

Enfoques participativos para un *ciclo de los proyectos orientado*
por el impacto

Fortalecimiento de la orientación
del ciclo de los proyectos del
FIDA hacia el impacto



ÍNDICE



RESUMEN OPERATIVO

4



INTRODUCCIÓN

6

AUMENTO DEL IMPACTO DE LOS PROYECTOS MEDIANTE ENFOQUES PARTICIPATIVOS

10



INTEGRACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS PROYECTOS

16



INTRODUCCIÓN DE UNA MAYOR ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO DE LOS PROYECTOS EN EL NIVEL INSTITUCIONAL

22

RESUMEN Y CONCLUSIONES

26

Apéndice 1: Programa del Taller

28

Apéndice 2: Lista de participantes en el taller

30

Resumen operativo

El Plan de Acción del FIDA para 2000-2002 exhorta en repetidas ocasiones a fomentar un impacto mayor y más explícito de sus proyectos de reducción de la pobreza. La insistencia en una mayor evaluación del impacto y en la mejora de los resultados exige la movilización de distintos conocimientos y recursos. Además, para que las innovaciones sean documentadas y compartidas, es preciso asignar una prioridad distinta al aprendizaje y la difusión.

En mayo de 2000 se encargó al Grupo de Trabajo sobre el logro del impacto en todo el ciclo de los proyectos del Fondo que estudiase formas de reorientar el ciclo de los proyectos a fin de incrementar el impacto. El Grupo de Trabajo elaboró un marco para el ciclo de los proyectos del FIDA encaminado hacia un mejor logro del impacto sobre el terreno. El marco también contribuye a la capacidad del Fondo de aprender junto con sus asociados de la ejecución y la evaluación de los proyectos del FIDA, es decir, a mejorar la capacidad del FIDA para adquirir y compartir conocimientos pertinentes.



No cabe duda de que las repercusiones de ese marco, y las numerosas recomendaciones concretas que lo constituyen, exigen un análisis más profundo. Un vehículo para comprender mejor los cambios necesarios con objeto de lograr un mayor impacto fue el taller sobre Enfoques participativos para un ciclo de los proyectos orientado por el impacto, celebrado en el FIDA del 14 al 16 de noviembre de 2000.

El objetivo de ese taller era analizar métodos y criterios de administración de los proyectos que apoyen la planificación, el seguimiento y el logro del impacto.

Los debates que tuvieron lugar en el taller giraron en torno a tres temas:

- el aumento del impacto de los proyectos mediante enfoques participativos;
- la integración de los instrumentos de gestión en el proceso de administración de los proyectos; y
- la introducción de una mayor orientación hacia el impacto en el nivel institucional.

En lo que atañe a los enfoques participativos, los participantes convinieron en que la participación significa algo más que la contribución de los beneficiarios a la ejecución de los proyectos, que debería abarcar a todos los interesados y que debería formalizarse en todas las fases del ciclo de los proyectos. La aportación de recursos no debe equipararse a la participación; la participación se refiere a la concertación de los resultados finales y la gestión responsable, a la negociación y a la consecución de una interpretación común. La participación lleva al aumento de la capacidad de acción, lo que entraña un papel en la adopción de decisiones. En cuanto a los instrumentos de gestión, el taller concluyó que el proceso de elaboración del marco lógico a menudo es más valioso que el producto propiamente dicho y que el marco lógico debe basarse en un proceso participativo. El marco lógico debe utilizarse como instrumento para el diálogo y la negociación con los asociados y debe evolucionar para seguir siendo pertinente.



Los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) deben concentrarse en el aprendizaje y los indicadores deben reflejar las necesidades en materia de adopción de decisiones de todos los interesados, en particular los beneficiarios a los que se dirige. En cuanto al impacto en el nivel institucional, los participantes observaron que una de las tareas más importantes de la comunidad de donantes es el aumento de la capacidad y la creación de foros en los que los pobres puedan hacer oír su voz. El aumento de la capacidad debería conducir a una intensificación de los intercambios dentro de las organizaciones y sobre el terreno. Debería hacerse hincapié en las organizaciones populares. La cultura de las instituciones debe orientarse hacia la transparencia, la gestión responsable, la apertura y la aceptación de riesgos. Las instituciones deben compartir la experiencia que hayan adquirido en materia de asociaciones y promover el establecimiento de redes en favor del desarrollo rural.

En las siguientes páginas se resumen las conclusiones de los grupos de trabajo y se destacan los puntos más importantes de las exposiciones realizadas ante el pleno. Los resúmenes de estudios de casos (estudios monográficos) del FIDA ilustran la aplicación de algunas de las técnicas descritas.



Introducción

La atención prioritaria del FIDA a los más pobres entre los pobres del mundo – los pequeños agricultores, los campesinos sin tierras, los pastores nómadas, los pescadores artesanales y los pueblos indígenas y, en todos los grupos, las mujeres rurales pobres– plantea enormes retos. Sin embargo, es preciso hacer frente a esos retos si se desea reducir de forma significativa la pobreza. Es necesario encontrar nuevos modos de llegar a los pobres y estudiar soluciones nuevas y sostenibles. Lo más importante es que deben darse a los propios pobres los medios y la oportunidad de desempeñar un papel decisivo en el proceso de desarrollo. La capacidad para evaluar el impacto de nuestros esfuerzos por erradicar la pobreza o por conseguir resultados mensurables está implícita en esos retos.

El logro de un mayor impacto mediante los proyectos de desarrollo depende no sólo de los méritos intrínsecos del proyecto, sino también de las condiciones del mercado mundial, de las políticas y el compromiso de los gobiernos respecto de la reducción de la pobreza, de los resultados de los asociados en la ejecución y de las características y el compromiso de las propias poblaciones rurales. En ese marco, el FIDA ha de desempeñar un papel importante. La cuestión es cómo aprovechar en la mayor medida posible los recursos y las capacidades del Fondo a fin de incrementar al máximo su influencia sobre el logro del impacto y sus conocimientos al respecto.

El FIDA se propone ser lo siguiente:

- una organización innovadora en el desarrollo de instrumentos, modelos y conocimientos eficaces para la erradicación de la pobreza rural en el nivel comunitario;
- una organización de conocimientos que saque partido de su papel innovador mediante un proceso de aprendizaje mutuo y de intercambio de experiencias con otros interesados que trabajan sobre el terreno;
- un catalizador, que ampliando su ámbito de acción mediante asociaciones estratégicas, influya en las políticas y las prácticas en favor de los pobres;
- un líder en estrategias eficaces y sostenibles de reducción de la pobreza.

- resumido del Informe Anual del FIDA de 1999

EL FIDA Y EL PROCESO DEL IMPACTO

A lo largo del último año, el FIDA ha debatido con los gobiernos miembros su futuro papel en el contexto de la Consulta para examinar los recursos a disposición del Fondo a fin de determinar si son adecuados (su Quinta Reposición). En la Consulta se pide explícitamente al FIDA que logre y demuestre mayor impacto, mejore la gestión del conocimiento y entable nuevas asociaciones. Esos debates llevaron a un importante documento de política que orienta al Fondo hacia el nuevo milenio y que ha sido compilado en un Plan de Acción para 2000-2002. Como se expone en el Plan de Acción, la atención prioritaria de las actividades del FIDA en los próximos años habrá de dirigirse a la evaluación del impacto y la mejora de los resultados, la gestión del conocimiento, el entorno institucional y de políticas, y las asociaciones estratégicas.

El Plan de Acción conlleva varios retos: crear una demanda de operaciones eficaces y supervisadas de los interesados directos en los países, especialmente los beneficiarios; movilizar conocimientos y recursos para que pueda hacerse más



hincapié en la ejecución, la supervisión y la evaluación; y articular vínculos claros y mensurables con las metas mundiales de desarrollo (como las de las Naciones Unidas y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos). Para cumplir esos requisitos, el FIDA realizará las siguientes acciones durante los próximos dos años:

- elaborar un marco metodológico mejorado para la evaluación del impacto durante la ejecución de los proyectos y a su terminación;
- identificar las mejores prácticas y elaborar instrumentos y una gama de opciones de sistemas eficaces de SyE; y
- perfeccionar el conjunto de indicadores comunes que se utilizan actualmente para evaluar los resultados de los proyectos y las carteras de proyectos.



Los retos asociados al logro y la evaluación del impacto no son exclusivos del FIDA; también se enfrentan a ellos organizaciones y organismos de ejecución de todo el amplio espectro de iniciativas de desarrollo. El enfoque del FIDA en relación con el diseño y la ejecución de proyectos ha evolucionado a lo largo de los años. Este nuevo enfoque requiere períodos de ejecución más realistas, un diseño más flexible, mejores sistemas de SyE y mecanismos de aprendizaje, y mayor participación de los interesados directos y comunicación entre ellos. El diseño inicial es el punto de partida desde el cual habrá que ensayar, y probablemente modificar, los supuestos y las hipótesis durante los primeros años de la ejecución de los proyectos. El FIDA está ciertamente comprometido con el cambio, con la mejora de su capacidad para ayudar a los pobres de las zonas rurales y con el establecimiento de asociaciones que trabajen en favor de los pobres y en las que éstos sean los asociados más importantes.

EL TALLER SOBRE EL IMPACTO¹

A fin de examinar los elementos del Plan de Acción relativos al logro y la evaluación del impacto, el FIDA convocó un taller sobre Enfoques participativos para un ciclo de los proyectos orientado por el impacto del 14 al 16 de noviembre de 2000. El objetivo del taller era analizar métodos y enfoques de administración de los proyectos que apoyen la planificación, el seguimiento y el logro del impacto. Los resultados de ese análisis se sintetizarán en forma de experiencia adquirida para su futura aplicación. Los participantes en el taller:

- obtuvieron una visión general de los métodos y procedimientos para organizar procesos participativos;
- estudiaron prácticas de combinación de procesos participativos con instrumentos de gestión (por ejemplo, marco lógico, SyE); y
- sugirieron formas de aprovechar al máximo los aspectos institucionales y organizativos del logro del impacto.

Entre los participantes había no sólo personal y directivos del FIDA sino también representantes de equipos de administración de proyectos financiados por el FIDA, otros organismos donantes, instituciones cooperantes y organizaciones no gubernamentales (ONG). También asistieron especialistas teóricos y prácticos en investigación-acción².

Desde el punto de vista institucional, el taller fue sumamente oportuno. El FIDA se ha embarcado recientemente en un Programa de Reorganización de los Procesos cuyo objetivo es aumentar la eficacia del Fondo para alcanzar al mayor número posible de pobres y acrecentar el impacto de su mandato.

¹ El programa completo del taller figura en el apéndice 1. ² En el apéndice 2 figura la lista completa de los participantes.

Exposiciones ante el pleno

Las sesiones plenarias ofrecieron un panorama de los distintos enfoques de la administración de los proyectos y las formas en que se han adaptado los resultados de enfoques participativos al diseño y la ejecución de los proyectos para conseguir el impacto. Las exposiciones corrieron a cargo del FIDA; el Organismo Alemán para la Cooperación Técnica (GTZ), sobre la evolución desde la planificación de proyectos orientada hacia los objetivos (PPOO) a la administración del ciclo de los proyectos; el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), sobre gestión basada en los resultados; el Fondo Belga de Supervivencia (FBS), sobre planificación y evaluación participativas amplias; y la Cooperativa de Asistencia y Auxilio a Cualquier Parte del Mundo (CARE) sobre enfoques centrados en medios de subsistencia sostenibles y logro del impacto. Las sesiones plenarias contribuyeron a la capacidad del FIDA de aprender junto con sus asociados de la ejecución y la evaluación de sus proyectos.

Estudios de casos

Se presentaron ante el Pleno cinco estudios de casos de la cartera de proyectos del FIDA, como ejemplos de métodos prácticos para lograr el impacto:

- Seguimiento participativo del impacto. Seguimiento del impacto del Proyecto de Ordenación de Recursos con la Participación de los Beneficiarios en la Provincia de Tuyen Quang (Viet Nam), financiado por el FIDA.
- Clasificación de las aldeas con arreglo a la renta. Orientación de los beneficios hacia las comunidades pobres; un ejemplo de Côte d'Ivoire.
- Enfoques participativos del SyE. Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes (Guatemala) y Proyecto de Rehabilitación y Desarrollo para Poblaciones Afectadas por el Conflicto: Departamento de Chalatenango (El Salvador).
- Evaluación participativa del impacto. Proyecto de Desarrollo Rural en Sayabouri Septentrional (Laos).
- Aplicaciones prácticas a la administración orientada hacia los objetivos utilizando el marco lógico. Programa de Desarrollo Participativo del Riego (República Unida de Tanzania).

En el presente informe se incluyen extractos de los estudios de casos relativos a Guatemala, Laos y Tanzania.

Sesiones de los grupos de trabajo

Los conceptos adelantados en el Pleno se elaboraron en mayor profundidad durante las sesiones de los grupos de trabajo. Los organizadores del taller habían definido tres temas para los debates: aumento del impacto de los proyectos mediante enfoques participativos, integración de los instrumentos de gestión en el proceso de administración de los proyectos, e introducción de una mayor orientación hacia el impacto en el nivel institucional. Como esos tres temas están sumamente relacionados entre sí y se refuerzan mutuamente, cabía esperar cierta duplicación. Los participantes se repartieron entre seis grupos de trabajo y dos grupos de trabajo debatieron cada tema.

FIDA EXPOSICIÓN ANTE EL PLENO

Promoción de una orientación hacia el impacto en todo el ciclo de los proyectos

La exposición del FIDA en la sesión plenaria inaugural resumió el marco para el cambio elaborado por el Grupo de Trabajo sobre el logro del impacto en todo el ciclo de los proyectos. El Grupo de Trabajo definió tres esferas principales en las que cabría introducir cambios para promover un incremento del impacto mediante una mejor gestión del ciclo de los proyectos y de la cartera de proyectos:



- La “naturaleza del proyecto” financiado y el tipo de asociación para el proyecto en la que participa el FIDA. Es preciso poner en marcha un proceso de diseño más flexible, centrado en los objetivos del proyecto, la política del gobierno asociado (inclusive en los niveles de distrito y comunitario) y la eficacia y las funciones de las instituciones que intervienen en el proyecto. Debe darse menos importancia a las tasas de rendimiento económico y más a las previsiones relativas a la reducción de la pobreza y mejora de los medios de subsistencia. Para ser eficaces, los proyectos deben ser diseñados, administrados y ejecutados por personal e instituciones competentes que compartan los objetivos de reducción de la pobreza y aumento de la capacidad de acción de los pobres y que “hablen su idioma”. Además, debe insistirse en una mayor participación y comunicación entre todos los interesados directos, particularmente los locales, en todas las fases del ciclo de los proyectos.
- La asignación de recursos y tiempo a las distintas fases del ciclo de los proyectos: diseño inicial frente a ejecución y SyE continuo. Debe haber una mayor participación de personal del cuadro orgánico del FIDA en todas las fases del ciclo de los proyectos, especialmente durante la fase de ejecución. La “ejecución” es el período durante el que los interesados se reúnen, interactúan, intentan ensayar soluciones, analizan su pertinencia y eficacia y utilizan (bien o mal) un conjunto de recursos conseguidos para mejorar la situación de los pobres. El papel del FIDA no es administrar esos recursos, aunque sí lo es participar en el proceso de aprendizaje (planificación, acción, SyE del impacto, modificación del diseño y adopción de medidas) que tiene lugar durante la administración de esos recursos y la evaluación de los resultados. Ese cambio hacia una mayor participación tiene importantes repercusiones tanto en la distribución de recursos como en la cantidad de recursos disponibles. Debe destinarse una parte mayor de los recursos del FIDA para el diseño al análisis precoz de las necesidades, las asociaciones y los objetivos de los beneficiarios.
- El “ciclo de conocimientos” global en el que encaja y al que debe alimentar cada proyecto. El ciclo de cada proyecto debería ser un ciclo de conocimiento en sí mismo, aunque también forma parte de un ciclo más amplio de conocimiento y política que da forma a cada diseño inicial y es alimentado por la experiencia de cada ejecución y evaluación. El hecho de ser una institución de conocimientos exige al FIDA seguir y analizar continuamente el impacto sobre el terreno y utilizar ese análisis para validar o modificar modelos y políticas. Para que un proyecto genere “lecciones”, la experiencia del proyecto debe conformarse de tal modo que queden explícitos tanto el modelo como las hipótesis sobre las que éste se basa. A continuación es preciso observar, medir y analizar los resultados de la experiencia. Se necesitan buenos marcos lógicos y un SyE eficaz. Los documentos de los proyectos incorporan instrumentos de gestión de los conocimientos para la evaluación del impacto, aspectos relativos a las políticas e instituciones, establecimiento de asociaciones y potencial de duplicación de los proyectos. Esos documentos deben hacer una aportación importante al conocimiento global del FIDA sobre las prácticas agrícolas y de desarrollo rural. La gestión del conocimiento sobre los proyectos ha de centrarse en los aspectos básicos en que trabaja el FIDA, la reducción de la pobreza, y desarrollar aún más la ventaja comparativa del FIDA con una presentación fácilmente accesible.

Aumento del impacto de los proyectos mediante enfoques participativos

PARTICIPACIÓN: ¿PARA QUÉ MOLESTARSE?

Consideraciones clave...

...metodologías participativas para acrecentar el impacto durante las diversas fases del ciclo del proyecto...

...promover una mayor participación mediante los procesos de diseño y ejecución...

...elaborar indicadores del aumento de la capacidad y la potenciación...

- Para garantizar que el diseño del proyecto refleje las verdaderas prioridades de los beneficiarios y sea pertinente y factible desde el punto de vista de éstos.
- Para garantizar que el proyecto llegue a la población destinataria y oiga su voz.
- Para aumentar la identificación de los beneficiarios con el proyecto, su motivación y en última instancia la sostenibilidad.
- Para hacer que el proyecto responda ante los beneficiarios.
- Para generar conocimientos.
- Para facilitar la promoción en los niveles superior (asociaciones) e inferior (al exigir derechos políticos).
- Para alertar precozmente sobre los problemas que surjan.

Los grupos de trabajo llegaron a la siguiente definición funcional de la participación:

La participación es la comprensión común y la potenciación de la capacidad de acción que llevan a la adopción conjunta de decisiones. Comienza con la consulta, avanza hasta la negociación (de problemas, soluciones, enfoques) y termina con la adopción de decisiones y la acción.

La participación debe entenderse también como un acto político: permite que se oigan distintas voces y, con ello, modifica las relaciones de poder. Promueve la gestión responsable y la transparencia. Además, la participación es una inversión: cuesta más desde el punto de vista del dinero y del tiempo, pero a largo plazo aumenta el impacto. Los proyectos que reflejan los conocimientos y las prioridades locales tienen más probabilidades de ser sostenibles porque son pertinentes y aceptables para los beneficiarios. La participación aumenta la identificación con los proyectos y la motivación, condiciones necesarias (aunque no suficientes) para la sostenibilidad. Por último, la participación es un derecho humano: mantiene que los individuos, las comunidades locales y los gobiernos nacionales tienen el derecho fundamental de participar en los procesos de adopción de decisiones que afectan a su futuro.

Debe tenerse cuidado de programar las reuniones o sesiones participativas en el momento y el lugar más conveniente para los beneficiarios. Hay que tener en cuenta las pérdidas de tiempo e ingresos. Pueden necesitarse estrategias especiales (y la asignación de recursos) para los grupos marginales. Sin embargo, la participación no se limita a los beneficiarios directos del proyecto. La complejidad de las cuestiones que se examinan exige un acuerdo negociado y de base amplia para ofrecer soluciones duraderas.



No es el dominio exclusivo del beneficiario. Un proceso verdaderamente participativo agrupa a todos los interesados directos, incluso a la “oposición”, para llegar a la “mejor” solución. Los interesados minoritarios no deben quedar marginados del proceso pues pueden influir seriamente en la ejecución de un proyecto y tener efectos imprevistos o no deseados en el impacto.

También se señaló en el taller que la participación resulta difícil si no cuenta con el apoyo de una organización/representación legítima. Sin esa legitimidad, los resultados del proceso participativo pueden ponerse en tela de juicio. Además, las organizaciones que participan en el proceso deben representar a los interesados directos, o también en este caso los resultados se verán negativamente afectados.

ESTUDIO MONOGRÁFICO VINCULACIÓN DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS en Guatemala

El Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de los Cuchumatanes en Guatemala, financiado por el FIDA, demuestra los fuertes vínculos entre los procesos participativos, la administración de los proyectos y las instituciones. Durante su ejecución, se mejoraron sustancialmente los sistemas de SyE y de presentación de informes para permitir una mayor participación de los agentes y los interesados directos del proyecto. Para promover el aprendizaje, el proyecto utiliza un enfoque de evaluación continua. Los resultados de esas evaluaciones se incorporan en el proceso de planificación.

Aparte de algunas de las actividades de evaluación más tradicionales, el proyecto realiza anualmente evaluaciones de la participación comunitaria y evaluación participativa en el nivel del equipo del proyecto.

Evaluaciones de la participación comunitaria

Esas evaluaciones se componen de talleres de autoevaluación/participativos con las organizaciones formales de productores y reuniones de grupos de discusión con los beneficiarios. Los talleres ofrecen un foro de interacción entre las organizaciones formales de productores, el equipo del proyecto y los beneficiarios. El instrumento primario para el análisis durante esos talleres es un análisis de puntos fuertes y débiles, oportunidades y riesgos para evaluar distintos aspectos de la estrategia de intervención del proyecto. Esos talleres han demostrado tener importantes efectos de aumento de la capacidad, como pone de manifiesto el hecho de que la información generada en ellos está siendo utilizada en el nivel interno por las organizaciones participativas para la adopción de decisiones. En los grupos de mujeres (del Programa de Bancos Comunitarios) se constituyen grupos de discusión, con representantes de los “grupos de interés” (organizaciones no oficiales que se benefician de los servicios del proyecto pero no actúan como intermediarios

de esos servicios). Las entrevistas de los grupos de discusión son dirigidas por personal de la unidad de SyE del proyecto y abarcan cuestiones análogas a las de los talleres más formales. Los resultados de los grupos de discusión se utilizan para planificar las actividades futuras y para mejorar la prestación de los servicios del proyecto a los beneficiarios.

Evaluación participativa en el nivel del proyecto

Todos los años se celebran jornadas de autoevaluación como actividad conjunta entre la unidad de SyE y el equipo de gestión técnica. Inicialmente, en esas jornadas sólo participaba el equipo de profesionales del proyecto. Desde que se volvió a formular el proyecto, también se ha invitado a asistir a representantes de los principales interesados directos (organizaciones formales, grupos de interés y bancos comunitarios). La inclusión de un amplio abanico de interesados ha intensificado y mejorado las contribuciones al proceso de planificación. Los representantes de las organizaciones comunitarias hicieron notables aportaciones en la definición de las directrices de planificación. La participación de representantes de los beneficiarios en el nivel de adopción de decisiones fortalece los procesos. Promueve el entendimiento y alienta la adopción de metodologías e instrumentos promovidos por el proyecto en conjunto.



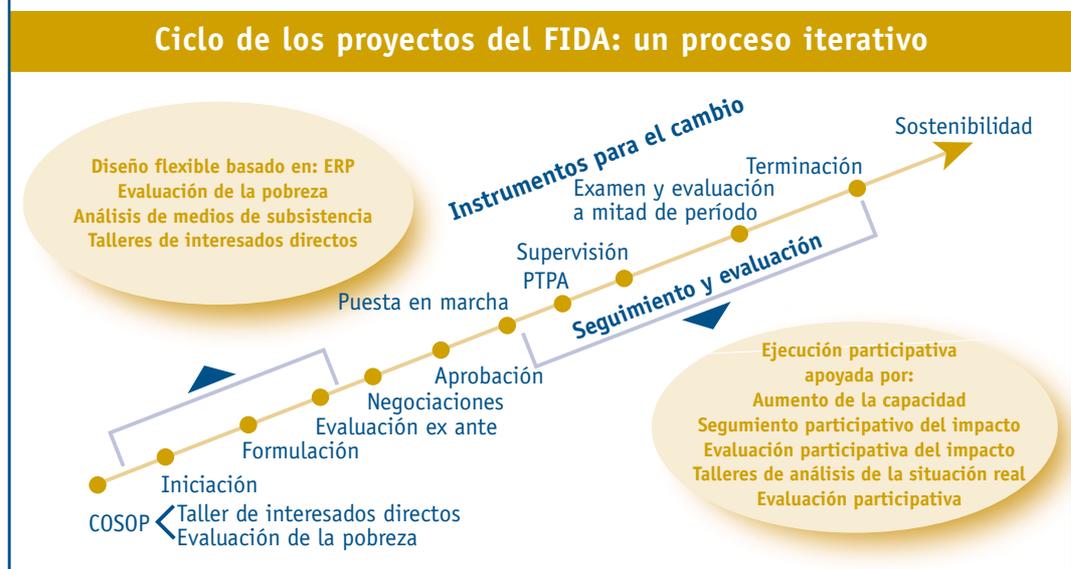
GRUPOS DE INTERESADOS DIRECTOS Y METODOLOGÍAS DE PARTICIPACIÓN

Los grupos de trabajo definieron los grupos de interesados y una gama de métodos de participación que podrían utilizarse a lo largo de la vida del proyecto. La dificultad consiste en hacer participar a la combinación adecuada de interesados en el momento adecuado, utilizando el método más conveniente. Entre los grupos de interesados directos que deben ser consultados figuran los siguientes: donantes, gobiernos nacionales y locales, organismos competentes y organizaciones de investigación/extensión; ONG, organizaciones de base comunitaria y del sector privado; intelectuales/activistas independientes; personal de otros proyectos en marcha y, lo más importante, los beneficiarios potenciales o reales. La participación puede adoptar la forma de talleres, consultas, análisis o evaluaciones, utilizando técnicas de planificación de proyectos orientada hacia los objetivos (PPOO) e instrumentos de evaluación rural participativa (ERP). En el estudio monográfico sobre Laos se describe el uso de los instrumentos de ERP durante una evaluación participativa del impacto.

AUMENTO DE LA CAPACIDAD

El aumento de la capacidad “participativa” del personal del proyecto y otros interesados locales puede reducir espectacularmente los costos. La capacitación debe funcionar en cascada e incluir al personal y a las instituciones locales. Los donantes también deben implicarse en el proceso mediante sus propias actividades de aumento de la capacidad. La orientación de los donantes hacia un diseño y una ejecución más participativos de los proyectos es una iniciativa muy satisfactoria. La comunidad de donantes tiene un papel importante que desempeñar en el fomento de la participación entre los gobiernos y otros asociados mediante la promoción, las consultas y la movilización de recursos adicionales. Los donantes, no obstante, deben estar preparados para las consecuencias de la participación: incertidumbre, politización y pérdida de “control”.

Es preciso ofrecer programas de orientación, cursos de capacitación y consultas periódicas a todos los niveles de personal (y consultores) de todas las disciplinas en los organismos de desarrollo; la participación ya no debe limitarse a los sociólogos. Los organismos que promueven la participación deben ser participativos en sí mismos.



ESTUDIO MONOGRÁFICO UTILIZACIÓN DE MÉTODOS PARTICIPATIVOS en Laos

El Proyecto de Desarrollo Rural en Sayabourí Septentrional tiene la finalidad de aumentar los ingresos y reducir la pobreza de la población local pobre. Probablemente el resultado más importante del proyecto será la constitución y el fortalecimiento de instituciones de base comunitaria y el establecimiento de fuertes vínculos institucionales, para lo cual las instituciones principales también habrán de ser potenciadas y fortalecidas. Así pues, la participación de base amplia es crítica para el impacto del proyecto.

En 1999, el FIDA envió una misión sobre el terreno para ayudar a la unidad de administración del proyecto a evaluar el impacto directo en las comunidades beneficiarias utilizando métodos participativos y para capacitar al personal del proyecto en esos métodos. Se realizó una autoevaluación participativa inicial del proyecto para dar al personal la ocasión de reflexionar sobre los puntos fuertes, las dificultades y las esferas que cabría mejorar en el proyecto. A continuación se realizó una evaluación del proyecto utilizando métodos participativos.

Se observó que las técnicas de ERP mejoraban la comunicación entre el personal del proyecto y el grupo destinatario y contribuían en gran medida a que el personal del proyecto comprendiese las limitaciones a que se enfrentaban los pobres. A ese respecto, las metodologías de aprendizaje más valiosas fueron las actividades de clasificación por nivel de renta y por grado de seguridad alimentaria. Las técnicas de ERP también permitieron a los beneficiarios determinar las intervenciones más importantes o útiles para ellos.

La información cualitativa recogida mediante esas técnicas participativas permitirá al personal del proyecto orientar de modo más firme las intervenciones hacia los muy pobres con programas aceptables y útiles.



Metodologías participativas en el Proyecto de Desarrollo Rural en Sayabouri Septentrional (Laos)

<p>Secuencia temporal Registra los acontecimientos por orden cronológico</p>	<p>Permite a los beneficiarios, individual y colectivamente, identificar los acontecimientos importantes en el año por secuencias. Las secuencias temporales ofrecen una imagen instantánea de lo que la comunidad considera intervenciones importantes.</p>
<p>Diagrama de tendencias Variante de la secuencia temporal</p>	<p>Hace una comparación de acontecimientos, relaciones, problemas y otras cosas antes y después del proyecto; utilizando este método también pueden obtenerse series temporales.</p>
<p>Método de la escalera Serie de escaleras de tres a diez escalones que indican puntuaciones; se utiliza una escalera para cada variable a fin de determinar los cambios observados en ella en una escala de tres a diez</p>	<p>Registra los cambios en la situación de diversos aspectos como la sensibilización, los niveles de confianza, la igualdad entre los sexos, la participación, la seguridad alimentaria, la productividad, la situación sanitaria y educacional, el bienestar... La escala indica una situación buena, media o mala de la variable. En la evaluación participativa del impacto del proyecto en Laos se utilizaron dos conjuntos de escaleras, para antes y después. La parte izquierda de cada escalera correspondía a las mujeres y la derecha a los varones.</p>
<p>Diagrama de "chappati" Se utilizan recortes de papel de distintos tamaños ("chappati") para indicar la importancia relativa de diversos aspectos, acontecimientos, problemas, instituciones...</p>	<p>Se utilizaron habitualmente en el estudio del impacto y el análisis de problemas de diversos sectores, las mujeres y la aldea en conjunto. También se utilizaron para indicar cambios en las relaciones.</p>
<p>Mapa social Mapa de la aldea con indicación de la disposición de la aldea y los distintos hogares</p>	<p>Define varias categorías económicas (rico, medio, pobre y muy pobre) y también puede usarse para situar a los miembros de distintos grupos: asociaciones de usuarios de agua, grupos de crédito para mujeres, familias beneficiarias del proyecto en varios programas, entre otros.</p>
<p>Método de las 100 semillas Se utilizan 100 semillas para cuantificar diversos aspectos en función de porcentajes aproximados</p>	<p>Se utiliza para determinar fuentes de ingresos, trazar un mapa de los niveles de renta y seguridad alimentaria, necesidades de especies hortícolas... Se utilizó también en combinación con el diagrama de estacionalidad para indicar los porcentajes de migración, la carga de trabajo, los períodos difíciles y las necesidades de crédito, entre otras cosas.</p>
<p>Clasificación por categorías de seguridad alimentaria Define el número de familias en distintas categorías de seguridad alimentaria</p>	<p>Se utiliza para determinar el número de familias que se encuentran en diversas categorías: seguridad alimentaria durante 0-3 meses, 3-6 meses, 6-9 meses, 9-12 meses y > 12 meses. También puede combinarse con el mapa social y la clasificación por categorías de renta.</p>
<p>Clasificación por categorías de renta Define las distintas categorías de renta en la aldea</p>	<p>Se utiliza para identificar a las familias ricas, medias, pobres y muy pobres en la aldea estudiada, utilizando 100 semillas para indicar un porcentaje aproximado o el número exacto de semillas para indicar el número exacto de familias en cada categoría. También puede combinarse con el mapa social y la clasificación por categorías de seguridad alimentaria.</p>
<p>Diagrama de estacionalidad Muestra las pautas estacionales de actividades y otros procesos</p>	<p>Se utiliza para determinar las necesidades de crédito, la distribución anual del trabajo, las pautas de morbilidad humana y del ganado, las épocas más difíciles del año...</p>

BSF EXPOSICIÓN ANTE EL PLENO **Planificación y evaluación participativas amplias (enfoque participativo del diseño y la ejecución de proyectos)**

El Fondo Belga de Supervivencia (FBS) fue creado por el Parlamento de Bélgica en 1983. El Programa Conjunto del FBS, principal canal de asistencia de éste, funciona en asociación con cinco organismos de las Naciones Unidas: el FIDA, la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Además, colabora con él la Coalición Popular para Erradicar el Hambre y la Pobreza. El FBS se propone mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en los hogares, en los países del África subsahariana o en las regiones que padecen un déficit crónico de alimentos.



En 1992, el FBS aplicó por primera vez su enfoque de planificación y evaluación participativas amplias a la formulación y la ejecución de sus proyectos. En colaboración con el Instituto de Medicina Tropical de Amberes, ese enfoque fue perfeccionado en el contexto de la asociación entre el FIDA y el FBS.

El enfoque fue elaborado sobre la base de otros métodos de planificación participativa, como el marco lógico y la planificación de proyectos orientada hacia los objetivos (PPOO). Responde a la necesidad de cambiar los paradigmas de planificación desde un criterio de planificación centralizada hasta un criterio de consenso entre los distintos agentes, o planificación plural. Es un enfoque orientado hacia la ejecución, no un método. Para ponerlo en práctica se celebran talleres a lo largo de todo el ciclo de los proyectos. Esos talleres facilitan la participación de todos los interesados directos en la evaluación continua y contribuyen a que los proyectos respondan mejor a las realidades sobre el terreno.

Los talleres promueven la participación, es decir, que los interesados directos participan plenamente en el proceso de adopción de decisiones, desde el diagnóstico y la definición de un problema hasta la selección de intervenciones, planificación y evaluación de los proyectos. Todos los agentes tienen voz y voto.

El enfoque está plenamente integrado y abarca todo el ciclo de los proyectos. Los resultados de los talleres pueden integrarse en la planificación de los proyectos, los planes de trabajo y presupuestos anuales y los procesos de evaluación continua. Puede utilizarse para establecer un sistema de seguimiento del proyecto, con inclusión de los indicadores que hay que observar y los datos que hay que cotejar. La evaluación mediante este enfoque se basa en el análisis de la situación efectuado en la fase de planificación y en el sistema de seguimiento incorporado al proyecto. El modelo dinámico permite una visualización global del proyecto y ayuda a evaluar la eficacia de éste. Permite la estructuración y la interpretación correcta de la información disponible y una definición apropiada de las cuestiones de evaluación.



Integración de los instrumentos de gestión en el proceso de administración de los proyectos

consideraciones clave...

...el papel del marco lógico (o un instrumento de gestión análogo) en la promoción de la transparencia y la gestión responsable...

...los puntos fuertes y débiles del marco lógico durante el diseño y la ejecución y formas de vincularlo a otros procesos...

...los requisitos básicos para que un sistema de SyE esté orientado hacia el impacto y las formas en que puede utilizarse para dirigir un proyecto...

...formas de hacer participar a los encargados locales de la ejecución o los clientes en el seguimiento (del impacto)...

EL FIDA ha empezado a introducir una gama de proyectos flexibles en los que el período de ejecución es más realista (por lo general, es más largo) y el poder de decisión de los interesados directos y los beneficiarios locales es mucho mayor que en los proyectos tradicionales. La flexibilidad en el diseño de los proyectos, no obstante, exige un mayor control de la gestión, y los instrumentos correspondientes, durante la ejecución. Esto es indispensable para prevenir el peligro de que la flexibilidad conduzca a la inercia y para garantizar que las actividades financiadas por el proyecto contribuyan efectivamente al logro del impacto.

Dos de estos instrumentos de gestión, el marco lógico y sistemas eficaces de SyE, fueron examinados en el taller.

MARCO LÓGICO

El marco lógico tiene por objeto promover un buen diseño y ejecución del proyecto mediante el análisis sistemático de las relaciones causales dentro de una intervención del proyecto. En cuanto al logro del impacto, se adoptó una definición en tres escalones:

- nivel de grandes objetivos en relación con el logro de las metas de desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD);
- nivel de objetivos en relación con las mejoras del bienestar; y
- nivel de propósitos en relación con los cambios sostenibles de comportamiento.

Se puso en duda la utilidad del nivel de “grandes objetivos” como instrumento de gestión; las metas del CAD podrían estar fijadas más para uso político que por su pertinencia sustantiva y operacional en la reducción de la pobreza. El impacto se consigue (o no) en los niveles de objetivos y propósitos, y en esos niveles es donde deben concentrarse los esfuerzos de todos los interesados directos.

El marco lógico es un proceso dinámico; para ser eficaz, debe actualizarse y revisarse a fin de reflejar y adaptar la nueva información, los cambios en el entorno externo y la experiencia adquirida durante la intervención del proyecto. El marco lógico no debe considerarse un plan maestro en el que se indica la forma de ir de un punto al siguiente, sino una imagen (en un momento dado) de la interpretación común que constituye el proyecto.



Los grupos de trabajo ofrecieron una visión equilibrada y pragmática del marco lógico como instrumento de gestión:

El marco lógico no es la panacea. Es un instrumento, ciertamente importante, resultado de muchos tanteos y aproximaciones y que ha sido validado para muchos fines (planificación, ejecución y SyE).

El proceso para llegar al marco lógico es más valioso que el producto en sí. Esto es especialmente cierto cuando el marco lógico se utiliza como instrumento de diálogo y negociación con los asociados.

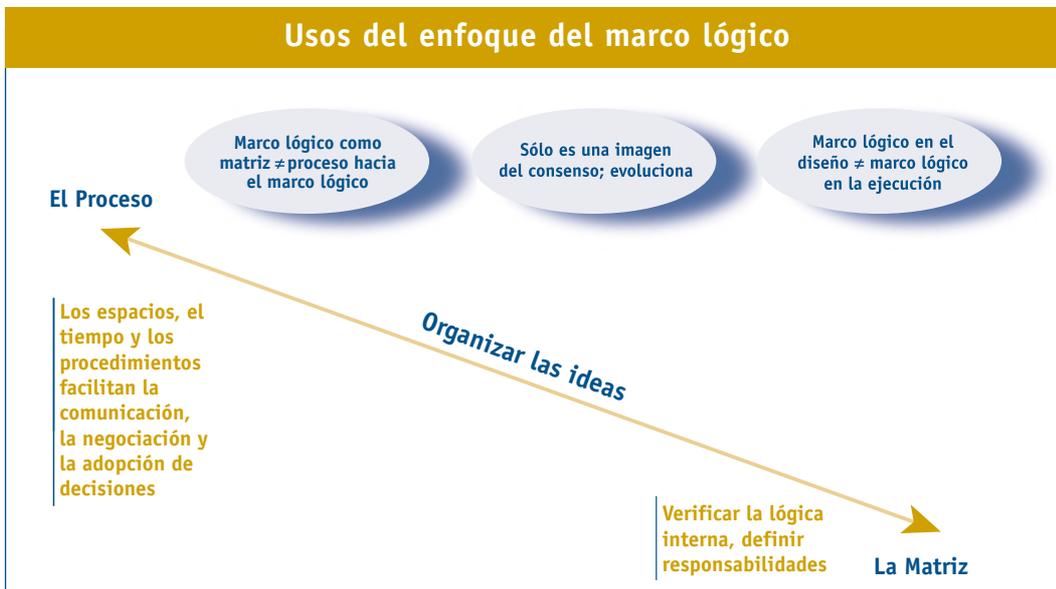
El marco lógico debe utilizarse de forma flexible e imaginativa. El proceso no debe verse dominado por la necesidad de “rellenar el formulario”. Debe ir más allá. No debe desalentarse el uso de otros instrumentos de planificación; de hecho, el marco lógico debe complementarse con otros instrumentos para ayudar de forma provechosa a los directivos de los proyectos en la adopción de decisiones (por ejemplo, no refleja plenamente los procesos que llevan al impacto, en particular en lo que se refiere al fortalecimiento de las instituciones).

El marco lógico debe evolucionar para seguir siendo pertinente. El propio proceso de diseño debe prolongarse durante los primeros años del proyecto y la matriz del marco lógico debe ser revisada periódicamente, prestando mayor atención a los indicadores y las hipótesis. Hay cierta tendencia a dejar de lado las cuestiones que están detrás de las hipótesis, particularmente las que guardan relación con las instituciones y las políticas. Para que la política se vea influida de algún modo, las medidas con ese fin deben estar incorporadas en el proyecto mismo, lo cual puede exigir pasar algunas “hipótesis” a la primera columna.

El marco lógico puede ser útil como instrumento para promover la comunicación y mejorar la rendición de cuentas. Las iniciativas de comunicación y logro del consenso deben recibir apoyo mediante la asignación de fondos, tanto en los organismos donantes y las instituciones públicas como en el nivel del proyecto. La matriz del marco lógico debe ser lo bastante flexible para adaptarse a las condiciones locales, y ha de ser examinada y revisada periódicamente. El marco lógico debe considerarse un documento vivo, elemento esencial del ciclo del proyecto y uno de los pilares de la gestión del conocimiento en ese ciclo.



Usos del enfoque del marco lógico



ESTUDIO MONOGRÁFICO ENFOQUES PARTICIPATIVOS Y EL MARCO LÓGICO en Tanzania

El Programa de Desarrollo Participativo del Riego en Tanzania tiene por objeto aumentar la producción y los ingresos de las familias de pequeños campesinos mediante la construcción de planes de riego explotados y administrados por las asociaciones de usuarios del agua. Las familias de campesinos se consideran agentes clave del cambio, con el apoyo de organizaciones de distrito y del sector privado.

por las familias de campesinos, apoya la ejecución del programa. Esos objetivos a su vez determinan los resultados facilitados por los distritos y las actividades organizadas o financiadas por el programa. El enfoque participativo, combinado con el uso de un marco lógico, establece un proceso dinámico de gestión orientado por la demanda de los beneficiarios y guiado por sus objetivos.

Se utiliza un enfoque participativo para ayudar a los pequeños campesinos a analizar su situación actual, evaluar sus problemas y su potencial, definir sus objetivos y determinar las medidas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación participativa de las futuras actividades agrícolas y la definición de los procesos de cambio necesarios en el nivel de las familias campesinas generan la información que necesitan los agricultores para incorporarse al proceso de desarrollo de sus explotaciones y sus asociaciones de usuarios del agua (AUA). Se realizan análisis participativos análogos con los consejos/administraciones de distrito. Ese proceso facilita información detallada respecto de cada distrito sobre los servicios de apoyo que necesitan los campesinos. También permite al distrito definir sus servicios desde los puntos de vista del tipo, la calidad, la cantidad, el tiempo y la localización, lo cual es necesario para planificación y la prestación de servicios de apoyo. En el nivel de los programas se produce otra compilación de esa información cuando se formulan los programas de trabajo anuales. La definición clara de objetivos e indicadores en las explotaciones, las AUA, el distrito y la unidad de coordinación del programa (UCP) constituye la base para las actividades participativas de SyE.



Un marco lógico, desarrollado a partir de los objetivos definidos

Un proceso participativo, a cargo de las familias de campesinos y por los distritos



CIDA EXPOSICIÓN ANTE EL PLENO

Gestión basada en los resultados

El Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) es un organismo público del Canadá que depende del Ministerio de Cooperación Internacional de ese país. El CIDA apoya actividades de desarrollo sostenible en más de 100 de los países más pobres del mundo. La gestión basada en los resultados fue introducida en el CIDA a mediados de los años noventa y es un marco amplio para la gestión de los proyectos de desarrollo.

El marco de la gestión basada en los resultados (GBR) abarca la planificación, la ejecución, el SyE y la presentación de informes sobre los proyectos de desarrollo. La GBR introduce el concepto de “resultados previstos”. En el contexto de la GBR, los resultados del desarrollo son consecuencia de medidas adoptadas para alcanzar ciertos objetivos, con un “cambio mensurable” en una situación de desarrollo determinada. Al igual que el marco lógico, la GBR tiene como premisa una cadena de causas y efectos que vincula los insumos/actividades, los productos, las consecuencias y, a más largo plazo, el impacto en el nivel de programa.

La cadena de resultados:

- los insumos (recursos y actividades) dan lugar a productos (resultados del primer nivel)
- el conjunto de productos da lugar a consecuencias
- la combinación de consecuencias atiende el objetivo
- la combinación de consecuencias (en varios proyectos) contribuye al logro del impacto

La GBR se utiliza tanto en la fase de planificación como en la de diseño y durante la ejecución. Los interesados directos participan en ella estableciendo resultados e indicadores, siguiendo continuamente el proyecto, realizando un examen anual de la ejecución y haciendo ajustes a lo largo de todo el proyecto. Con arreglo a este modelo, la meta, el propósito y las consecuencias no se alteran; en cambio, las actividades, los insumos y los productos habrán de ser modificados. Si la actividad no produce o consigue resultados, ha de ser modificada.

Marco lógico orientado hacia los resultados

Resumen narrativo	Resultados previstos	Medida de la ejecución	Hipótesis/Evaluación del riesgo
Meta del proyecto (meta en el nivel del país/sector)	Impacto	Indicadores de ejecución Medidas cualitativas y cuantitativas de los resultados	Hipótesis Evaluación del riesgo (alto, bajo, medio)
Objetivo del proyecto ¿A quién hay que llegar y qué hay que conseguir?	Consecuencias Resultado lógico de la combinación de productos	Indicadores de ejecución Medidas cualitativas y cuantitativas de los resultados	Hipótesis Evaluación del riesgo, (alto, bajo, medio)
Insumos (Recursos y actividades)	Productos Resultado lógico de las actividades, necesario para conseguir el objetivo	Indicadores de ejecución Medidas cualitativas y cuantitativas de los resultados	Hipótesis Evaluación del riesgo (alto, bajo, medio)

SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Una de las ventajas del marco lógico es que pone de relieve las necesidades en materia de SyE. Para que un sistema de SyE esté orientado hacia el impacto, debe:

- utilizarse lo más cerca posible de los beneficiarios del proyecto;
- contar con indicadores claros y verificables de forma objetiva: es importante determinar a qué necesidades responden los indicadores; y
- prever la capacitación en SyE de todos los interesados directos: debe haber una inversión suficiente en recursos humanos y en el nivel local para que la capacitación en SyE beneficie tanto al personal del proyecto como a los beneficiarios encargados del seguimiento sobre el terreno.



La participación del personal y los beneficiarios aumentará la pertinencia y la eficacia del sistema. Su utilidad se deriva sobre todo de la aplicación de los resultados del SyE por la administración del proyecto, y no de su capacidad intrínseca como sistema de acopio de datos. A ese respecto, los grupos de trabajo sugirieron que la función del SyE pasase del mero acopio de datos hacia la realización de análisis sobre los efectos de las intervenciones de los proyectos. El SyE debe convertirse más en un proceso de aprendizaje y dejar de ser principalmente un proceso de control. Las unidades de SyE deben examinar no sólo si algo sucede sino, lo que es más importante, por qué ha sucedido (o por qué no): ¿estaban equivocadas las hipótesis originales? ¿Qué cambios se han producido?

Las objetivos del sistema de SyE deben estar claros para todos los interesados directos en el proyecto. Desde las etapas primeras del diseño, debe haber un acuerdo sobre lo que se espera del sistema de SyE, entre otras cosas:

- Definición del impacto
 - ¿Desde qué perspectiva?
 - ¿Para quién, los administradores del proyecto o los donantes?
 - ¿En qué nivel se produce?
 - ¿Qué marco temporal después del proyecto?
- Análisis de información
 - ¿Quién necesita qué, para adoptar qué decisiones?
 - ¿Cuáles son las hipótesis del seguimiento? ¿Son correctas?

El sistema de SyE ha de recibir apoyo con recursos humanos y financieros. Debe prestarse capacitación especializada tanto al personal del proyecto como a los beneficiarios encargados del seguimiento sobre el terreno.

CARE EXPOSICIÓN ANTE EL PLENO

Diseño, seguimiento y evaluación

CARE (Reino Unido) es una organización de desarrollo independiente que apoya a las comunidades rurales y urbanas pobres para conseguir cambios positivos y duraderos en sus vidas. Forma parte de la confederación CARE International, una organización humanitaria de ámbito mundial que trabaja en 65 países en desarrollo. El proceso de diseño, seguimiento y evaluación de CARE ha sido adaptado para apoyar un marco de medios de subsistencia.

CARE ha introducido progresivamente el marco de medios de subsistencia en todas las fases del ciclo de los proyectos. El uso de ese marco en todo el ciclo de los proyectos pone de relieve la importancia de la planificación para el logro del impacto a partir de las primeras fases de un proyecto. El modelo comienza por la familia, centrándose en las necesidades y las capacidades tanto dentro del hogar como entre hogares. El modelo sirve como guía para organizar evaluaciones y procesos de diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos haciendo hincapié en la asociación y la participación.

A fin de prestar apoyo a los proyectos y los asociados en el diseño, el seguimiento y la evaluación de programas, CARE ha definido un conjunto de normas, directrices e instrumentos. Los proyectos de CARE elaboran sus planes de SyE en talleres con los interesados directos, que tienen la oportunidad de examinar el marco lógico y los indicadores y renegociarlos o revisarlos. Ese proceso es indispensable para establecer los vínculos apropiados entre el acopio de datos y el impacto. Se proponen indicadores operacionales, se identifican los instrumentos más pertinentes para el acopio de datos y se acuerdan las responsabilidades en materia de acopio de datos y análisis, así como la periodicidad del acopio. Los procesos de diseño, seguimiento y evaluación establecen un sistema de aprendizaje y de gestión del conocimiento del proyecto, comenzando por la idea inicial del proyecto.

Gestión del conocimiento en el ciclo de los proyectos



Introducción de una mayor orientación hacia el impacto de los proyectos en el nivel institucional

consideraciones clave...

...las esferas prioritarias en las que las organizaciones necesitan fortalecer su orientación hacia el impacto...

...los tipos de incentivos individuales y de gestión para fortalecer la orientación hacia el impacto...

...las esferas de trabajo con las organizaciones asociadas para fortalecer la orientación hacia el impacto...

Para promover una mayor orientación hacia el impacto en el nivel institucional, se consideró que tenían la máxima prioridad cuatro esferas generales: la atención especial a las instituciones locales; la mejora de la asociación; el fomento del aprendizaje para conseguir el impacto; y la función de los incentivos para mejorar los resultados.

ATENCIÓN PRIORITARIA A LAS INSTITUCIONES LOCALES

Es sumamente necesario prestar particular atención a la asistencia a las instituciones locales (incluidas las comunitarias) para recoger información y para que asuman un papel más prominente en la administración de proyectos y programas a fin de garantizar la identificación local con ellos y el compromiso local respecto del logro del impacto. En concreto, esto entraña lo siguiente:

- invertir en la creación de capacidad y la potenciación;
- promover la gestión responsable y la transparencia (inclusive la introducción de mecanismos para que los proveedores de servicios rindan cuentas a los beneficiarios);
- garantizar que las decisiones se adopten en el nivel apropiado;
- insistir en el desarrollo de instituciones sostenibles centradas en las necesidades de la comunidad;
- mejorar las condiciones de trabajo físicas y de gestión; e
- introducir procedimientos y procesos de más fácil manejo para el usuario.

MEJORA DE LA ASOCIACIÓN

En términos generales, las esferas clave para mejorar la asociación giran en torno a la colaboración para fortalecer los procesos de planificación y administración en todos los niveles (sectorial, regional, de distrito, de aldea...). Esto puede conseguirse de diversas formas, como por ejemplo:

- definiendo enfoques comunes de varios donantes/asociados nacionales en materia de estrategia y de política, estudios de diagnóstico y evaluaciones (la colaboración "preliminar" es indispensable para garantizar el compromiso de las instancias decisorias dentro de los organismos colaboradores);
- elaborando parámetros e indicadores comunes sobre la medición del impacto en el nivel de los países;
- acordando enfoques comunes e instrumentos de gestión/comunicación para facilitar la labor de los interesados directos y los donantes locales;



- alentando culturas institucionales orientadas hacia la reflexión, la apertura y la toma de riesgos (a falta de esto, siempre es más fácil y tranquilizador para todos trabajar aislados); y
- compartiendo la experiencia adquirida acerca de las asociaciones (la asociación no es un proceso natural y los distintos enfoques tienen distinto grado de éxito).



FOMENTO DEL APRENDIZAJE PARA CONSEGUIR EL IMPACTO

Los proyectos y programas de inversión deben considerarse cada vez más como procesos de aprendizaje para una diversidad de interesados directos. A ese respecto, el aprendizaje debe sistematizarse, frente al aprendizaje “accidental” que tiene lugar habitualmente. Aunque el aprendizaje accidental resulta útil, no permite una adaptación y asimilación eficientes y oportunas de nuevas ideas. El aprendizaje sistematizado necesita absorber las lecciones en el nivel del proyecto a fin de reproducir los éxitos y evitar la repetición de errores. Al mismo tiempo, también es importante comprender plenamente el contexto de la experiencia adquirida y adaptar ésta debidamente a otros contextos. Deben elaborarse distintas estrategias e instrumentos de aprendizaje para las diferentes categorías de interesados directos. También es necesario reconocer y respetar el valor de los conocimientos locales y aprovecharlos. El conocimiento también debe ser operacional y guardar relación con todas las dimensiones (técnicas, sociales y de gestión).

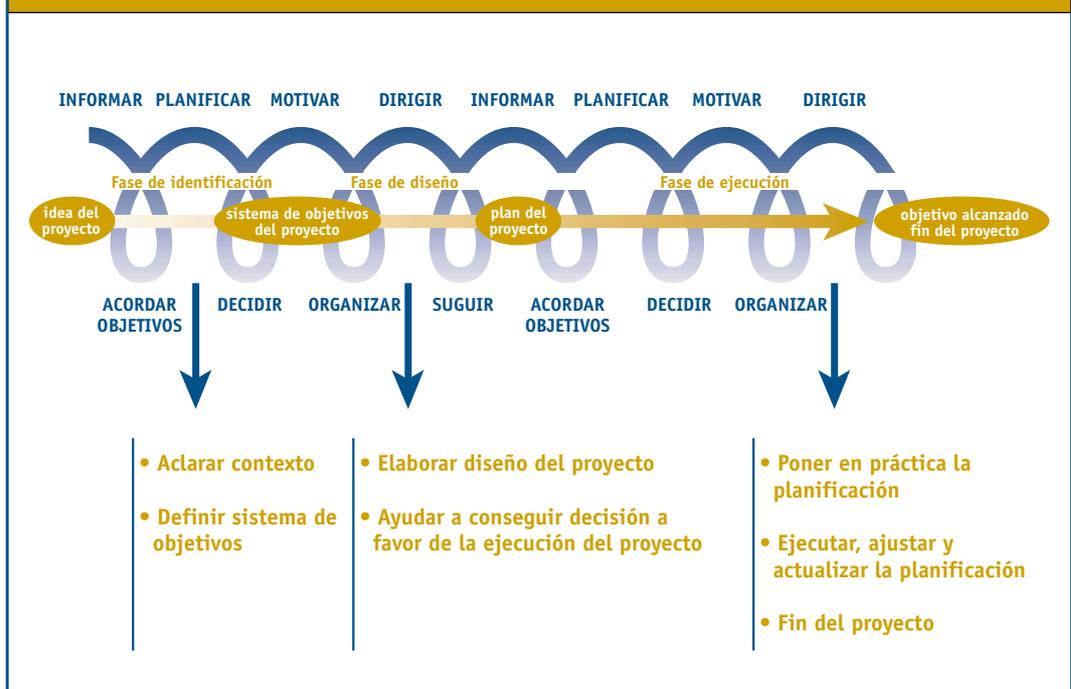
FUNCIÓN DE LOS INCENTIVOS

Para mejorar el logro del impacto, las organizaciones habrán de modificar su modo de operación, lo que exige nuevos sistemas de incentivos. Este será un componente esencial de la modificación, a medio plazo, de las normas institucionales y culturales, como el enfoque del desarrollo comunitario y la reducción de la pobreza. Los sistemas de incentivos deben ser justos (es decir, que recompensen o sancionen a los verdaderos responsables), aplicarse de forma puntual y reconocerse como parte del marco de política de la organización.



Con ese fin, es preciso revisar los procesos y procedimientos de los organismos (y, cuando sea necesario, simplificarlos). Es necesario desarrollar aún más y aplicar instrumentos y enfoques orientados hacia el impacto. Los directores y el personal han de mirar más allá del nivel del proyecto a niveles superiores y ajustar los incentivos y su conducta en consecuencia. Se necesitan incentivos para promover la asociación, mayor responsabilidad hacia los niveles superiores e inferiores y alentar culturas institucionales que permitan mayor reflexión, apertura y aceptación de riesgos. Las organizaciones y las personas deben centrarse en conseguir resultados más que limitarse a seguir normas y procedimientos.

Modelo de ciclo de los proyectos del GTZ



GTZ EXPOSICIÓN ANTE DEL PLENO

Factores que favorecen el cambio para promover la orientación hacia el impacto en el nivel institucional

El Organismo Alemán para la Cooperación Técnica (GTZ) fue creado en 1975 como rama de asistencia técnica de la cooperación internacional de Alemania. El GTZ apoya los procesos de desarrollo y reforma en nombre de los ministerios alemanes, los gobiernos de los países asociados y las organizaciones internacionales. Hoy por hoy, el GTZ tiene operaciones en unos 122 países. Fue el pionero en las técnicas de planificación de proyectos orientada hacia los objetivos (PPOO), en las que el marco lógico era un importante instrumento.

El GTZ comenzó a aplicar su criterio de PPOO a la elaboración de proyectos a principios de los años ochenta. Las características clave del PPOO eran el análisis de la participación, el análisis de problemas y el análisis de objetivos mediante talleres interdisciplinarios con representantes de los interesados directos. Los talleres daban lugar a una estrategia del proyecto acordada en forma de matriz de planificación. Mediante el PPOO, especialmente la matriz de planificación, cuya lógica impregna todos los documentos pertinentes del proyecto, el GTZ consiguió un alto grado de compatibilidad en sus instrumentos de administración de proyectos. Desde finales de los años ochenta, no obstante, diversos críticos dieron en afirmar que la situación de los talleres a menudo era artificial (o pseudoparticipativa), que la orientación hacia los problemas impedía una evaluación realista de las oportunidades y que todo el procedimiento del PPOO se había convertido en un ritual que producía resultados de dudosa aplicabilidad en el “mundo real”. Esas críticas llevaron a una nueva definición y “flexibilización” del PPOO en 1996. Hoy en día el PPOO se interpreta como una orientación con miras a favorecer la calidad de los procesos de planificación; los procedimientos e instrumentos pueden elegirse de acuerdo con las exigencias de la situación. Al mismo tiempo, la pertinencia de la planificación en los instrumentos de administración de proyectos del GTZ ha pasado a un segundo plano, habida cuenta de las dificultades encontradas en la previsión de los procesos de cambio social.

Los cambios en los paradigmas y la conciencia de que establecer modelos de relaciones en la cooperación para el desarrollo es uno de los principales factores para el éxito dio lugar a una evolución desde la filosofía del PPOO hasta la administración de ciclos de los proyectos (ACP). La interpretación de este concepto por el GTZ es más amplia que la de muchos otros organismos, pues comprende modelos para aclarar funciones y responsabilidades de los asociados en la cooperación, así como los procesos de prestación de servicios, además del modelo del ciclo del proyecto y las funciones de administración. Mientras que conserva los conceptos clave de la participación, la transparencia y la normalización, la ACP hace hincapié en instrumentos sistémicos y reconoce la necesidad de orientar los proyectos mediante el seguimiento continuo del impacto, en lugar de la planificación a largo plazo.

Una de las conclusiones extraídas de la experiencia del GTZ es que los requisitos cruciales para los cambios institucionales de un organismo para la orientación hacia el impacto son los siguientes:

- El personal directivo superior tiene que contraer un compromiso manifiesto en favor del cambio, que se refleje en nuevos comportamientos y en un sistema apropiado de recompensas.
- Todo el personal y los subcontratistas (consultores, instructores) deben ser iniciados en el nuevo proceso (en esto radicó el éxito del PPOO).
- Los principios intrínsecos deben hacerse explícitos, deben ser atractivos para el personal y coincidir con su percepción de los cambios convenientes.
- La nueva cultura debe evolucionar a partir de la antigua: los vínculos con el sistema anterior deben quedar claros.
- Son las nuevas percepciones (modelos mentales) y actitudes las que producen nuevos comportamientos, no los nuevos procedimientos.



Resumen y conclusiones

Las experiencias compartidas en el taller, desde la evolución de los enfoques conceptuales dentro de los organismos donantes hasta los ejemplos operacionales aplicados sobre el terreno, contribuyeron a la búsqueda de enfoques nuevos e innovadores para el logro del impacto. De la productiva serie de intercambios, análisis y debates surgieron varias recomendaciones concretas y conclusiones clave para las instituciones de desarrollo en conjunto y para el FIDA en particular.

Aumento del impacto de los proyectos mediante enfoques participativos

- La participación significa algo más que la mera contribución de los beneficiarios a la ejecución del proyecto.
- La participación guarda relación con los resultados acordados y la rendición de cuentas, con la negociación y con el logro de una interpretación común.
- La participación lleva al aumento de la capacidad de acción, lo que implica un papel en la adopción de decisiones.

- La participación debe abarcar a todos los interesados directos.
- La participación ha de ser formalizada en todos los niveles del ciclo del proyecto.
- La participación de los pobres entraña algunas necesidades especiales: entre otras cosas, la traducción de los documentos pertinentes del proyecto a los idiomas locales.
- El costo de la participación debe considerarse una inversión para conseguir mayor impacto. Existen, no obstante, costos sociales y económicos en la participación, como el costo del tiempo perdido por los participantes. Algunos pobres decidirán no participar porque estiman que el costo no se verá compensado por los beneficios.
- Sin participación, el impacto en el desarrollo rural es escaso.



Integración de los instrumentos de gestión en el proceso de administración de los proyectos

- El proceso de elaboración del marco lógico a menudo es más valioso que el marco propiamente dicho. El marco lógico debe estar basado en un proceso participativo.
- El marco lógico debe utilizarse como instrumento para el diálogo y la negociación con los asociados.
- El marco lógico debe complementarse con otros instrumentos para ayudar de forma provechosa a los directores del proyecto en la adopción de decisiones.
- El marco lógico debe evolucionar para conservar su pertinencia. El proceso de diseño en sí debe proseguir en los primeros años del proyecto y las “correcciones” al diseño inicial deben reflejarse en un marco lógico en evolución o dinámico.
- Los sistemas de SyE deben hacer hincapié en el aprendizaje.
- Los indicadores deben reflejar las necesidades en materia de adopción de decisiones de todos los interesados directos, y en particular las opiniones de los beneficiarios.

- Las encuestas de referencia deben utilizar indicadores sencillos y estar centrados en los objetivos específicos del proyecto.

Introducción de una mayor orientación hacia el impacto de los proyectos en el nivel institucional

- Una de las tareas más importantes de la comunidad de donantes es el aumento de la capacidad y la creación de foros para que los pobres puedan hacer oír su voz. El aumento de la capacidad debe llevar a un intercambio más intenso, dentro de las organizaciones y sobre el terreno. La atención prioritaria debe centrarse en las organizaciones populares.
- La comunidad de donantes no debe relacionarse solamente con otras organizaciones de ideas similares; no debería evitar a los asociados difíciles sino intentar influir en ellos y cambiarlos.
- Las instituciones donantes deben preguntarse: “¿Cómo podemos participar en sus proyectos?”
- Las culturas institucionales deben encaminarse hacia la reflexión, la apertura y la aceptación de riesgos.
- La experiencia adquirida acerca de las asociaciones y el establecimiento de redes para el desarrollo rural debe compartirse dentro de las organizaciones y entre éstas.
- Los organismos que promueven la participación deben ser participativos ellos mismos, en particular en relación con la cultura de gestión y los procesos de adopción de decisiones.



PROGRAMA DEL TALLER

Martes, 14 de noviembre de 2000

Pleno	8.30 – 9.00	Inscripción
Presidente: Sr. K. van de Sand	9.00 – 10.00	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso de apertura (Presidente del FIDA) • Antecedentes y contexto del taller: iniciativa del FIDA para fortalecer la orientación hacia el impacto de los proyectos financiados por el Fondo (Sr. K. van de Sand, Presidente Adjunto del FIDA) • Programa del taller y resultados previstos (Sr. H. Blaufuss)
	10.00 – 10.15	<i>Pausa para el café</i>
	10.15 – 12.30	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición del GTZ: Sra. S. Schaefer • Exposición del CIDA: Dr. N. Banerjee • Debate en el Pleno
	12.30 – 14.00	<i>Pausa para el almuerzo</i>
Presidente: Sr. R. Cooke	14.00 – 16.15	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición del FBS: Dr. P. Kolsteren • Exposición de la CARE: Sra. K. Westley • Debate en el Pleno
	16.15 – 16.30	<i>Pausa para el café</i>
Presidente: Sr. L. Lavizzari	16.30 – 17.30	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de los debates del primer día y cuestiones que han de someterse a los grupos de trabajo (Sra. I. Guijit, Sr. R. Cooke) • Reunión vespertina con los facilitadores y relatores
	17.30 – 18.30	
	20.00	<i>Cena para los participantes</i>

Miércoles, 15 de noviembre de 2000

Pleno	8.30 – 9.00	Estudio de casos del FIDA: Viet Nam (Seguimiento del impacto del proyecto), Guatemala/El Salvador (Sistemas de SyE), República Unida de Tanzania (Marco lógico) y Laos (Métodos de evaluación participativa del impacto)
Presidente: Sr. G. Howe		
	10.30 – 11.00	<i>Pausa para el café y presentación a los grupos de trabajo</i>
Grupos de trabajo	11.00 – 13.00	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo
	13.00 – 14.15	<i>Pausa para el almuerzo</i>
	14.15 – 17.30	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo (pausa para el café a las 16.00) • Preparación de las exposiciones de los grupos de trabajo: reunión de los facilitadores y relatores
	Reunión vespertina	

Jueves, 16 de noviembre de 2000

Pleno	8.30 - 9.00	<i>Sesión plenaria</i>
Presidente: Sr. P. Roy	9.00 - 10.30	<ul style="list-style-type: none">• Exposiciones de los grupos de trabajo al Pleno• Aclaraciones
	10.30 - 11.00	<i>Pausa para el café</i>
	11.00 - 12.30	<ul style="list-style-type: none">• Exposiciones de los grupos de trabajo al Pleno• Aclaraciones
	12.30 - 14.00	<i>Pausa para el almuerzo</i>
Presidente: Sr. K. van de Sand	14.00 - 15.00	<ul style="list-style-type: none">• Mesa redonda con destacados expertos (Sra. A. Carloni, Sra. A. Ocampo, Sr. J. Hamilton-Peach)
	15.00 - 16.30	<ul style="list-style-type: none">• Resultados, recomendaciones y observaciones finales

LISTA DE PARTICIPANTES EN EL TALLER

Nura Abubakar

Coordinator
IFAD - Assisted Projects
Project Coordinating Unit
Nigeria
mnur49@hotmail.com

Vanda Altarelli

Rural Sociologist
Investment Centre
FAO
vanda.altarelli@fao.org

Maria Carmen Apuli

Project Director
People's Credit and Finance Corporation
Philippines
Pmo-rmfp@pcfc.ph

Sixto Aquino

Deputy Director
Office of Evaluation and Oversight
Inter-American Development Bank
United States
sixtoa@iadb.org

Jean-Philippe Audinet

Evaluation Officer
Office of Evaluation and Studies
IFAD
j.audinet@ifad.org

Nipa Banerjee

Counselor (CIDA)
Canadian Embassy
Thailand
nipa.banerjee@dfait-maeci.gc.ca

Issa Barro

Consultant
Senegal
saibrasr@metissacana.sn

Christian Berg

Consultant
Germany
cberg2000@yahoo.de

Kerstin Bernecker

Consultant
Germany
KerstinBernecker@compuserve.com

Willem Bettink

Country Portfolio Manager
Latin America and the Caribbean Division
IFAD
w.bettink@ifad.org

Helmut Blaufuss

Consultant
Germany
Blaufuss@t-online.de

Yahia Bouarfa

Director (former)
Africa I Division
IFAD

Nigel Brett

Country Portfolio Manager
Asia and the Pacific Division
IFAD
n.brett@ifad.org

Alice Carloni

Rural Sociologist
Investment Centre
FAO
alice.carloni@fao.org

Ramón Chacón

Project Director
PRODERCO
Honduras
proderco@optinet.hn

Susanne Clark

Department for International
Development
United Kingdom
s-clark@dfid.gov.uk

Rodney Cooke

Director
Technical Advisory Division
IFAD
r.cooke@ifad.org

Francisco David e Silva

Country Portfolio Manager
Africa II Division
IFAD
f.davidesilva@ifad.org

Jean Devlin

IFAD Executive Board Director
Canada
Jean.Devlin@dfait-maeci.gc.ca

Khalid El Harizi

Country Portfolio Manager
Near East and North Africa Division
IFAD
k.elharizi@ifad.org

Mohammed El Mourid

Regional Coordinator - North Africa
ICARDA
Tunisia
ICARDA-Tunis@CGIAR.ORG

Marc Empain

Portfolio Manager
UNOPS
Abidjan
Côte d'Ivoire
marce@unops.org

Mohammed Faisal

Country Portfolio Manager
Africa II Division
IFAD
m.faisal@ifad.org

Susanne Frueh

Senior Evaluation Officer
World Food Programme

Laurent Ali Gallet

Programme Coordinator
Participatory Irrigation
Development Programme
United Republic of Tanzania
spdma@africaonline.co.

Pablo Glikman

Country Portfolio Manager
Latin America and
the Caribbean Division
IFAD
p.glikman@ifad.org

Michael Gruener

Consultant
German Development Co-Operation
Zimbabwe
MODAS@internet.co.zw

Irene Guijt

Consultant
Netherlands
iguijt@worldonline.nl

Julian Hamilton-Peach

Sustainable Livelihoods Adviser –
DFID
United Kingdom
j-hamilton-peach@dfid.gov.uk

Noel Harris

Consultant
Australia
nvharris@yahoo.com

Edward Heinemann

Country Portfolio Manager
Africa II Division
IFAD
e.heinemann@ifad.org

Rachel Hinton

University of Edinburgh
United Kingdom
r.hinton@ed.ac.uk

Raul Hopkins

Regional Economist
Latin America and the Caribbean Division
IFAD
r.hopkins@ifad.org

Gary Howe

Director
Africa II Division
IFAD
g.howe@ifad.org

Franciska Issaka

Centre for Sustainable
Development Initiatives
Ghana
fissaka@africaonline.com.gh

Jaana Keitaanranta

Associate Professional Officer
Latin America and the Caribbean Division
IFAD
j.keitaanranta@ifad.org

Sean Kennedy

Nutrition/Public Health Specialist
Technical Advisory Division
IFAD
s.kennedy@ifad.org

John Keyser

Regional Economist, Acting
Near East and North Africa Division
IFAD

David Kingsbury

Regional Economist
Africa I Division
IFAD
d.kingsbury@ifad.org

Patrick Kolsteren

Institute of Tropical Medicine
Belgium Survival Fund
Belgium
pkolsteren@itg.be

Luciano Lavizzari

Director
Office of Evaluation
IFAD
l.lavizzari@ifad.org

Pierre Lefèvre

Sociologist
Nutrition Unit
Institute of Tropical Medicine
Belgium Survival Fund
Belgium
plefevre@ibg.be

François Lemmens

Manager
Belgium Survival Fund Joint Programme
IFAD
f.lemmens@ifad.org

Anina Lubbock

Gender and Household Food
Security Desk
Technical Advisory Division
IFAD
a.lubbock@ifad.org

Mohamed Manssouri

Country Portfolio Manager
Africa I Division
IFAD
m.manssouri@ifad.org

Erik Martens

Country Portfolio Manager
Asia and the Pacific Division
IFAD
e.martens@ifad.org

James Mascarenhas

Director
OUTREACH
India
outreach@blr.vsnl.net.in

Mujika Matamba

Assistant Manager
Belgium Survival Fund Joint Programme
IFAD
m.matamba@ifad.org

Gagik Matevosyan

Project Coordinator
Northwest Agricultural
Services Project
Armenia
nwasp@arminco.com

Peter Meier

Swiss Development Corporation
Switzerland
Peter.Meier@deza.admin.ch

Marlon Merida

M&E Specialist
Cuchamatanes Project
Guatemala
cuchu@ns.concyt.cob.gt

Robson Mutandi

National Project Facilitator
South Eastern Dry Areas Project
Zimbabwe
robson.mutandi@zw.pwcglobal.com

Sheila Mwanundu

Technical Adviser (Environment)
Technical Advisory Division
IFAD
s.mwanundu@ifad.org

Agnes Nayiga

Consultant
Uganda
agnesnayiga@nicla.co.ug

Luyaku Nsimpasi

Country Portfolio Manager
Africa I Division
IFAD
l.nsimpasi@ifad.org

Ada Ocampo

Coordinator
PREVAL
Peru
aocampo@desco.org.pe

Li Ou

Center for Integrated Agricultural
Development
China
lioucun@163bj.com

Jean Payen

Technical Adviser (Irrigation/Water
Resources)
Technical Advisory Division
IFAD
j.payen@ifad.org

Raquel Peña-Montenegro

Director
Latin America and the Caribbean Division
IFAD
r.penamontenegro@ifad.org

Abdalla Rahman

Country Portfolio Manager
Near East and North Africa Division
IFAD
ab.rahman@ifad.org

Anuradha Rajivan

Project Director
Tamil Nadu Women's Development Project
India
gudy4shoes@yahoo.com

Marian Read

Senior Monitoring Officer
World Food Programme

Theresa Rice

Operational Systems Officer
Office of the Assistant President
IFAD
t.rice@ifad.org

Illia Rosenthal

Workshop Assistant
IFAD
i.rosenthal@ifad.org

Phrang Roy

Director
Asia and the Pacific Division
IFAD
p.roy@ifad.org

Rathindra Roy

Consultant
India
yarish@vsnl.com

Lorena Sara-Lafosse

Programme Assistant
IFAD Representation in Latin America
Peru

Stefanie Schaefer

GTZ
Germany
stefanie.schaefer@gtz.de

Christina Schuierer

COMIT GmbH
Germany
CSchuierer@t-online.de

Hadi Shams

Senior Portfolio Management Advisor
Office of the Assistant President
IFAD
h.shams@ifad.org

Paolo Silveri

Evaluation Officer
Office of Evaluation and Studies
IFAD
p.silveri@ifad.org

Ganesh Thapa

Regional Economist
Asia and the Pacific Division
IFAD
g.thapa@ifad.org

José Antonio Torres

M&E Specialist
PROCHALATE Project
El Salvador
prochalatech@sal.gbm.net

Dick Trenchard

Popular Coalition
IFAD
d.trenchard@ifad.org

Klemens van de Sand

Assistant President
Programme Management Department
IFAD
k.vandesand@ifad.org

Youqiong Wang

Country Portfolio Manager
Asia and the Pacific Division
IFAD
y.wang@ifad.org

Karen Westley

Programme Advisor
CARE International
United Kingdom
westley@ciuk.org

Joseph Yayock

Country Portfolio Manager
Africa II Division
IFAD
j.yayock@ifad.org

Omer Zafar

Senior Portfolio Manager
UNOPS
omer.zafar@unops.fao.org

