



Schweizerischer
Verband für Personelle
Entwicklungs-
zusammenarbeit

Swiss association for
the exchange of
personnel in development
cooperation

Association suisse pour
l'échange de personnes
dans la coopération
internationale

Asociación Suiza para el
intercambio de personas
en la cooperación
internacional

Associazione Svizzera per lo
scambio di persone
nella cooperazione
internazionale

Associação Suíça para o
intercâmbio de pessoas
na cooperação
internacional

Análisis cualitativo y participativo del impacto de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas

Manual para organizaciones miembros de Unité

Unité



Taller participativo en el Nile Hospital del Alto Egipto
(foto: Mission am Nil)

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
SECTION UNO : CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	6
Modelos de impacto.....	6
Alcance y valor añadido.....	7
Configuración general	8
SECTION DOS : GUÍA DEL PROCESO.....	10
Nivel 1: Talleres a nivel de contraparte o proyecto.....	10
<i>Nivel 1 – Tarea A: Relato sobre los efectos del servicio de desarrollo: beneficiarios</i>	<i>11</i>
<i>Nivel 1 – Tarea B: Resultados directos/concretos (outputs)</i>	<i>12</i>
<i>Nivel 1 – Tarea C: Cambios (de práctica) (outcomes)</i>	<i>14</i>
<i>Nivel 1 – Tarea D: Impactos (cambios a largo plazo).....</i>	<i>16</i>
<i>Nivel 1 – Tarea E: Análisis FODA</i>	<i>17</i>
<i>Nivel 1 – Tarea F: Lecciones y recomendaciones clave</i>	<i>19</i>
Nivel 2: Talleres a nivel del programa (país / sector).....	20
<i>Nivel 2 – Tarea A: Resumen de los talleres de nivel 1</i>	<i>21</i>
<i>Nivel 2 – Tarea B: Agrupación de resultados concretos (outputs), cambios de práctica (outcomes) e impactos</i>	<i>22</i>
<i>Nivel 2 – Tarea C: Análisis FODA</i>	<i>24</i>
<i>Nivel 2 – Tarea D: Lecciones aprendidas y recomendaciones</i>	<i>25</i>
<i>Nivel 2 – Tarea E: Perspectiva exterior para triangulación</i>	<i>26</i>
Nivel 3: Taller a nivel institucional.....	28
<i>Nivel 3 – Tarea A: Recapitulación de los talleres de nivel 1 y 2.....</i>	<i>29</i>
<i>Nivel 3 – Tarea B: Análisis FODA</i>	<i>30</i>
<i>Nivel 3 – Tarea C: Lecciones aprendidas y recomendaciones.....</i>	<i>32</i>
BIBLIOGRAFÍA SELECTIVA.....	33
GLOSARIO: Cooperación al Desarrollo por el Intercambio de Personas.....	34
GLOSARIO ESPAÑOL COSUDE: 27 términos más usados por la COSUDE en relación con la evaluación y el controlling	35

AGRADECIMIENTOS

Tal como se expone en la introducción, este Manual es el resultado de la fase de ensayo y desarrollo de la metodología en las organizaciones miembros de Unité. Nuestro agradecimiento a todos los colaboradores en este proceso y especialmente a estas cuatro organizaciones: E-Changer, Mission am Nil, Mission Évangélique au Tchad y SAM Global, así como a los respectivos responsables de los programas, cooperantes, coordinadores locales, contrapartes y beneficiarios. Especial reconocimiento merece Sarah Flisch, de Mission am Nil, cuyo Handbook for Impact Assessment of Development Workers on Partner/Assignment, Sector and Programme Level (Manual para evaluar el impacto de los cooperantes a nivel de contraparte/asignación, sector y programa) (Flisch, 2017) ha servido en gran parte como base para esta publicación.



ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

CD	Cooperación al desarrollo
CMS	Cambio(s) más significativo(s) (Most Significant Change[s])
ONG	Organización no gubernamental
GCP	Gestión del ciclo de proyecto / programa
CIP	Cooperación (al desarrollo) por el intercambio de personas (Servicio de desarrollo, Voluntariado internacional para el desarrollo)
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
FODA	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas Francés: succès – échecs – potentiels – obstacles (SEPO) Portugués: forças – oportunidades – fraquezas – ameaças (FOFA) Alemán: Erfolge – Misserfolge – Möglichkeiten – Hindernisse (Inglés: strengths – weaknesses – opportunities – threats: SWOT)
Unité	Asociación Suiza para el intercambio de personas en la cooperación internacional
VNU	Voluntarios de las Naciones Unidas (United Nations Volunteers UNV)

Autora Sarah Flisch, Mission am Nil, Knonau (Suiza)

Coautores Reto Gmünder y Martin Schreiber, Comisión de Garantía de Calidad de Unité, Berna (Suiza)

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la eficacia de la cooperación al desarrollo (eficacia de la ayuda) se ha convertido en un asunto fundamental. Dado que hay opiniones encontradas sobre la utilidad y el verdadero sentido de la cooperación al desarrollo dependiendo de las orientaciones sociopolíticas y de las respectivas visiones del mundo, los agentes sociales y las ONG se enfrentan a una presión creciente para comprobar y demostrar los efectos de sus acciones. Las organizaciones para el desarrollo se ven obligadas cada vez más a demostrar que sus actividades obtienen los efectos deseados y que los efectos identificados son consecuencia de sus actos.

La Cooperación al Desarrollo por el intercambio de Personas (CIP) es una forma específica de cooperación al desarrollo que consiste en destinar cooperantes (voluntarios profesionales¹) a países del Sur, priorizar el trabajo en equipo, el aprendizaje mutuo y el intercambio de personas en lugar de la transferencia de dinero o tecnología (Unité, 2018). Cada año, entre 200 y 250 cooperantes a largo plazo, enviados por organizaciones suizas cofinanciadas por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Departamento Federal de Asuntos Exteriores, trabajan con ahínco en países del Sur. Aproximadamente el mismo número de cooperantes participa en asignaciones a corto plazo (máximo de un año).

En vista del debate sobre la eficacia de la ayuda, actualmente las organizaciones de CIP afrontan el reto de demostrar la eficacia y eficiencia de las asignaciones de cooperantes, sobre todo en comparación con otras formas de cooperación al desarrollo (Hoffmann, 2018). En los últimos años, Unité, la Asociación Suiza para el intercambio de personas en la cooperación internacional, y sus organizaciones miembros han hecho un gran esfuerzo para captar, documentar y publicar pruebas más rotundas sobre el impacto de la Cooperación al desarrollo por el intercambio de Personas (Egli, 2010). Con este fin, han adaptado la «*Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development*» (*Metodología participativa para la identificación del impacto del trabajo de los cooperantes*) del programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) (VNU, 2011).

La Metodología VNU, desarrollada entre 2005 y 2006 en colaboración con otras organizaciones de envío, se evaluó por primera vez en programas de voluntariado de la ONU con un gran número de asignaciones hasta en 12 países, necesiéndose una gran cantidad de recursos para su implementación. Las organizaciones miembros de Unité, que suelen gestionar programas más pequeños, han decidido adaptar y ensayar esta metodología en la forma idónea para sus fines.

- Entre 2011 y 2012, E-changer realizó un proyecto piloto en su programa institucional en 5 países y con 29 asignaciones. La metodología se ensayó en los 3 niveles de asignación / del proyecto, programa del país y programa institucional (Wehrle y Clément, 2012).
- En 2015, Mission am Nil adaptó la metodología y la probó en 2 países con 4 proyectos y 20 asignaciones aproximadamente. Tan solo se implementó el primer nivel de la metodología (Flisch, 2016, 2017).
- En 2017, la *Mission Évangélique au Tchad* celebró un taller de un día basado en la metodología para probar la versión más breve posible del procedimiento (Gmünder, 2018).
- En 2018, SAM Global hizo un análisis del programa en Guinea en la que se estudiaron 5 proyectos y unas 50 asignaciones. Se implementaron los 3 niveles de la metodología (Schreiber-Zurbrügg, 2018a, 2018b).

El presente Manual es el resultado de esta fase de ensayo. La idea es disponer de una guía práctica para las organizaciones miembros de Unité (especialmente para los responsables de los programas) que quieran evaluar el impacto de sus acciones para el desarrollo. Como se comprobará en las páginas siguientes, la metodología participativa y cualitativa exige bastante tiempo y recursos. Por este motivo, no es aconsejable utilizarla para la gestión y supervisión habitual de los programas. Sin embargo, Unité considera el análisis de impacto como parte del ciclo

¹ Para simplificar el texto, en este documento se utiliza el género masculino como término genérico y se refiere tanto a hombres como a mujeres.

general de programas que debe realizarse en un plazo coherente con las fases de 4 a 6 años del programa. A este respecto, la metodología que se presenta en este Manual debe aplicarse de forma adaptada y flexible, ajustando las herramientas y procedimientos a las necesidades, oportunidades, contextos y recursos específicos.

El Manual consta de dos secciones principales: En la primera sección se tratan algunos aspectos metodológicos básicos, como el modelo de impacto de la CIP, así como el alcance, valor añadido y organización de la Metodología cualitativa y participativa de análisis de impacto. La segunda sección es una guía paso a paso para implantar la metodología en los tres niveles: contraparte/proyecto, país/sector y global/organización².

² En las versiones inglesa y francesa existe una tercera sección, que tratara con más detalle algunas de las herramientas utilizadas en el proceso. Para una explicación de términos técnicos se encuentra en el anexo: **Glosario español / COSUDE: los 27 términos más usados por la COSUDE en relación con la evaluación y el controlling** (2002, COSUDE, Berna)

SECTION UNO : CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Modelos de impacto

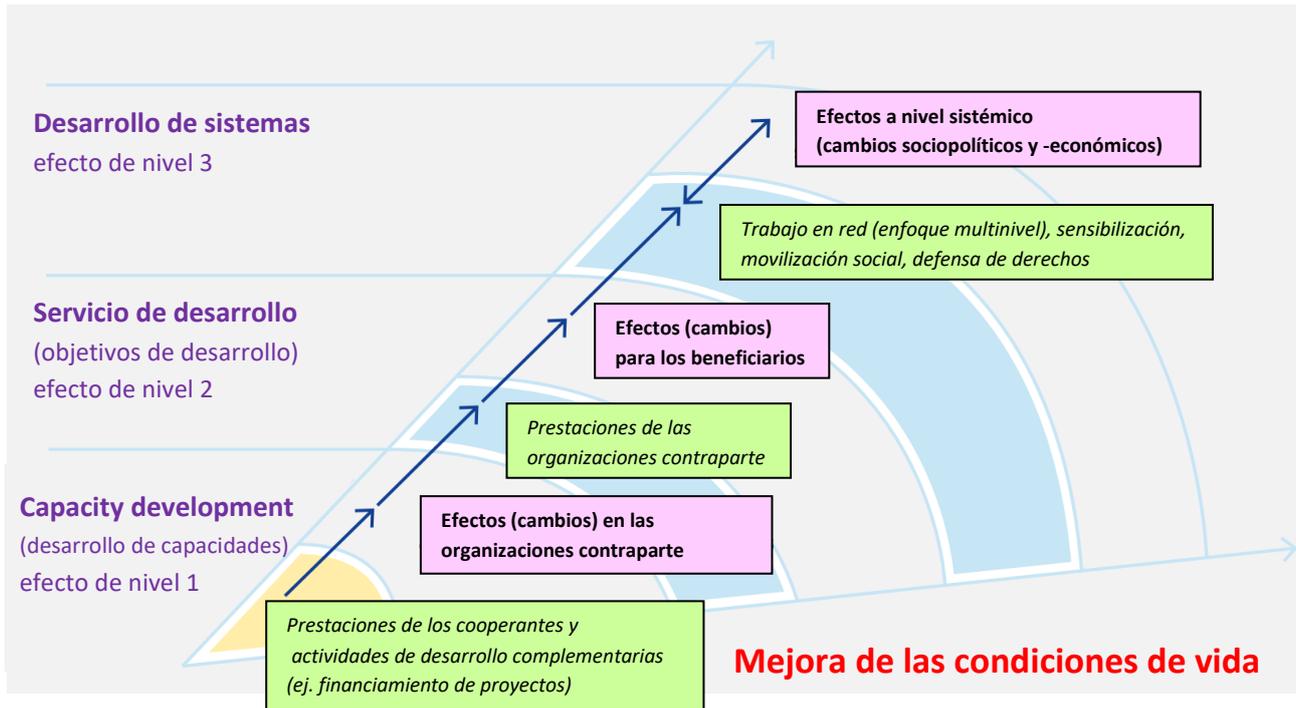
Las organizaciones miembros de Unité realizan sus programas autónomamente, de acuerdo con sus competencias y capacidades básicas. Siguen un "enfoque de gestión orientada a resultados" para conseguir objetivos de desarrollo e impactos que traigan cambios reales en la vida de los beneficiarios de los países en desarrollo.

Desde hace varios años, Unité y sus organizaciones miembros han ido adquiriendo conocimientos sobre los efectos de la CIP que se reflejan en un Modelo de impacto de dos niveles (Egli, 2010): Las actividades de la CIP tienen un efecto de capacitación en las organizaciones contraparte del Sur (efecto de nivel 1), quienes utilizan las capacidades recién adquiridas para reforzar sus actividades y tener un mayor impacto entre los beneficiarios (efecto de nivel 2). Durante el *Análisis de impacto en Guinea* (Schreiber y Zurbrügg, 2018a), este modelo se amplió a un **modelo de impacto de tres niveles**:

- El **desarrollo de capacidades** induce cambios en las **organizaciones contraparte**.
- El **servicio de desarrollo** induce cambios en los **beneficiarios finales**.
- El **desarrollo de sistemas** induce **cambios sociopolíticos y económicos**.

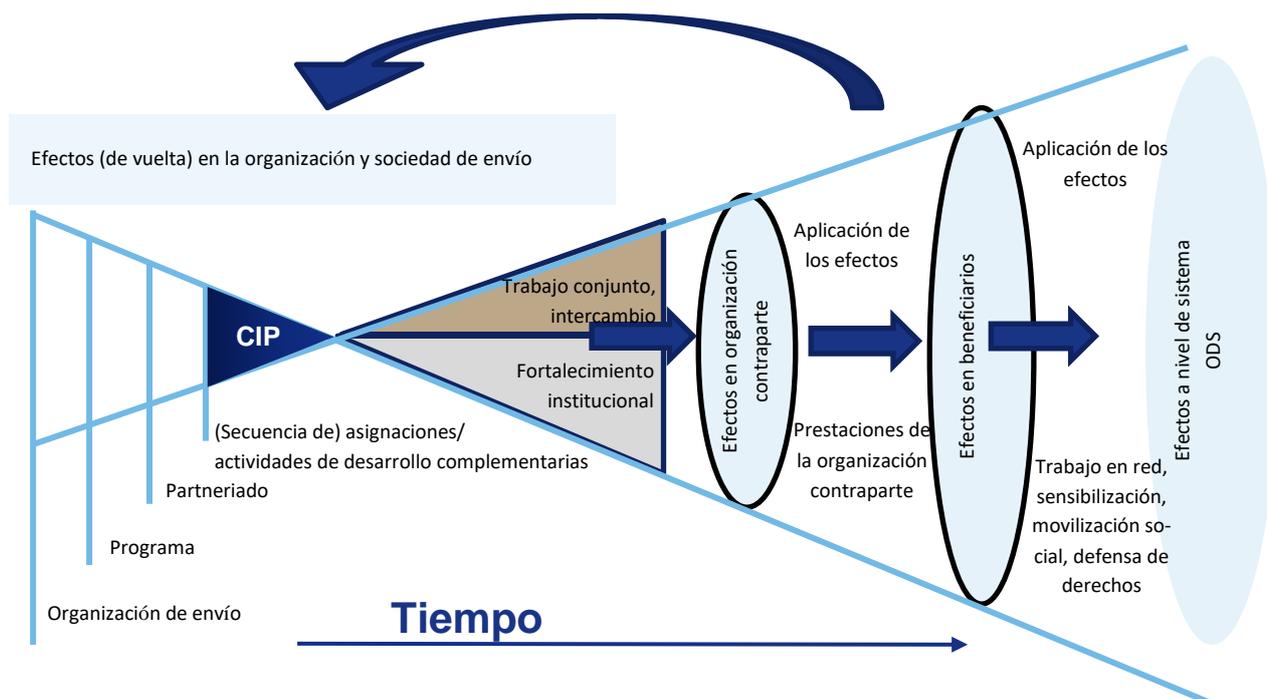
Modelo de impacto ampliado en tres niveles de la Cooperación al desarrollo por el intercambio de Personas

El modelo de impacto de Unité combina actividades de desarrollo a tres niveles: El «capacity development» (desarrollo de capacidades) refuerza a individuos, así como a organizaciones e instituciones en los países asociados, lo que les ayuda a mejorar sus condiciones de vida de forma autónoma.



Respecto a los efectos en los beneficiarios finales, las actividades de la CIP no pueden reducirse a las asignaciones individuales. Por consiguiente, Unité también ha desarrollado un modelo de Impacto más sofisticado que tiene en cuenta los **efectos de una secuencia de asignaciones** (Beuret, 2015). De acuerdo con este modelo de impacto, los cambios (efectos) se producen cuando hay varias asignaciones sucesivas. También aparecen **efectos inesperados o imprevistos**.

Modelo de impacto en tres niveles a base de una secuencia de asignaciones



Los cambios en las organizaciones contraparte en el Sur (efecto de nivel 1) se identifican con bastante facilidad. Estos cambios los supervisan las organizaciones miembros de Unité periódicamente, en general con ayuda de un marco lógico, centrándose en los resultados concretos y directos (*outputs*) y cambios de práctica (*outcomes*) de cada asignación. La experiencia ha demostrado que a nivel de beneficiarios finales (efecto de nivel 2) y de sistema (efecto de nivel 3), es difícil atribuir los cambios identificados a las actividades de la CIP de las organizaciones miembros de Unité. Estos «*attribution gaps*» (brechas de atribución) entre actividades e impacto no son, sin embargo, específicos de la Cooperación al Desarrollo por el intercambio de Personas (Hoffmann, 2018). No obstante, en algunos casos han provocado que el análisis de los efectos se restrinja, limitándose a comparar los resultados esperados del cambio en el nivel 1 con los resultados logrados y dando por hecho, cuando estos han sido positivos, que el cambio de prácticas y el impacto en los niveles 2 y 3 se habrían alcanzado automáticamente. El objetivo de la metodología presentada en este Manual es reducir los «*attribution gaps*» entre los efectos de los tres niveles, validando el modelo de impacto (teoría del cambio) mediante un enfoque cualitativo y participativo.

Alcance y valor añadido

Medir el progreso mediante la supervisión y análisis no solo es un elemento clave para garantizar la transparencia, demostrar la eficacia y justificar el uso adecuado de los recursos, sino una herramienta para aprender y mejorar continuamente los programas y estrategias (Hoffmann, 2018). Aunque muchos observadores aceptan e incluso recomiendan la diversidad metodológica para el análisis, sigue siendo necesario dejar claro el potencial y las limitaciones del uso de método de análisis cualitativos.

A diferencia de los métodos cuantitativos, que generalmente hacen preguntas relacionadas con el "cuánto", los métodos cualitativos se centran en el "cómo" y el "porqué" se han logrado ciertos resultados. Estos métodos recopilan información detallada (generalmente verbal y relacionada con las percepciones personales) para describir y analizar cómo funcionan los programas y para entender cómo las personas implicadas en el programa valoran, piensan, explican y gestionan situaciones en su vida personal y laboral. Por consiguiente, los métodos cualitativos son idóneos para verificar, validar o ajustar teorías del cambio o modelos lógicos complejos (por ejemplo, qué relación tiene el despliegue de cooperantes con los cambios en las poblaciones). Sin embargo, sirven de poco para medir la cantidad, intensidad o eficacia del impacto del programa.

La Metodología cualitativa y participativa de análisis de impacto se desarrolló en un principio para valorar el impacto de las asignaciones de los cooperantes (voluntarios profesionales). Sin embargo, también se ha utilizado con éxito en contextos en los que se da una combinación de financiación de proyectos y asignaciones con personal (Flisch, 2016) (Schreiber y Zurbrügg, 2018a).

Como ocurre con el enfoque presentado aquí, muchos de los métodos cualitativos tienen un carácter participativo: A los participantes se les asigna un valor en calidad de tales, no se les considera simplemente sujetos. Por lo tanto, los métodos de análisis cualitativos y participativos tienen la capacidad de crear procesos de aprendizaje bidireccionales en los que se obtienen y transfieren conocimientos entre el evaluador y los participantes.

Para las organizaciones miembros de Unité, el análisis cualitativo y participativo del impacto de la Cooperación al desarrollo por el intercambio de Personas tiene, por consiguiente, diferentes usos:

1. Internamente, ayudará a la dirección a verificar algunas de las hipótesis sobre el impacto del programa y, posiblemente, a hacer los ajustes necesarios. Una vez incorporados en el proyecto y en la gestión del ciclo del programa e implementados casi al final de una fase del programa, los resultados obtenidos serán especialmente útiles para planificar la fase siguiente. Para ello es importante ampliar el alcance de la metodología más allá de la simple valoración de «que» se ha conseguido un resultado, para preguntarse también "por qué" y «cómo» y de qué manera podría mejorarse el programa.
2. Externamente, ayudará a destacar el efecto/impacto del programa (especialmente de las asignaciones de cooperantes) que pueden utilizarse después con fines de transparencia y rendición de cuentas a los donantes y partes interesadas y contribuirá a la promoción general de la CIP.
3. Finalmente, el procedimiento de análisis cualitativo y participativo del impacto también puede tener una influencia positiva en la forma de comunicar el programa, entre las organizaciones contraparte y dentro de ellas (tanto en el Norte como en el Sur), ampliando su conocimiento y la responsabilidad de las personas implicadas.

Configuración general

Tres niveles

La Metodología cualitativa y participativa de análisis de impacto se basa en una serie de talleres consecutivos en los que se utilizan métodos de análisis participativos y cualitativos con representantes de todas las partes afectadas en los tres niveles organizativos de un programa:

1. Talleres a nivel de proyecto/contraparte
2. Talleres a nivel de programas por país/sector
3. Un taller a nivel del programa institucional

En un enfoque ascendente clásico, se supone que cada nivel posterior integra y se desarrolla con los resultados del nivel anterior.

Para poder cruzar la información (triangulación), se aconseja completar los talleres con entrevistas a jefes locales, autoridades tradicionales y religiosas y comparar los resultados con el material de los talleres de los niveles 1 y 2.

Tres preguntas clave

En cada nivel, el hilo conductor de los talleres se basa en tres preguntas clave:

- ¿Cuáles son los resultados principales? (clasificados en *outputs* [resultados concretos] → *outcomes* [cambios de práctica] → impactos [a largo plazo])
- ¿Cómo llegamos a estos resultados? (factores que determinan el proceso)
- ¿Qué lecciones debemos aprender y qué recomendaciones podemos dar? (plan de acción)

A fin de que el análisis resulte más útil para conducir internamente el programa, es aconsejable plantearse la formulación de otras preguntas y temas específicos: religión y desarrollo, combinación de financiación de proyectos y asignaciones con intercambio de personas, retirada gradual, el papel de la coordinación local, el trabajo en contextos frágiles, combinación de diversas modalidades de asignaciones, etc.

Características metodológicas

Es fundamental que el proceso tenga las siguientes características metodológicas:

- Uso pragmático de diferentes métodos: Marco lógico (*Logical framework*), Mapeo de Alcances (*Outcome Mapping*), relato de los cambios más significativos (CMS) (*Most Significant Change[s] / Story Telling*);
- Participación de contrapartes y beneficiarios;
- Metodología de taller que permite la reflexión crítica y el aprendizaje colectivo;
- Esquema estructurado de los talleres para obtener resultados (+/-) uniformes y comparables;
- Secuencia estructurada de talleres que hace los resultados comparables.

Facilitación externa

Para evitar ser víctimas de puntos ciegos y/u opiniones subjetivas, es importante garantizar una facilitación y un acompañamiento externo independiente en el proceso. Se recomienda utilizar esta facilitación en los tres niveles de la metodología para garantizar que el proceso sea coherente y se obtengan resultados comparables. Especialmente en lo relativo a talleres a nivel de proyecto/contraparte, hay que ser conscientes de que con toda probabilidad se harán en idiomas locales que pueden ser muy distintos en diferentes áreas del mismo país. El facilitador debe conocer bien los idiomas o contar con la ayuda de un intérprete. El uso de facilitadores locales tiene ventajas como es el conocimiento de la cultura y el idioma local y desventajas, ya que también pueden vacilar o resultarles difícil ser demasiado directos e indiscretos (por ejemplo, hacer preguntas sobre cómo y por qué alguien tiene una determinada opinión). Por consiguiente, es importante aclarar qué es culturalmente apropiado, pero garantizar que se den explicaciones comprensibles y coherentes, no tan solo una serie de datos y opiniones sin relación alguna.

SECTION DOS : GUÍA DEL PROCESO

La siguiente sección ofrece orientación práctica para la implementación de la metodología en los tres niveles: contraparte/proyecto, país/sector, global/organización de envío.

Nivel 1: Talleres a nivel de contraparte o proyecto

Información general

Lo normal es organizar un taller por proyecto cuando al menos un cooperante haya estado presente sobre el terreno durante 12-18 meses como mínimo.

El punto de partida del taller no es el plan del proyecto, sino un diálogo sobre los cambios constatados.

Duración: 1 día para cada taller. Estar dispuesto a adaptar la duración al ritmo de trabajo local y quizás también al sistema de transporte público para los participantes que vengan de más lejos.

Participantes en talleres de nivel 1

- 3 representantes (h/m) de un grupo de referencia (gente que vive en el área de intervención, pero no directamente afectados por el proyecto): hombres y mujeres del pueblo o la región que hablen y lean el idioma de trabajo y que hayan vivido allí más de 5 años. Preferiblemente, que representen a varias religiones, así como a distintos grupos étnicos y de edad. Por ejemplo, maestros, vendedores, funcionarios, campesinos...
- 2 o 3 representantes (h/m) de los beneficiarios: personas que se han beneficiado del proyecto.
- 2 o 3 representantes (h/m) del proyecto con distintas funciones: coordinadores, administradores, profesores.
- 2 o 3 representantes (h/m) de la organización u organizaciones contraparte.
- Facilitador.
- Cuando sea necesario, intérprete/ayudante de animador (véase más arriba página 9).
- Si se considera práctico, puede invitarse a participar a los cooperantes. Sin embargo, en otros casos es aconsejable no hacerlo para que los participantes puedan hacer críticas abiertamente.

En total, el número ideal de participantes es de 12, sin contar al facilitador.

Criterios de selección: representatividad, viabilidad e idoneidad, teniendo en cuenta que algunos países son sensibles en materia de religión, género y equilibrio tribal en un grupo.

Dependiendo de la tasa de alfabetización del país, los representantes de los beneficiarios pueden ser analfabetos y/o tener problemas para expresarse en el idioma oficial del país.

Preparación de los talleres de nivel 1

Cuando sea adecuado, se pedirá a los participantes que preparen una historia o un ejemplo de cambio y se planteen las preguntas que se indican a continuación. Si posible, deben traer la historia escrita en un papel.

Explicar la terminología específica

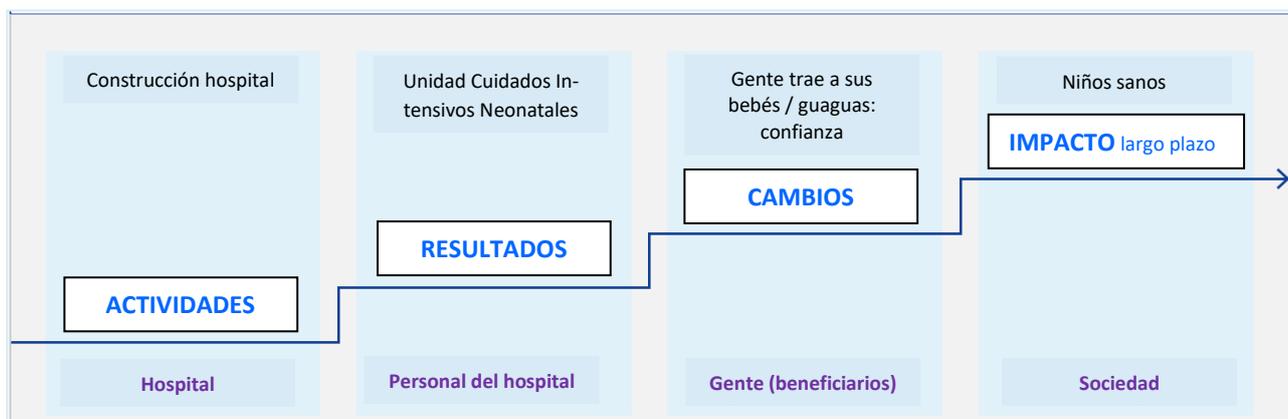
Al principio del taller es muy importante explicar claramente los términos que se van a utilizar, ya que las personas de este nivel probablemente no los hayan oído nunca y no estén acostumbradas a pensar en esas categorías. Los recursos visuales pueden ser de ayuda.

Podría ser aconsejable mantener una conversación con el personal local antes del taller para hablar sobre qué términos locales captan los términos del español «actividad», «resultado concreto» (*output*), «cambio de práctica» (*outcome*) e «impacto». Acordar un uso coherente de los mismos durante el taller.

Adaptar la explicación al tema del taller y el área de actividad del cooperante, respectivamente. Esto ayudará más adelante a concentrarse en el tema principal y no a malgastar un tiempo valioso en temas secundarios.

El siguiente diagrama lo utilizó Mission am Nil, organización miembro de Unité, para explicar la relación entre actividades, resultados (output), cambio de práctica (outcome) e impacto (Flich, 2017).

Relación entre actividades, resultados (output), cambio (outcome) e impacto



Programa

Horario (ejemplo)	Nivel 1 - Proyecto/Partneriado
08:00 - 08:30	Café y algo de comer (tiempo para que la gente llegue)
08:30 - 10:00	A - Contar una historia: compartir experiencias de cambio sobresalientes
10:15 - 11:15	B - Resultados concretos del servicio de desarrollo
11:30 - 13:00	C - Cambios como resultado del servicio de desarrollo
14:00 - 15:00	D - Impactos a los que ha contribuido el servicio de desarrollo
15:15 - 16:05	E - Análisis FODA
16:10 - 17:15	F - Conclusiones y recomendaciones

Nivel 1 – Tarea A: Relato sobre los efectos del servicio de desarrollo: beneficiarios

¿Qué?

Invitar a cada participante a pensar una historia o elegir un ejemplo reciente de cómo el servicio de desarrollo ha supuesto un cambio significativo. Pide a los participantes que consideren:

- ¿Por qué se ha producido el cambio? (Gracias a quién, a qué trabajo, qué inversiones)
- ¿Quién participó?
- ¿Qué actividades se hicieron y cuál fue el papel de los cooperantes?
- ¿Quién se ha beneficiado del cambio?
- ¿Qué diferencias ha traído?
- ¿Qué importancia tiene este cambio? (Hacer la pregunta antes del debate en grupo).

¿Para qué?

Este ejercicio puede servir para romper el hielo. Es una buena introducción al tema del taller y ayuda a establecer la interacción entre los participantes. Además, la información recopilada constituye la base para los debates siguientes.

¿Cómo?

El facilitador debe designar a alguien que vaya apuntando los elementos clave de cada historia y de los debates en grupo. Hay que escribir un resumen de la historia de CMS (máximo 1 página A4 o escribirla en un rotafolio).

CONSEJOS: *Asegúrese de aclarar los puntos dudosos. Dependiendo de cómo se perciba el papel del cooperante en la comunidad, las actividades y resultados del proyecto y del cooperante pueden superponerse, especialmente si ha estado presente desde el comienzo del proyecto y tiene un papel muy visible. Por el contrario, si el cooperante tiene un papel menos público puede ser muy difícil determinar los vínculos entre la asignación y el servicio del proyecto.*

Pasos del proceso

Paso 1: Pedir a cada participante que cuente una historia durante 5 minutos.

Paso 2: Después de que todos hayan contado una historia, invitar a los participantes a compartir sus impresiones durante la puesta en común. El facilitador puede animar el debate haciendo preguntas. Por ejemplo:

- ¿Cuáles parecen ser las actividades principales que han realizado los cooperantes (y se han realizado con la contribución financiera)?
- ¿Hay temas comunes subyacentes en las historias?
- ¿Qué papel desempeñaron los cooperantes? ¿Quién más participó?
- ¿Quiénes fueron los principales beneficiarios (mujeres, niñas, niños, hombres, grupos específicos)?
- ¿Qué tipo de cambios se han producido como resultado directo del trabajo de los cooperantes?
- ¿Qué importancia tuvo el cambio? ¿Qué diferencias ha traído (contribución general)?
- Si los cooperantes no hubieran participado, ¿se habrían dado estas diferencias?

Paso 3: Para la última parte del ejercicio, pedir a los participantes que comenten qué historia creen que ilustra mejor la contribución de los cooperantes (o contribución financiera) y por qué: CMS. Es importante que escriban las razones para elegirlos, puesto que se obtienen criterios útiles para debates posteriores sobre los cambios de práctica y la contribución general a los objetivos de desarrollo. El facilitador debe intentar resumir el debate, recopilar la historia o historias más significativas y cualquier tema y criterios comunes identificados.

🕒 Duración: 60-90 minutos.

☑ Resultado: Resumen de la historia de CMS (versión final: máximo 1 página A4). Asegurarse de recibir todas las historias contadas.

Nivel 1 – Tarea B: Resultados directos/concretos (outputs)

¿Qué?

Ejercicio en grupo que ayuda a entender mejor las actividades y medidas específicas realizadas y los resultados inmediatos de estas actividades.

¿Para qué?

Para utilizar como base las historias de la Tarea A y recopilar más información sobre los tipos de actividades y resultados de la asignación del cooperante (y contribución financiera).

¿Cómo?

El facilitador deberá explicar qué es un «resultado concreto y directo» (*output*, ver recuadro siguiente). El facilitador puede hacer referencia a las actividades identificadas en la Tarea A para ilustrar el tipo de actividades y resultados concretos y directos de la asignación del cooperante.

RESULTADOS CONCRETOS Y DIRECTOS: Consecuencias de una serie de actividades que son directamente atribuibles al cooperante o a la financiación del proyecto/programa. Por ejemplo, el número de personas que han recibido formación, asesoramiento, tratamiento, etc. El número de folletos publicados, hojas informativas producidas, etc. Se supone que estas actividades ayudarán a conseguir la meta general del proyecto (los objetivos del proyecto). Algunos serán **resultados concretos planificados / esperados** (es decir, según el plan del proyecto) pero puede haber **resultados imprevistos**.

A continuación, en el debate en grupo:

- Se identificarán resultados concretos y directos de todas las historias y ejemplos de la Tarea A.
- Se identificarán otros resultados concretos y directos.
- Se establecerán prioridades (clasificación: 2 puntos = muy importante, 1 punto = importante, 0 puntos = no importante) y se debatirán los criterios (las razones para elegir estas opciones).
- Entre los resultados obtenidos, se identificarán los planificados y los imprevistos.
- Incluir en el debate, si es posible, las actividades de sensibilización Norte-Sur (circulares, presentaciones, medios de comunicación...).

La información clave de los debates en grupo se resumirá en una tabla:

Resultados directos/concretos	¿Planificados o no?	Comentarios	Clasificación

Pasos del proceso

Paso 1: Pedir a los participantes que hagan una lista de todos los resultados concretos y directos de las historias compartidas en el Ejercicio A. Pueden escribirlos en una tarjeta o decirlos en voz alta y que el facilitador los apunte en tarjetas o en el rotafolio. Identificar otros resultados concretos y directos.

Paso 2: Dibujar una tabla en el rotafolio. En la primera columna de la tabla se anotan cada uno de los resultados concretos clave. En la siguiente columna se indica si estaba planificado o ha sido imprevisto.

Paso 3: Elegir un método para clasificar los resultados concretos por orden de importancia y/o eficacia. Hay que acordar los criterios para decidir qué ha sido eficaz y qué es importante. El facilitador puede haber empezado a escribir la lista durante el debate de la Tarea A. Deberá asegurarse de obtener opiniones de todos los participantes y no solo de aquellos que más hablan. Una forma muy fácil y rápida de ordenar los resultados es con un sistema de puntuación (2 puntos = muy importante, 1 punto = importante, 0 puntos = no importante). Entregar a cada participante 5-7 puntos adhesivos. Se puede separar a los participantes dando colores diferentes a mujeres y hombres, cooperantes y no cooperantes, etc. Apuntar a quién se ha dado cada color. Los sesgos (opinión muy negativa/muy positiva de un participante) se puede visualizar con este método. Los participantes tienen la opción de poner todos los puntos adhesivos en un resultado concreto o de repartirlos entre varios resultados. Decir a los participantes que no se dejen llevar por las opiniones ajenas.

Paso 4: Cuando los participantes hayan pegado los puntos adhesivos, el facilitador debe identificar los resultados concretos que más puntos adhesivos hayan recibido y los que menos. El facilitador modera un debate sobre las puntuaciones y su importancia. Hay que intentar que los participantes identifiquen las posibles tendencias, el tipo de resultados concretos que parecen ser más significativos y/o efectivos. Es importante apuntar las distintas perspectivas y opiniones.

CONSEJOS: Recuerde que habrá perspectivas muy diferentes sobre lo que constituye un resultado «eficaz». Los participantes pueden encontrar confuso clasificar y/o calificar el orden de importancia de los resultados del cooperante sin un debate más pormenorizado sobre los cambios de práctica y resultados de las actividades. Los participantes probablemente quieran debatir otros factores que podrían haber contribuido a esos cambios, como su propio papel y otros factores internos/externos.

🕒 Duración: 60 minutos.

☑ Resultado: Tabla/gráfico.

Nivel 1 – Tarea C: Cambios (de práctica) (outcomes)

¿Qué?

Ejercicio en grupo para identificar los cambios aportados por el servicio de desarrollo durante la asignación. El principal reto consiste en reconstruir el vínculo entre los resultados directos y concretos y los cambios de práctica, así como identificar la contribución de los cooperantes y/o de la financiación del proyecto al cambio.

¿Para qué?

Este ejercicio se basa en la Tarea B y empieza a conectar las actividades del cooperante y los resultados concretos con los cambios producidos (esperados e imprevistos).

¿Cómo?

Asegurarse de que todos los participantes entiendan qué es un «cambio de práctica» (*outcome*): cambios reales y efectivos en actitudes, metodologías, estrategias, etc., siempre en relación con un agente / una parte interesada (*stakeholder*) específico/a (véase el recuadro siguiente). El facilitador puede hacer referencia a los resultados concretos identificados en la Tarea B como punto de partida para hablar sobre los cambios conseguidos con estas actividades. El facilitador registra los resultados clave asociados a los cambios con los distintos grupos de partes interesadas. A continuación, el facilitador ayudará a los participantes a explorar y debatir en profundidad de qué forma el cooperante y/o la financiación del proyecto han contribuido a estos cambios, las dificultades y desengaños más importantes, si los cambios fueron o no intencionados (según los objetivos de la asignación / del proyecto).

Asegurarse de que alguien vaya apuntando los elementos clave de los debates en grupo.

RESULTADOS CONCRETOS: Son los cambios/beneficios reales propiciados por los cooperantes en colaboración con distintas partes interesadas. Reflejan el desarrollo de la autosuficiencia.

Básicamente, consideramos los cambios cualitativos, por ejemplo:

- Cambios en actitudes, ideas, conocimientos o comportamientos.
- Cambio social, cultural, político o personal.
- Cambio individual, de grupo, comunitario, organizativo o institucional.
- Cambios en prácticas, prioridades, recursos o sistemas.
- Cambios en funciones, relaciones, responsabilidades y comunicaciones.
- Micro- o macro-cambios intersectoriales o en un sector específico.

Pasos del proceso

Paso 1: Pedir a los participantes que dediquen cinco minutos a pensar individualmente en los cambios que se han producido como resultado de las actividades del cooperante y/o de la financiación del proyecto. Podrían ser:

- Cambios a los que el cooperante ha contribuido con otras personas.
- Cambios que se han producido como culminación de varias actividades del cooperante y del proyecto.
- Cambios que podrían ser personales, organizativos, comunitarios, etc.
- Cambios positivos o negativos.
- Cambios que podrían ser intencionados o accidentales.
- Cambios que podrían ser a muy pequeña o a gran escala.

Pedir a los participantes que escriban los cambios en distintas tarjetas. Pedir a los participantes que piensen qué partes interesadas se han visto afectadas por estos cambios. Mostrar una lista de posibles partes interesadas.

Partes interesadas (<i>stakeholders</i>)	
1.	Cooperante(s)
2.	Equipo del proyecto
3.	Organización contraparte
4.	Organizaciones relacionadas o que trabajan con la organización contraparte
5.	Beneficiarios
6.	Suiza
7.	Otros (dependiendo del contexto): <ul style="list-style-type: none"> • sector institucional y políticas públicas • sector privado • medios de comunicación, agencias de comunicación • población

Paso 2: El facilitador prepara en una hoja del rotafolio una plantilla del gráfico (véase más abajo). Por turno, el facilitador pedirá a cada participante que diga un cambio clave y lo escribe en el rotafolio. Los participantes decidirán a qué grupos interesados se refiere el cambio. Cuando todos hayan dicho un cambio, preguntar si hay algún cambio adicional (importante) que quieran añadir a la lista. La función del facilitador es sondear las respuestas de los participantes e intentar aclarar el tipo de cambio que se ha producido, si estaba o no planificado, si es positivo o negativo y quién se ha beneficiado (hombres, mujeres, niñas, niños, grupos marginados, etc.). Asegurarse de que sean cambios concretos. «La gente ha cambiado su comportamiento» no es un cambio concreto, sino una categoría de cambio.

Partes interesadas (<i>stakeholders</i>)	Cambios (de práctica)	Contribuciones del (de los) cooperante(s)	Comentarios: ¿Los cambios fueron positivos o negativos? ¿Hubo otros incidentes, casos?	¿Los cambios estaban planificados o fueron imprevistos?

Paso 3: Una vez enumerados todos los cambios de práctica, pedir a los participantes que debatan las cuestiones siguientes:

- Identificar CÓMO ha contribuido el servicio de desarrollo a los cambios clave (es decir, identificar el papel exacto del servicio de desarrollo en los cambios producidos).
- ¿Los cambios de práctica producidos han sido positivos o negativos, planificados o imprevistos?
- ¿Habría ocurrido el cambio sin la presencia del cooperante?
- ¿Alguna observación que añadir?

En el caso de un cambio negativo, hablar sobre las razones y la forma de no repetir los errores.

Paso 4: El facilitador deberá consolidar los resultados clave en el gráfico.

CONSEJOS: El facilitador debe dejar claro a los participantes de que hablar sobre los cambios negativos, que pueden haber ocurrido durante la asignación del cooperante, no tiene por objeto acusar a nadie, sino comprender mejor las consecuencias no deseadas de nuestras actividades para poder mejorar los proyectos y programas futuros. Asimismo, el debate sobre las contribuciones, que los distintos tipos de cooperante pueden hacer, sirven para perfeccionar las estrategias para las asignaciones futuras y no es una evaluación o crítica de ningún cooperante. Por consiguiente, es muy importante incluir también los cambios negativos, aunque puede ser delicado pedir a la gente que hable de ellos. En la sesión preparatoria se tratará de las formas culturalmente adecuadas para conseguir esas respuestas. Hay que tener en cuenta que **no todos los cambios positivos se atribuyen automáticamente a los objetivos del proyecto / programa**, comentar con el grupo si ha sido realmente así.

⌚ Duración: 90 minutos.

☑ Resultado: Tabla/gráfico.

Nivel 1 – Tarea D: Impactos (cambios a largo plazo)

¿Qué?

Ejercicio en grupo para identificar en las distintas partes interesadas (stakeholders) los impactos propiciados por el proyecto / la organización contraparte y por el servicio de desarrollo durante la asignación.

¿Para qué?

Este ejercicio se basa en la Tarea C e intenta determinar el vínculo entre los cambios de práctica y los impactos teniendo en cuenta las actividades del proyecto / de la organización contraparte, así como la contribución del cooperante.

¿Cómo?

Asegurarse de que todos los participantes entiendan qué es «impacto» (cambio a largo plazo). El facilitador puede mencionar los cambios de práctica identificados en la Tarea C como punto de partida para hablar sobre cómo han contribuido a los impactos. El facilitador registra los impactos clave por sector (p.ej. salud, formación profesional) respecto a los distintos grupos de partes interesadas. Hecho esto, el facilitador ayudará a los participantes a explorar y debatir en profundidad de qué forma el servicio de desarrollo y los proyectos pueden contribuir a conseguir los objetivos para el sector. Por lo tanto, explicará brevemente los objetivos sectoriales del Programa institucional.

CONSEJOS: Los objetivos sectoriales del Programa institucional deben definirse lo suficientemente bien para poder utilizarse en este nivel del taller. Además, hay que tener en cuenta la composición del grupo cuando se decida incluir (o no) esta información. Es posible que ninguno de los participantes haya oído hablar antes del Programa institucional. La Tarea D puede hacerse sin esta referencia.

El reto consiste en reconstruir el vínculo entre los cambios de práctica y los impactos teniendo en cuenta las actividades del proyecto/organización contraparte, así como la contribución del cooperante.

Asegurarse de que alguien vaya apuntando los elementos clave de los debates en grupo.

IMPACTOS: Positivos y negativos, efectos primarios y secundarios a largo plazo producidos por una intervención para el desarrollo, directa o indirecta, intencionada o imprevista.

P. ej.: menor tasa de mortalidad infantil, mayor calidad de vida de las personas discapacitadas, etc.

Pasos del proceso

Paso 1: Empezar explicando la idea de impacto y su relación con los cambios de práctica. Presentar brevemente el enfoque/ la visión de la organización de envío (de acuerdo con el marco lógico). Centrarse en los impactos logrados por la organización de envío, considerando que solo se puede tomar en cuenta las contribuciones de ésta (ya que hay otros agentes que influyen en los impactos).

Paso 2: Pedir a los participantes que dediquen cinco minutos a pensar individualmente en los impactos que se han producido como resultado del trabajo del cooperante y de las actividades del proyecto. Puede tratarse de impactos a los que el cooperante haya contribuido junto a otros, o bien como culminación del trabajo de varios cooperantes y de las actividades del proyecto. Pedir a los participantes que escriban los impactos en distintas tarjetas. Pedir a los participantes que piensen qué partes interesadas se han visto afectadas por estos impactos. ¿A qué nivel se pueden detectar los impactos? ¿A nivel de proyectos, beneficiarios, políticas públicas o sociedad en general (= preguntas para el debate)?

Paso 3: El facilitador prepara en una hoja del rotafolio una plantilla del gráfico (véase más abajo). Por turno, el facilitador pedirá a cada participante que diga un impacto clave y lo escribe en el rotafolio. Los participantes decidirán a qué grupos interesados se refiere el impacto. Cuando todos hayan dicho un impacto, preguntar si hay algún impacto adicional (importante) que quieran añadir a la lista. La función del facilitador es sondear las respuestas de los participantes e intentar aclarar el tipo de impacto que se ha producido y quién ha contribuido al mismo.

Nivel	Impacto según áreas de intervención (salud, enseñanza, etc.)	Contribuciones del cooperante y el proyecto	Perspectivas para mejorar o reforzar el trabajo futuro
Impactos observados entre:			
Organizaciones contraparte			
Beneficiarios			
Sociedad civil			
Políticas y administraciones nacionales, regionales y provinciales (u otras divisiones administrativas)			
Iglesias			
Otros impactos			

Paso 4: Una vez enumerados todos los impactos, pedir a los participantes que debatan las siguientes cuestiones:

- ¿De qué forma ha contribuido la asignación o el proyecto a los objetivos a largo plazo destacados en la presentación?
- ¿Cómo podría la asignación del cooperante y/o el proyecto contribuir a conseguir estos objetivos en el futuro?
- ¿Alguna observación que añadir?

Paso 5: El facilitador deberá consolidar los impactos clave en la tabla.

CONSEJOS: El facilitador debe dejar claro a los participantes que cualquier debate sobre las contribuciones del cooperante o del proyecto se utilizará para mejorar las estrategias de futuras asignaciones y no es una evaluación o crítica de ningún cooperante o proyecto.

⌚ Duración: 60 minutos.

☑ Resultado: Tabla/gráfico.

Nivel 1 – Tarea E: Análisis FODA

¿Qué?

Es una herramienta participativa que puede utilizarse para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto o de la asignación.

¿Para qué?

Analizar los factores que facilitan u obstaculizan que el cooperante (y/o la financiación del proyecto) logre los objetivos de la asignación /del proyecto.

¿Cómo?

Conseguir que los participantes digan qué problemas son críticos y deben solucionarse.

Asegurarse de que alguien vaya apuntando los elementos clave de los debates en grupo.

CONSEJOS: Asegurarse de que todos los participantes entiendan qué es un análisis FODA. Dibujar un gráfico FODA en el rotafolio. Utilizar notas adhesivas o tarjetas de colores. Utilizar los colores para indicar quién ha escrito qué. Antes del taller, hablar con el personal local sobre qué términos captan mejor la idea de fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza en el idioma local. Asegurarse de utilizarlos coherentemente. En algunas culturas es difícil aceptar o abordar las debilidades. Es mejor decir «oportunidades para mejorar».

El objetivo de cualquier análisis FODA es identificar los factores internos y externos importantes para conseguir los objetivos. Un análisis FODA agrupa información clave en dos categorías principales:

- Análisis del pasado: fortalezas y debilidades identificables.
- Análisis prospectivo: oportunidades y amenazas previsibles.

Pasos del proceso

Paso 1: Pedir a los participantes que:

- Digan las fortalezas clave de la asignación / del proyecto (pasado). Escribir cada fortaleza en una tarjeta y pegarla en el recuadro titulado «fortalezas».
- Digan las debilidades clave de la asignación /del proyecto (pasado). Escribir cada debilidad en una tarjeta y pegarla en el recuadro titulado «debilidades».
- Digan las oportunidades clave de la asignación / del proyecto (futuro). Escribir cada oportunidad en una tarjeta y pegarla en el recuadro titulado «oportunidades».
- Digan las amenazas clave de la asignación / del proyecto (futuro). Escribir cada amenaza en una tarjeta y pegarla en el recuadro titulado «amenazas».

Paso 2: Revisar cada categoría por separado e intentar resumirlas, limitando la lista de cada categoría y/o clasificando con: 2 puntos = muy importante, 1 punto = importante, 0 puntos = no importante) por orden de importancia.

Paso 3: Invitar a los participantes a debatir los resultados del análisis FODA y a hablar con más detalle sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como sobre las razones para las mismas. Pedir a los participantes que pongan ejemplos concretos. Asegurarse de entender por qué los participantes han mencionado un determinado punto. Los hechos que quedan sin explicar son difíciles de interpretar más adelante. Además, no pueden mejorarse.

Paso 4: Preguntar a los participantes cuáles son los problemas más críticos que hay que solucionar y cómo pueden abordarse.

Paso 5: Asegurarse de escribir las tarjetas FODA y los puntos clave del debate.

<i>Fortalezas y debilidades (nivel del cooperante y del equipo del proyecto): pasado</i>	Fortalezas	Debilidades
<i>Oportunidades y amenazas (organización contraparte y su contexto): futuro</i>	Oportunidades	Amenazas
<i>Medidas</i>	Empezando con las fortalezas y las oportunidades detectadas: - ¿Cuáles son las consecuencias, las acciones derivadas del análisis? - ¿Qué se recomienda para aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades?	Empezando con las debilidades y las amenazas detectadas: - ¿Cuáles son las consecuencias, las acciones derivadas del análisis? - Qué se recomienda para superar las debilidades y amenazas?

🕒 Duración: 50 minutos.

☑ Resultado: Diagrama FODA con recomendaciones.

Nivel 1 – Tarea F: Lecciones y recomendaciones clave

¿Qué?

Este ejercicio parte del análisis FODA para ofrecer recomendaciones clave para la asignación concreta.

¿Para qué?

Para registrar las lecciones y recomendaciones generales más importantes.

¿Cómo?

Los participantes deben identificar al menos una recomendación que pueda ser útil compartir en el taller de nivel 2.

Asegurarse de que alguien vaya apuntando los elementos clave de los debates en grupo.

CONSEJOS: Comprobar con el personal local qué términos captan mejor la idea de lecciones y recomendaciones clave. Asegurarse de utilizarlos coherentemente.

Los participantes pueden aprovechar este momento para decir cuáles son sus deseos para el proyecto: (debería conseguir esto o aquello y ofrecer este servicio adicional, etc.). Lo que mejor funciona para obtener opiniones menos personales y subjetivas es pedir a los participantes que imaginen un nuevo proyecto con el mismo objetivo en algún otro rincón del país. A continuación, pedirles que piensen en todo lo hablado durante la jornada y respondan las siguientes preguntas:

- ¿Qué hay que hacer de la misma forma, qué debe copiarse del proyecto actual?
- ¿Qué hay que hacer de otra forma, mejor?
- Si pudieran aconsejar, ¿qué sería lo más importante que hay que tener en cuenta al empezar este nuevo proyecto?

Pasos del proceso

Paso 1: Pedir a los participantes que piensen en cinco lecciones y cinco recomendaciones clave para el futuro de la asignación / del proyecto. Estas deben basarse en:

- El análisis global de los logros clave del taller (Tareas A-D).
- Las fortalezas y oportunidades identificadas (Tarea E FODA).
- Solucionar las debilidades y amenazas identificadas (Tarea E FODA).

Escribir las lecciones y recomendaciones clave en el rotafolio.

Paso 2: Pedir a los participantes que clasifiquen por orden de prioridad las recomendaciones clave que sería útil compartir en el taller de nivel 2.

Paso 3: El facilitador enumera las conclusiones globales del taller y de esta última sesión y explica de qué forma se van a utilizar los resultados en el taller de nivel 2.

Paso 4: El facilitador designa o invita a alguien a escribir en un papel de forma sistemática las lecciones y recomendaciones del rotafolio.

CONSEJOS: Al final del taller, es conveniente hacer un análisis del mismo con fines educativos.

Es importante explicar qué se va a hacer con los resultados.

Animar también a los representantes del proyecto a compartir lo aprendido con el equipo del proyecto. A la gente le gusta que la incentiven y tener una perspectiva distinta sobre el fruto de su trabajo.

🕒 Duración: 50 minutos.

☑ Resultado: Lista de acciones prioritarias.

Nivel 2: Talleres a nivel del programa (país / sector)

Información general

Inmediatamente después de los talleres del primer nivel vienen los talleres a nivel de país o sector. Pueden organizarse a nivel nacional para cada programa del país o bien de forma transnacional por sectores de actividad.

El principal reto de los talleres del segundo nivel está en no resumir los resultados, cambios o impactos, sino buscar una forma de organizarlos y combinarlos en un programa específico del país o sector. De esta forma, el resultado será más que la suma de las partes. Se trata de identificar los resultados combinados de todo el programa. Para poder organizar los resultados, cambios e impactos del programa hay que visualizar los elementos esenciales de la implementación del programa. La cuestión clave es: *¿Cuáles son los efectos verificables en cuanto a sinergia, complementariedad y lógica obtenidos al combinar todos los proyectos y relaciones de contrapartes del programa?*

CONSEJOS: Para conseguir recomendaciones útiles de un taller a nivel del programa, éste último tiene que estar bien desarrollado. Sus objetivos deben estar bien definidos a nivel de resultados e impacto. Los objetivos orientados a resultados concretos no son un buen punto de partida para el taller.

Además, existe el riesgo de que el programa no sea más que la mera suma de proyectos. Para aumentar las posibilidades de conseguir los efectos deseados, es necesario contar con relaciones estratégicas consolidadas de las organizaciones contraparte (aprendizaje mutuo, intercambio de ideas, compartir problemas y soluciones).

Objetivos de los talleres de nivel 2

- Intercambiar resultados de los talleres de nivel 1.
- Agrupar los resultados para:
 - o Identificar los elementos comunes de la contribución del cooperante y/o la financiación del proyecto (resultados concretos [outputs]).
 - o Identificar los elementos comunes en los cambios de práctica (outcomes) e impactos.
- Identificar los vínculos, complementariedades y sinergias entre los diferentes proyectos (la suma de la visión del programa).
- Comparar los resultados (output), cambios (outcomes) e impactos con los previstos durante la planificación (en el marco lógico/programa institucional).
- Sacar conclusiones para el posterior desarrollo del programa (conclusiones, lecciones aprendidas y perspectivas).

Participantes de los talleres de nivel 2

- 1 representante de cada contraparte/proyecto.
- Cooperantes.
- Coordinador del país.
- Personas invitadas si los coordinadores lo creen conveniente.
- Responsable del programa del sector/país de la sede central.
- Facilitador.

Programa

Horario (ejemplo)	Nivel 2 – Nivel del programa (país / sector)
08:00 – 09:00	Café y algo de comer (tiempo para que la gente llegue)
08:30 – 09:00	Los representantes del nivel 1 preparan su presentación
09:00 – 09:30	Presentación de los participantes, presentación del taller
09:30 – 10:30	A - Resumen del taller de nivel 1
11:00 – 12:30	B - Agrupación de resultados concretos, cambios de práctica e impactos
13:30 – 15:00	C - Análisis FODA
15:30 – 16:30	D - Lecciones aprendidas y recomendaciones
16:30 – 17:00	Opiniones, resumen de lo aprendido para su trabajo

Preparación de los talleres de nivel 2

- Repartir con suficiente antelación el material de lectura preparatoria, por ejemplo, los objetivos de desarrollo sostenible (ODD) y el programa del sector/país/institución.
- Entregar los informes sobre los talleres de nivel 1 a los participantes.
- Los participantes de los talleres de nivel 1 preparan una historia simbólica (de las contadas durante los talleres de nivel 1; esta historia la contarán como ellos prefieran: oralmente, con dibujos, etc.).
- Los participantes de los talleres de nivel 1 preparan en una hoja un resumen sistemático de los resultados concretos, cambios de práctica e impactos más importantes identificados en el taller de nivel 1 (máximo 5 resultados concretos, 7 cambios de práctica -1 por cada parte interesada (*stakeholders*)- y 5 impactos de acuerdo con el gráfico de la página 22).

Nivel 2 – Tarea A: Resumen de los talleres de nivel 1

¿Qué?

Compartir experiencias y lecciones de los talleres a nivel de contraparte / proyecto. Resumir los resultados más importantes de los talleres de nivel 1 por equipos (cooperantes y representantes de la contraparte / del proyecto).

¿Para qué?

Este ejercicio puede servir para romper el hielo. Es una buena introducción al tema del taller y ayuda a establecer la interacción entre los participantes, además de vincular este taller a los talleres a nivel de contraparte / proyecto.

¿Cómo?

Se comparten las lecciones e historias sobre los cambios con el grupo. El facilitador hace un resumen de los resultados/historias y lecciones fundamentales.

Pasos del proceso

Paso 1: El facilitador entrega a los representantes de los talleres de nivel 1 unas hojas de papel (un color distinto para cada taller de nivel 1).

Paso 2: Los representantes de los talleres de nivel 1 escriben en ellas el contenido de la hoja en la que resumieron los puntos más importantes de su taller de nivel 1. Es importante que escriban con letras grandes tan solo una idea en cada hoja.

Paso 3: Los representantes deciden cómo presentar en el pleno la versión organizada de la historia elegida.

Paso 4: El facilitador prepara una hoja grande donde poner todas las hojas pequeñas. Es importante tener suficiente espacio para colocarla en la pared o en el suelo de acuerdo con la tabla siguiente (los pasos 1-4 no deben superar los 30 minutos):

Resultado concreto y directo (<i>output</i>)	Cambio de práctica (<i>outcome</i>)		Impacto
	Partes interesadas	Cambio de práctica por parte interesada	
	1 Cooperante		
	2 Equipo		
	3 Contraparte		
	4 Red de contrapartes		
	5 Beneficiarios		
	6 Suiza		
	(7 Otros)		

Paso 5: Los representantes de los talleres de nivel 1 presentan sus resúmenes: Cada equipo presenta su historia y coloca los papeles (resultados concretos, cambios de práctica e impactos) en la tabla preparada por el facilitador.

Paso 6: Después de compartir las historias, los participantes del grupo pueden hacerse preguntas sobre ellas. Deben identificar y acordar el tipo de cambios para cada historia.

Paso 7: Al final de las presentaciones, el facilitador hace una foto de la tabla colectiva (es importante hacerla antes de la Tarea B).

- ⌚ Duración de los pasos 1-4: 30 minutos aproximadamente.
- ⌚ Resumen de los talleres de nivel 1: 10 minutos para cada equipo del taller de nivel del proyecto.
- ⌚ La duración del pleno no debe superar 60 minutos.
- ⌚ Duración total de la tarea A: máximo de 90 minutos.
- ☑ Resultado: Foto de las tablas con resultados concretos, cambios de práctica e impactos.

Nivel 2 – Tarea B: Agrupación de resultados concretos (outputs), cambios de práctica (outcomes) e impactos

¿Qué?

Clasificar resultados concretos (*outputs*), cambios de práctica (*outcomes*) e impactos por categorías.

¿Para qué?

La clasificación y comprensión del contexto y de las partes interesadas ayudan a identificar los resultados clave.

¿Cómo?

En tres pasos consecutivos, se analizan y ordenan los diferentes niveles de resultados (resultados concretos / *outputs*, cambios de práctica / *outcomes* e impactos) según las categorías fundamentales.

Pasos del proceso

Paso 1: resultados concretos y directos (*outputs*)

El facilitador propone las siguientes categorías para clasificar los resultados concretos y directos (*outputs*):

- Cooperantes
- Equipo local
- Beneficiarios
- Instrumentos
- Métodos
- Suiza
- Otras categorías posibles (consultando a los participantes)

Los participantes aprueban las categorías propuestas.

El facilitador sugiere posibilidades para reorganizar las hojas de acuerdo con las categorías elegidas, consultando siempre a los participantes, quienes pueden aprobarlo o no.

RESULTADOS CONCRETOS Y DIRECTOS (<i>OUTPUTS</i>)	Actores - agentes					Recursos			Clasificación
	Cooperantes	Equipo local	Contrapartes (gobierno, iglesias, ONG...)	Sector privado	Terceras contrapartes (grupos)	Instrumentos	Conceptos / métodos	Valores	

(clasificación: 2 puntos = muy importante, 1 punto = importante, 0 puntos = no importante)

Paso 2: Cambios de práctica

El facilitador propone las siguientes categorías para clasificar los cambios de práctica:

- Conocimientos (cabeza)
- Actitudes (corazón)
- Comportamiento (mano)

Los participantes aprueban las categorías propuestas.

El facilitador sugiere diferentes posibilidades para reorganizar las hojas de acuerdo con las tres categorías, consultando siempre a los participantes, quienes pueden aprobarlo o no.

Actores/agentes	Clasificación	Cooperantes			Equipo local			Contrapartes			Sector privado			Terceros		
		Conocimien- tos	Actitudes	Comporta- miento												

(clasificación: 2 puntos = muy importante, 1 punto = importante, 0 puntos = no importante)

Paso 3: Impactos

El facilitador propone las siguientes categorías para clasificar el impacto:

- Beneficiarios directos
- Contrapartes locales
- Iglesias
- Administración pública
- Sociedad civil
- Población
- Suiza
- Otros (de acuerdo con el pleno)

Los participantes aprueban las categorías propuestas.

El facilitador sugiere diferentes posibilidades para reorganizar las hojas de acuerdo con las diferentes categorías de impacto, consultando siempre a los participantes, quienes pueden aprobarlo o no.

Impactos en:	Contribución a los impactos	Medidas para mejorar el trabajo futuro
Beneficiarios directos		
Contrapartes locales		
Iglesias		
Administración pública		
Sociedad civil		
...		

Paso 4: Al final, el facilitador hace una foto de todo lo realizado.

🕒 Duración de cada paso: 30 minutos aproximadamente. Duración total de la tarea B: máximo de 90 minutos.

☑ Resultado: Foto de las tablas con resultados concretos (outputs), cambios de práctica (outcomes) e impactos ordenados por categorías.

Nivel 2 – Tarea C: Análisis FODA

¿Qué?

Es una herramienta participativa que puede utilizarse para identificar los elementos (más importantes) que facilitan (+) o complican (-) la implementación del programa del país o sector. Puede utilizarse como base para planificar estrategias que refuercen los elementos positivos y superen/minimicen los negativos.

¿Para qué?

Examinar los factores que facilitan o complican el logro de los objetivos del programa.

¿Cómo?

Dibujar un gráfico FODA en el rotafolio. Utilizar notas adhesivas o tarjetas de colores. Asegurarse de que alguien vaya apuntando los elementos clave de los debates en grupo.

CONSEJOS: Asegurarse de que todos los participantes entiendan qué es un análisis FODA.

El objetivo de cualquier análisis FODA es identificar los factores internos y externos esenciales para conseguir los objetivos. Un análisis FODA ordena la información clave en dos categorías principales:

- Análisis del pasado: fortalezas y debilidades identificables.
- Análisis prospectivo: oportunidades y amenazas previsibles.

Pasos del proceso

Paso 1: Trabajo en grupo: Los participantes de los talleres de nivel 1 eligen en el análisis FODA de los talleres de nivel 1 los tres elementos positivos (fortalezas y oportunidades) y los tres negativos (debilidades y amenazas) que consideran más importantes. Pueden ser factores ligados al pasado y al futuro.

Paso 2: Deben escribir cada uno de los elementos positivos o negativos elegidos en una tarjeta de color, así como preparar argumentos que expliquen su elección para presentarlos en el pleno.

Paso 3: El facilitador prepara una matriz FODA de gran tamaño que se colocará en otra pared.

<i>Fortalezas y debilidades (nivel del cooperante y del equipo del proyecto): pasado</i>	Fortalezas	Debilidades
<i>Oportunidades y amenazas (organización contraparte y su contexto): futuro</i>	Oportunidades	Amenazas
<i>Medidas</i>	Empezando con las fortalezas y las oportunidades detectadas: - ¿Cuáles son las consecuencias, las acciones derivadas del análisis? - ¿Qué se recomienda para aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades?	Empezando con las debilidades y las amenazas detectadas: - ¿Cuáles son las consecuencias, las acciones derivadas del análisis? - ¿Qué se recomienda para superar las debilidades y amenazas?

Paso 4: En el pleno: Cada grupo coloca sus hojas en el lugar correcto de la matriz y explica su elección.

Paso 5: El facilitador ayuda a ordenar las hojas según sus aspectos positivos o negativos.

Paso 6: *Brainstorming* (lluvia de ideas): Debatir las posibles estrategias para reforzar los aspectos positivos y superar/minimizar los aspectos negativos.

Paso 7: El facilitador recapitula y resume las sugerencias y propuestas mencionadas en el debate.

Paso 8: El facilitador hace una foto del resultado final.

- ⌚ Duración de los pasos 1-3: máximo 20 minutos.
- ⌚ Duración de los pasos 4-5: máximo 20 minutos.
- ⌚ Duración de los pasos 6-8: máximo 40 minutos.
- ⌚ Duración total de la Tarea C: máximo 90 minutos.
- ☑ Resultado: Análisis FODA con recomendaciones.

Nivel 2 – Tarea D: Lecciones aprendidas y recomendaciones

¿Qué?

Reflexionar sobre el enfoque del programa y extraer juntos lecciones y recomendaciones clave para la organización. Tener en cuenta asimismo las evaluaciones y observaciones de personas/autoridades clave (véase más adelante en la página 26: Perspectiva exterior).

¿Para qué?

Proporciona resultados del taller que la organización puede utilizar en la planificación estratégica futura.

¿Cómo?

Tiempo para la reflexión libre y abierta en grupo de la que se extraerán recomendaciones a partir de los datos elaborados a lo largo del día.

Pasos del proceso

Paso 1: El facilitador presenta el modelo general de impacto del Programa institucional y las características específicas del programa del país o sector con metas y objetivos.

Paso 2: Debates:

- a) Sobre el programa del país/sector:
 - Aprender: ¿Consigue la organización de envío los impactos buscados mediante las asignaciones de los cooperantes y/o la financiación de proyectos?
 - Moderar: en caso negativo, ¿qué medidas hay que adoptar?
 - Legitimar: ¿Qué argumentos principales deberían mencionarse que justifiquen el trabajo de la organización de envío en este contexto?
- b) Sobre el modelo de impacto:
 - Identificar dos o tres ejemplos que respalden/corrijan/completan el modelo de impacto.
- c) Sobre la organización:
 - ¿Qué podemos hacer para reforzar el enfoque programático de la organización?
 - ¿Cómo podemos aprovechar nuestra experiencia de forma más estratégica para influir en las intervenciones y enfoques de desarrollo?

Paso 3: Formular conclusiones, recomendaciones y medidas prácticas/concretas. ¿Cuáles son las lecciones clave y las medidas correspondientes? El facilitador apunta las lecciones clave y medidas en el rotafolio.

Paso 4: El facilitador coordina y resume las reflexiones y propuestas.

🕒 Duración total de la Tarea D: máximo 60 minutos.

☑ Resultado: Lecciones y recomendaciones fundamentales para el programa sectorial.

Nivel 2 – Tarea E: Perspectiva exterior para triangulación

¿Qué?

Además de los talleres de nivel 2, es aconsejable tener una perspectiva exterior para comparar la información desde dentro.

¿Para qué?

El ejercicio puede revelar otros resultados concretos (*outputs*), cambios de práctica (*outcomes*) e impactos. La opinión de los responsables exteriores puede confirmar (o no) los resultados de los talleres de nivel 1 y nivel 2.

¿Cómo?

Hacer al menos tres entrevistas con personas clave de la vida pública (p. ej. líderes políticos, religiosos y tradicionales...). Resumir las entrevistas y comparar los resultados con los de los talleres.

Pasos del proceso:

Paso 1: Anunciar con antelación y fijar un lugar y hora de la entrevista.

Paso 2: Hacer las entrevistas individualmente o en grupos pequeños, siguiendo una guía estándar:

- 1) ¿Cuáles han sido los cambios más importantes conseguidos con la ayuda de la organización de envío?
- 2) ¿Por qué se han producido dichos cambios (gracias a quién, a qué trabajo, qué inversiones)?
- 3) ¿Quién ha salido más beneficiado (beneficiarios)?
- 4) ¿Qué importancia tiene (tamaño, positivo o negativo)?

Paso 3: Después de las entrevistas, resumir y comparar los resultados con los de los talleres. Si es necesario, completar la lista de resultados concretos (*outputs*), cambios de práctica (*outcomes*) e impactos, análisis FODA y lecciones/recomendaciones clave.

Nivel 3: Taller a nivel institucional

Información general

Al igual que los talleres de nivel 2 (programas de país o sector), el taller de nivel 3 (Programa institucional) no está pensado como una suma de programas individuales. Su objetivo, por el contrario, es encontrar el denominador común de los diferentes programas y analizar la contribución que hace la propia institución al proceso de cambio, tanto en el Sur como en el Norte. La idea de consolidar los distintos programas sectoriales presupone que la suma de uno más uno es más que dos: que el programa de un país o sector es más que la suma de los proyectos y que el programa institucional es más que la suma de todos los programas del país o sector. Un programa es más que la suma de sus partes. Es una estructura formada por diferentes partes complementarias que interactúan, son coherentes y sinérgicas. Tiene un perfil claro y está bien definido.

Por consiguiente, este taller pretende sistematizar y sintetizar los efectos del programa, empezando por el trabajo ya realizado en los talleres de nivel 1 y 2. En este tercer nivel intentamos extraer las ideas y conclusiones y hacer un análisis cualitativo y participativo de los efectos del programa institucional. En este sentido, el taller constituye un momento clave por dos motivos: En primer lugar, sacar conclusiones de la reflexión sobre los dos niveles anteriores ayuda a ser conscientes de la contribución del programa institucional a dichos resultados. En segundo lugar, el análisis del taller pretende ofrecer orientación para el posterior desarrollo del programa institucional. La comprobación de los efectos en una fase específica del programa no solo muestra qué tipo de resultados produce el programa institucional, sino que intenta contribuir al posterior y continuo desarrollo de los objetivos del programa.

Objetivos del taller de nivel 3

- Intercambiar resultados de los talleres de nivel 1 y 2.
- Agrupar los resultados para:
 - o Identificar los elementos comunes en la contribución de los cooperantes y la financiación de proyectos (resultados concretos y directos / *outputs*).
 - o Identificar los elementos comunes en los cambios a nivel de contrapartes y beneficiarios (finales) directos (cambios de práctica / *outcomes* e impactos).
- Identificar los vínculos, complementariedades y sinergias entre los diferentes proyectos (la suma de la visión del programa).
- Comparar los resultados (*output*), cambios (*outcomes*) e impactos con los previstos durante la planificación (en el marco lógico/programa institucional).
- Sacar conclusiones para el posterior desarrollo del programa (conclusiones, lecciones aprendidas y perspectivas).

Participantes en el taller de nivel 3

- Coordinadores de los países.
- Responsables del programa de los países/sectores de la sede central.
- Responsable del programa institucional de la sede central.
- Experto externo: persona que conoce el contexto internacional de la cooperación al desarrollo. La idea consiste en hacer un análisis crítico y objetivo de los efectos comprobados.
- Otros invitados si se considera necesario.
- Facilitador.

Programa

Horario (ejemplo)	Nivel 3 – Programa institucional
09:00 – 09:30	Café y algo de comer (tiempo para que la gente llegue)
09:30 – 10:00	Presentación de los participantes y presentación del taller
10:00 – 12:00	A - Recapitulación de los talleres de nivel 2
13:00 – 15:00	B - Análisis FODA
15:30 – 17:30	C - Lecciones aprendidas y recomendaciones
17:30 – 18:00	Opiniones, resumen de lo aprendido para su trabajo

Preparación del taller de nivel 3

- Repartir con suficiente antelación el material de lectura preparatoria, por ejemplo, los objetivos de desarrollo sostenible (ODD) y el programa del sector/país/institución.
- Entregar los informes sobre los talleres de nivel 1 y 2 a los participantes.
- Los participantes de los talleres de nivel 2 preparan una historia simbólica (de las contadas durante los talleres de nivel 1; esta historia debe contarse como prefieran: oralmente, con dibujos, etc.).
- Los participantes de los talleres de nivel 2 (es decir, el coordinador del país y los responsables de los sectores) preparan en una hoja un resumen sistemático de los resultados concretos (*outputs*), cambios de práctica (*outcomes*) e impactos más importantes identificados en el taller de nivel 2 (máximo 5 resultados concretos, 7 cambios de práctica -1 por cada parte interesada (*stakeholders*)- y 5 impactos de acuerdo con el gráfico de la página 30). Desde la perspectiva de los programas sectoriales, preparan un resumen analítico de los talleres de nivel 2, intentando separar los elementos comunes y los aspectos más importantes para el programa institucional. La cuestión fundamental es qué impactos son los más destacados en un programa específico. Se debe utilizar el mismo gráfico que en el taller de nivel 2. Deben preparar su presentación de acuerdo con el responsable del programa institucional.
- Antes del taller escribirán el contenido de la tabla en hojas separadas. Es importante utilizar una sola hoja para cada idea. Cada equipo utiliza un color específico.

Nivel 3 – Tarea A: Recapitulación de los talleres de nivel 1 y 2

¿Qué?

Compartir experiencias y lecciones de los talleres anteriores. Resumen de los resultados más importantes de los talleres de nivel 1 y 2 por parte de cada coordinador de país y cada responsable de un sector/país.

¿Para qué?

Este ejercicio puede servir para romper el hielo. Es una buena introducción al tema del taller y ayuda a establecer la interacción entre los participantes, además de vincular este taller al taller del nivel anterior.

¿Cómo?

Se comparten las lecciones e historias sobre los cambios con el grupo. El facilitador hace un resumen de los resultados / historias y lecciones fundamentales.

Pasos del proceso

Paso 1: Se cuenta una historia de cambio por cada sector/país.

Paso 2: El facilitador delimita un espacio grande donde colocar la tabla siguiente. Es importante calcular un espacio suficiente, puede ser una pizarra grande o incluso el suelo. El contorno puede delimitarse con cuerdas o cinta adhesiva.

Paso 3: Presentación de los resúmenes: Cada equipo presenta su historia y coloca los papeles (resultados concretos/*outputs*, cambios de práctica/*outcomes* e impactos) en la tabla preparada por el facilitador. Clasificación: 2 puntos = muy importante, 1 punto = importante, 0 puntos = no importante).

Resultados concretos y directos (<i>outputs</i>)	Cambio de práctica (<i>outcomes</i>)		Impacto
	Partes interesadas (<i>stakeholders</i>)	Cambio de práctica por parte interesada (<i>outcomes per stakeholder</i>)	
	1 Cooperante		
	2 Equipo		
	3 Contraparte		
	4 Red de contrapartes		
	5 Beneficiarios		
	6 Suiza		
	(7 Otros)		

Paso 4: Al final de las presentaciones, el facilitador hace una foto de la tabla colectiva.

Paso 5: Debate con el experto externo. El experto presenta el análisis crítico:

- ¿Es satisfactoria la comprobación de los efectos sistematizados?
- ¿Es el autoanálisis pertinente y adecuado?
- ¿Es la cadena de efectos coherente y lógica?

El facilitador modera el debate con los participantes sobre el análisis del experto.

Paso 6: Comparación con los objetivos sectoriales del programa institucional, identificando los efectos imprevistos, así como las metas no alcanzadas y los cambios negativos. Debate final.

- ⌚ Duración de los pasos 1-4: aproximadamente 10-15 minutos para cada coordinador, máximo 60 minutos.
- ⌚ Duración de los pasos 5-6: máximo 60 minutos.
- ⌚ Duración total de la tarea A: máximo de 120 minutos.
- ☑ Resultado: Foto de resultados concretos (*outputs*), cambios de práctica (*outcomes*) e impactos.

Nivel 3 – Tarea B: Análisis FODA

¿Qué?

Es una herramienta participativa que puede utilizarse para identificar los elementos (más importantes) que facilitan (+) o complican (-) la implementación del programa sectorial. Es la base para planificar estrategias que refuercen los elementos positivos y superen/minimicen los negativos.

¿Para qué?

Examinar los factores que facilitan o complican el logro de los objetivos del programa institucional.

¿Cómo?

Preparar un diagrama FODA. Utilizar notas adhesivas o tarjetas de colores correspondientes al sector. Asegurarse de que alguien vaya apuntando los elementos clave de los debates en grupo.

CONSEJOS: Asegurarse de que todos los participantes entiendan qué es un análisis FODA.

El objetivo de cualquier análisis FODA es identificar los factores internos y externos importantes para conseguir los objetivos. Un análisis FODA ordena la información clave en dos categorías principales:

- Análisis del pasado: fortalezas y debilidades identificables.
- Análisis prospectivo: oportunidades y amenazas previsibles.

Pasos del proceso

Paso 1: Trabajo en grupo: Los participantes de los talleres de nivel 2 (coordinadores de los países y un responsable del programa sectorial) eligen en el análisis FODA de los talleres de nivel 2 los tres elementos positivos (fortalezas y oportunidades) y los tres negativos (debilidades y amenazas) que consideran más importantes. Pueden ser factores del pasado y/o del futuro, internos y/o externos.

Paso 2: Deben escribir cada uno de los elementos positivos o negativos elegidos en una tarjeta de color, así como preparar argumentos que expliquen su elección para presentarlos en el pleno.

Paso 3: El facilitador prepara un marco FODA de gran tamaño que se colocará en otra pared o en el suelo.

<i>Fortalezas y debilidades (nivel del cooperante y del equipo del proyecto): pasado</i>	Fortalezas	Debilidades
<i>Oportunidades y amenazas (organización contraparte y su contexto): futuro</i>	Oportunidades	Amenazas
<i>Medidas</i>	Empezando con las fortalezas y las oportunidades detectadas: - ¿Cuáles son las consecuencias, las acciones derivadas del análisis? - ¿Qué se recomienda para aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades?	Empezando con las debilidades y las amenazas detectadas: - ¿Cuáles son las consecuencias, las acciones derivadas del análisis? - ¿Qué se recomienda para superar las debilidades y amenazas?

Paso 4: En el pleno: cada grupo coloca sus hojas en el lugar correcto del marco y explica su elección.

Paso 5: El facilitador ayuda a ordenar las hojas por temas.

Paso 6: *Brainstorming* (lluvia de ideas): Debatir las posibles estrategias para reforzar los aspectos positivos y superar/minimizar los aspectos negativos.

Paso 7: El facilitador recapitula y resume las sugerencias y propuestas mencionadas en el debate.

Paso 8: El facilitador hace una foto de los resultados finales.

- ⌚ Duración de los pasos 1-3: máximo 30 minutos.
- ⌚ Duración de los pasos 4-5: máximo 30 minutos.
- ⌚ Duración de los pasos 6-8: máximo 60 minutos.
- ⌚ Duración total de la Tarea C: máximo 120 minutos.
- ☑ Resultado: Análisis FODA con recomendaciones.

Nivel 3 – Tarea C: Lecciones aprendidas y recomendaciones

¿Qué?

Reflexionar sobre el enfoque del programa y extraer juntos lecciones y recomendaciones clave para la organización.

¿Para qué?

Proporciona resultados del taller que la organización puede utilizar en la planificación estratégica futura.

¿Cómo?

Tiempo para la reflexión libre y abierta en grupo de la que se extraerán recomendaciones a partir de los datos elaborados a lo largo del día.

Pasos del proceso

Paso 1: El responsable del programa institucional de la sede central resume nuevamente la idea del programa institucional (más que la suma de sus partes) y cómo encaja en la forma de trabajar de la organización (la interacción de los distintos sectores y temas).

Paso 2: El experto externo hace una reflexión crítica sobre el enfoque programático y el trabajo diario de la organización:

- ¿Hasta qué punto el actual programa institucional refleja ya los diferentes aspectos de la visión programática?
- ¿Cuáles son los elementos que permiten a la organización trabajar con un enfoque programático y cómo podría reforzarse este enfoque?

Paso 3: Debate en grupo utilizando las siguientes preguntas:

- ¿Qué podemos hacer para reforzar el enfoque programático de nuestro trabajo?
- ¿Qué conclusiones sacamos para la siguiente fase del programa en nuestra organización?

Formular conclusiones, recomendaciones y medidas prácticas/concretas. ¿Cuáles son las lecciones clave y las medidas correspondientes? El facilitador apunta las lecciones clave y los pasos siguientes en el rotafolio.

Paso 4: El facilitador coordina el debate y resume las reflexiones y propuestas.

🕒 Duración total de la Tarea D: máximo 120 minutos.

☑ Resultado: Lecciones y recomendaciones fundamentales para el programa institucional de la organización.

BIBLIOGRAFÍA SELECTIVA

Disponible en www.unite-ch.org

- BEURET, Jean-Eudes (2016). *Étude sur la mesure des effets de la coopération par l'échange personnes. De l'analyse des effets de la Coopération par l'échange de personnes à la proposition d'un outil d'évaluation adapté à une organisation de petite taille*, Berna: Unité.
- CLÉMENT, Bruno / WEHRLE, Beat (2012). *Projet pilote de vérification des effets - Une qualification des espaces existants au moyen de la méthodologie proposée par UNV – United Nations Volunteers*, Friburgo: E-changer.
- DANIEL, P. / FRENCH, S. / KING, E. (2006). *A participatory methodology for assessing the impact of volunteering for development: Handbook for volunteers and programme officers*. United Nations Volunteers & Centre for International Development Training: Bonn.
- EGLI, Walter (2010). *L'efficacité et l'évaluation d'impact dans la coopération par l'échange de personnes, Étude pour le compte d'Unité, Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale*, Berna: Unité.
- ESTERMANN, Josef (2018). *Mehrwert der Personellen Entwicklungszusammenarbeit aus Sicht der Partnerorganisationen*, Lucerna: Comundo.
- ESTERMANN, Josef (2017). *Nachhaltigkeit von Facheinsätzen von Comundo im Rahmen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in Lateinamerika / Sustainability of Specialist Assignments of Comundo in the Context of Personnel Development Cooperation in Latin America (Summary)*, Lucerna: COMUNDO, 2017.
- FLISCH, Sarah (2017). *Handbook for Impact Assessment of Development Workers on Partner/Assignment, Sector and Programme Level - Method adapted for Mission am Nil International from UNV and E-Changer*, Knonau : Mission am Nil / Berna : Unité.
- FLISCH, Sarah (2016). *Pilotprojekt Impact Assessment - Anwendung der «Participatory methodology for assessing the contribution of volunteering for development» von United Nations Volunteers auf die Einsätze der Mission am Nil in Äthiopien und Ägypten*, Knonau: Mission am Nil.
- GMÜNDER, Reto (2018). *Atelier participatif d'identification des effets au sein de la Mission Évangélique au Tchad, Expérimentation d'une forme abrégée de la méthodologie UNV – United Nations Volunteers*, Berna: Unité.
- HOFFMANN, Ilse (2018). *SDC's engagement with PDC organizations, Reflections and Considerations*. Berna: DDC.
- PFISTER, Franziska / BARRIOS, María Auxiliadora / HORBATY, Elsbeth / GUGLER, Alfred / EGLI, Walter (2007/08). *Welche Wirkung haben Personaleinsätze? / Intercambio de personas en la cooperación al desarrollo – análisis de efectos, Matagalpa* / Berna: Unité.
- SCHREIBER, Martin / ZURBRÜGG, Andreas (2018a). *Wirkungsanalyse Guinea. Bericht Unité – SAM global / Impact analysis Guinea. Report Unité – SAM global*, Winterthur: SAM global / Berna: Unité.
- SCHREIBER, Martin / ZURBRÜGG, Andreas (2018b). *Concept de la vérification des effets de quatre secteurs dans quatre régions en Guinée de SAM global (selon la méthode de United Nations Volunteers UNV)*, Winterthur: SAM global / Berna: Unité.
- SCHREIBER, Martin / SULTAN, Raji (2015). *Tres tendencias internacionales básicas en la cooperación por el intercambio de personas*. Berna: Unité.
- UNITÉ (2021). *Standards de qualité pour la coopération par l'échange de personnes - Manuel de gestion de la qualité destiné aux organisations membres d'Unité.* / Berna: Unité.
- UNITED NATIONS VOLUNTEERS (2011). *Assessing the Contribution of Volunteering to Development: A Participatory Methodology, Handbook for UN Volunteers, Programme Officers and Managers*, Bonn: United Nations Volunteers.

GLOSARIO: Cooperación al Desarrollo por el Intercambio de Personas

English	Français	Deutsch	Español	Português
<p>Personnel Development Co-operation Development Service Exchange of personnel in development cooperation (International Volunteering)</p>	<p>Coopération par l'échange de personnes (CEP) Échange de personnes dans la coopération internationale Volontariat international (Service de développement)</p>	<p>Personelle Entwicklungszusammenarbeit (PEZA) Entwicklungsdienst (ED)</p>	<p>Cooperación (al desarrollo) por el intercambio de personas Intercambio de personas en la cooperación internacional (Servicio de desarrollo)</p>	<p>Cooperação por o intercâmbio de pessoas Intercâmbio de pessoas na cooperação internacional (Serviço de desenvolvimento)</p>
<p>Assignment Placement</p>	<p>Affectation Insertion</p>	<p>Personaleinsatz</p>	<p>Asignación</p>	<p>Colocação / inserção (de pessoas)</p>
<p>Partner organisation Southern partner</p>	<p>Organisation partenaire Partenaire Sud</p>	<p>Partnerorganisation (lokal, vor Ort) Südpartner</p>	<p>Organización contraparte (del Sur) Co-partes / Contraparte Sur</p>	<p>Organização parceira (do Sul)</p>
<p>Programme officer (or manager, head)</p>	<p>Responsable de programme</p>	<p>Leiter/in Programm Süd (in der Schweiz) Programmverantwortliche/r Süd</p>	<p>Responsable de programa</p>	<p>Responsável do/pelo programa</p>
<p>(Country / local) co-ordinator (or manager, head, director)</p>	<p>Coordinateur/trice local/e - national/e</p>	<p>Landesprogrammleiter/in (vor Ort) (Lokale/r) Koordinator/in</p>	<p>Coordinador/a (local/nacional)</p>	<p>Coordenador/a (local/nacional)</p>
<p>Development worker Co-worker Fraternal worker Professional (International volunteer)</p>	<p>(Professionnel/le) volontaire Coopérant/e Envoyé/e Personne en échange</p>	<p>Fachperson / Fachleute (im Entwicklungseinsatz) Einsatzleistende/r Entwicklungshelfer/in</p>	<p>Cooperante (en el desarrollo)</p>	<p>Cooperante (para o desenvolvimento) Trabalhador/a na cooperação internacional / ao (para o) desenvolvimento</p>

GLOSARIO ESPAÑOL / COSUDE

LOS 27 TÉRMINOS MÁS USADOS POR LA COSUDE EN RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN Y EL CONTROLLING

El objetivo de este glosario es aclarar e ilustrar la interpretación y el uso de 27 términos seleccionados en los campos de la gestión del ciclo de programas (PCM), de la evaluación y del controlling. Este glosario concuerda estrechamente con el glosario actualizado del CAD/OCDE (<http://www.oecd.org/dac>) y refleja también los enfoques aplicados actualmente en la COSUDE. Esta obra se propone, pues, reforzar y ampliar la base común de la cultura de la COSUDE en el campo de la evaluación y del controlling.



ACTORES INVOLUCRADOS (stakeholders)

Agencias, organizaciones, grupos o individuos que tienen una participación directa o indirecta en la concepción, la ejecución o la evaluación de un programa / proyecto.

P.ej., el ministerio de sanidad, los proveedores de cuidados médicos, los seguros de enfermedad, las asociaciones de pacientes.

APRECIACIÓN PRELIMINAR

Evaluación global de la pertinencia, de la factibilidad y del potencial de sostenibilidad de un proyecto / programa antes de la decisión de financiación.

≡ Evaluación; la evaluación ex ante se considera un término sinónimo.

AUDITORÍA

Evaluación objetiva independiente o interna de la conformidad con los estatutos y reglamentos (“auditoría de regularidad”) o de la pertinencia, la rentabilidad, la eficiencia, la eficacia (“auditoría de resultados”).

P.ej., un informe o una misión del Inspectorado de la COSUDE.

≡ Inspección, auditoría de regularidad ≡verificación; auditoría de resultados evaluación.

BENEFICIARIOS

Individuos, grupos u organizaciones que se benefician de un programa / proyecto directa o indirectamente, ya sean sus destinatarios o no.

P.ej., la comunidad que se beneficia de un programa de salud pública.

≡ Población destinataria, grupo meta (idéntico o más pequeño que el grupo beneficiario).

COHERENCIA

Conformidad con las políticas, lineamientos y enfoques definidos por una institución. (COSUDE, gobierno, contraparte).

¿Nuestro programa / proyecto corresponde a la política seguida en el sector concernido?

CONTRAPARTES (partenarío, socio)

Organización o instituciones que colaboran para lograr objetivos convenidos en común y que comparten responsabilidad, responsabilización (accountability) y beneficios, así como riesgos y esfuerzos.

CONTROLLING

Función clave en una organización que consiste en seleccionar datos pertinentes para el pilotaje estratégico y que refleja sus propios resultados, para luego analizarlos e interpretarlos con el fin de proveer una base sólida para decisiones de gestión (estrategia y gestión).

≡ Monitoreo, que se limita a observar los procesos y los resultados revelados por ellos mismos o por indicadores, mientras que el controlling va más lejos e incluye el análisis y la interpretación de los datos.

Y Controlling no equivale a control.

EFFECTOS ESPERADOS (outcomes)

Resultados de un programa / proyecto respecto a sus objetivos y que han sido generados por los *outputs* de sus distintas contrapartes.

P.ej., capacidad reforzada de una institución para administrarse, formular políticas y hacerlas aplicar.

≡ Resultados, efectos a nivel del objetivo.

EFICACIA (efectividad)

La medida en que se han logrado los objetivos del proyecto / programa, considerando su importancia relativa.

≡ Efectividad: Actualmente, el Banco Mundial habla de “efectividad” para hacer énfasis en los objetivos alcanzados de manera eficiente y sostenible y limita la “eficacia” al logro de los objetivos.

EFICIENCIA

La medida en que los recursos/inputs (fondos, experticia, tiempo, etc.) se transforman en outputs de manera económica.

¿Hacemos las cosas correctamente de manera realmente económica?

EVALUACIÓN

Apreciación, lo más sistemático y objetivo posible, de una política, de un proyecto o programa en curso o ya terminado, de su concepción, de su implementación y de sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos de desarrollo, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad.

Existen diversos tipos de evaluación según:

- el momento en que se realiza: antes de la acción (**ex ante**), durante la acción (**acompañante**) y después de la acción (**ex post**),
- su realizador: los implicados en la acción misma (**auto evaluación o interna**) o una entidad externa o consultor/a (**externa**) o una combinación de ambas,
- su focalización: sobre la **responsabilización (accountability)** (sumativa) o sobre el **aprendizaje**, la mejora del rendimiento (formativa),
- su iniciador: evaluación definida y ejecutada por entidades o personas no ligadas a los responsables de la concepción e implementación de dicha acción (**independiente**), o por entidades implicadas en su gestión o su pilotaje.

Características adicionales:

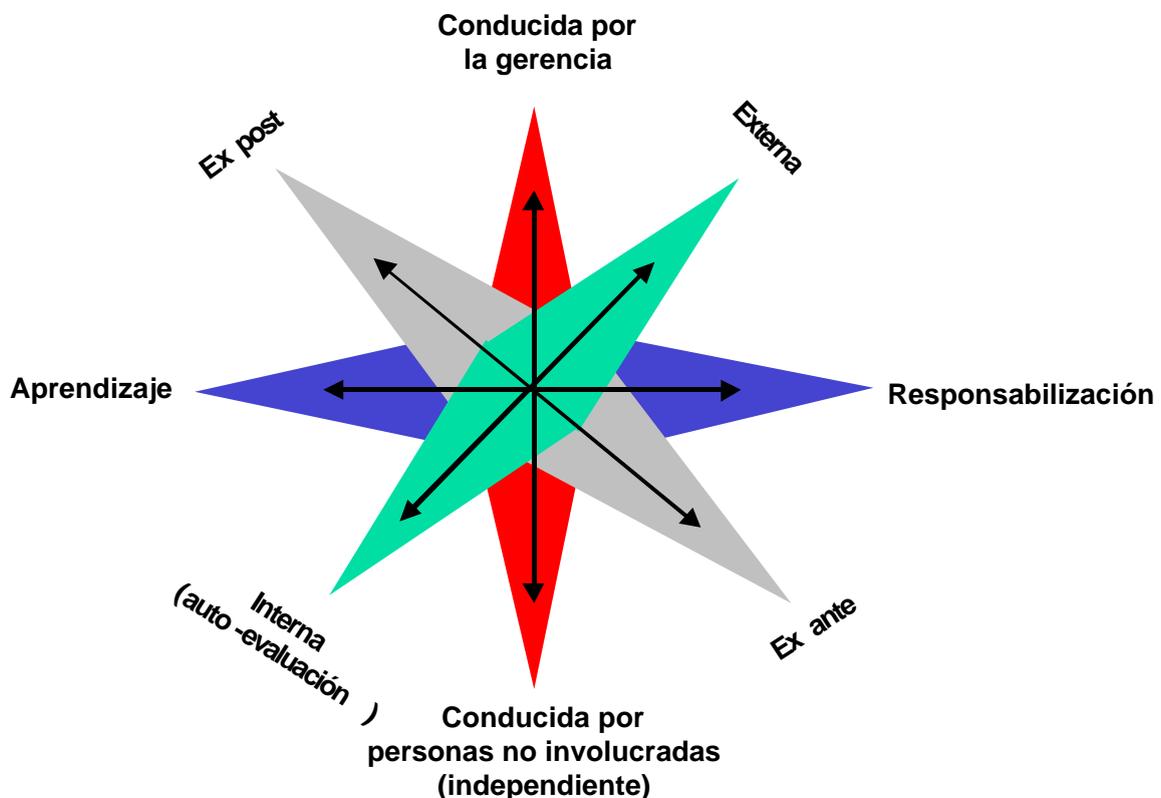
- conducida por el donante o la contraparte (**pilotada por el donante, por la contraparte**), por varias instancias, donantes (**conjunta**), con los actores involucrados (**participativa**),
- su alcance: cuando se limita a sus propias actividades realizadas (**autoevaluación**).

@ Apresiasi, revisión (*review*)

¿Hacemos lo correcto? ¿Lo hacemos correctamente?

Estrella de la evaluación

Se puede hacer énfasis en cada línea entre „externos”



≅ = sinónimo

? = cuestión de clarificación

FINALIDAD (objetivo de desarrollo)

El objetivo último al que una acción de desarrollo debe contribuir.

@ Objetivo, meta, objetivo de desarrollo, objetivo general (a nivel del impacto deseado).

GESTIÓN DEL CICLO DE PROGRAMAS/PROYECTOS (PCM/PEMA)

El proceso que permite el pilotaje y la gestión de todas las etapas, desde la etapa de identificación hasta la realización, a través de la apreciación preliminar, la planificación, la realización, el monitoreo, el feedback y la evaluación.

PEMA (Planificación, Evaluación, Monitoreo, Aplicación) es la versión COSUDE del PCM. El PEMA pone de relieve el enfoque de procesos, la participación de las contrapartes, así como aspectos de desarrollo humano e institucional.

IMPACTO

El conjunto de cambios / efectos positivos y negativos, primarios o secundarios a largo plazo generados por un programa / proyecto directa o indirectamente, intencionalmente o no.

P.ej., mayor nivel de vida, mejor seguridad alimentaria, estado de derecho democrático.

@ Influencias en el contexto, entorno social o físico.

INDICADOR

Factor o variable cuantitativa o cualitativa que ofrece un medio simple y fiable para medir los resultados obtenidos y reflejar los procesos, los cambios ocurridos en el contexto, así como el impacto.

P.ej., incremento de ahorros como un indicador de la confianza en la perspectiva económica y en el sistema bancario; franjas rojas en el cielo al amanecer = mal tiempo a mediodía.

¿Dónde podemos tomar "la temperatura" a nuestras actividades? ¿Dónde deberíamos leer los signos de cambios esperados?

INPUTS (insumos)

Recursos financieros, humanos y materiales requeridos para la implementación del proyecto o programa.

≡ Medios invertidos: tiempo, dinero, energía, knowhow.

MARCO LÓGICO

Herramienta de gestión utilizada para mejorar la concepción de un programa / proyecto. Comprende la identificación de los elementos estratégicos (finalidad, propósito, outputs, actividades e inputs planificados) y sus relaciones causales, así como hipótesis relativas a factores externos (riesgos, tendencias) que pueden influir en el éxito o en el fracaso.

El marco lógico puede facilitar la planificación, la implementación y la evaluación de programas / proyectos de manera transparente y participativa

= logframe.

MONITOREO (seguimiento)

Una función de observación continua que consiste en la recopilación sistemática de información pertinente y selectiva a fin de suministrar a la gerencia y a los principales actores involucrados de un programa / proyecto indicaciones sobre el progreso realizado y el logro de los objetivos, así como sobre los procesos y el impacto.

P.ej., conjunto de información útil recopilada por un marinero; tablero de control a bordo.

≡ Seguimiento, controlling.



OBJETIVO DE UN PROGRAMA O PROYECTO

Resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, medioambientales u otros a los que se espera que contribuya el programa / proyecto y que se sitúan en su propia esfera de influencia.

Y Debería ser “smart”; es decir, simple, medible, alcanzable, realista y limitado en el tiempo.

≡ Propósito, outcome esperado.

OUTPUTS

Los productos tangibles (materiales o servicios) de un programa o proyecto (UNDP).

P.ej., servicios de extensión suministrados a los campesinos, asesoramientos a una organización.

≡ Productos del proyecto.

PERTINENCIA

La medida en que los objetivos de un programa / proyecto corresponden a las necesidades de los beneficiarios, a las necesidades del país y a las prioridades globales.

≡ Significancia, sentido

¿En qué medida hacemos lo que conviene? ¿Tiene sentido?

PROPÓSITO

Los objetivos de un programa / proyecto enunciados públicamente.

≡ Objetivos de programa/proyecto; efectos (outcomes) planificados.

RESPONSABILIZACIÓN (obligación de rendir cuentas)

Obligación de demostrar que la labor ha sido realizada conforme a las reglas y normas convenidas o de rendir cuentas de manera clara e imparcial de los resultados y del rendimiento en relación con las tareas y planes establecidos.

P.ej., un informe presentado ante el Parlamento, ante un consejo de administración o ante los integrantes.

≡ Una evaluación sumativa que puede servir de instrumento para ello.

RESULTADO

Output, efectos (outcome) o impacto de un programa / proyecto.

Estos son los tres distintos niveles de resultados (ver ilustración).

REVISIÓN (review)

Análisis de los resultados de un programa / proyecto efectuada periódicamente o *ad hoc*, decidida por la gerencia o por los actores involucrados.

≡ Evaluación, aunque “evaluación” se utiliza frecuentemente para una apreciación más amplia y/o más profunda que revisión. “Revisión” tiende a hacer énfasis en los aspectos operacionales.

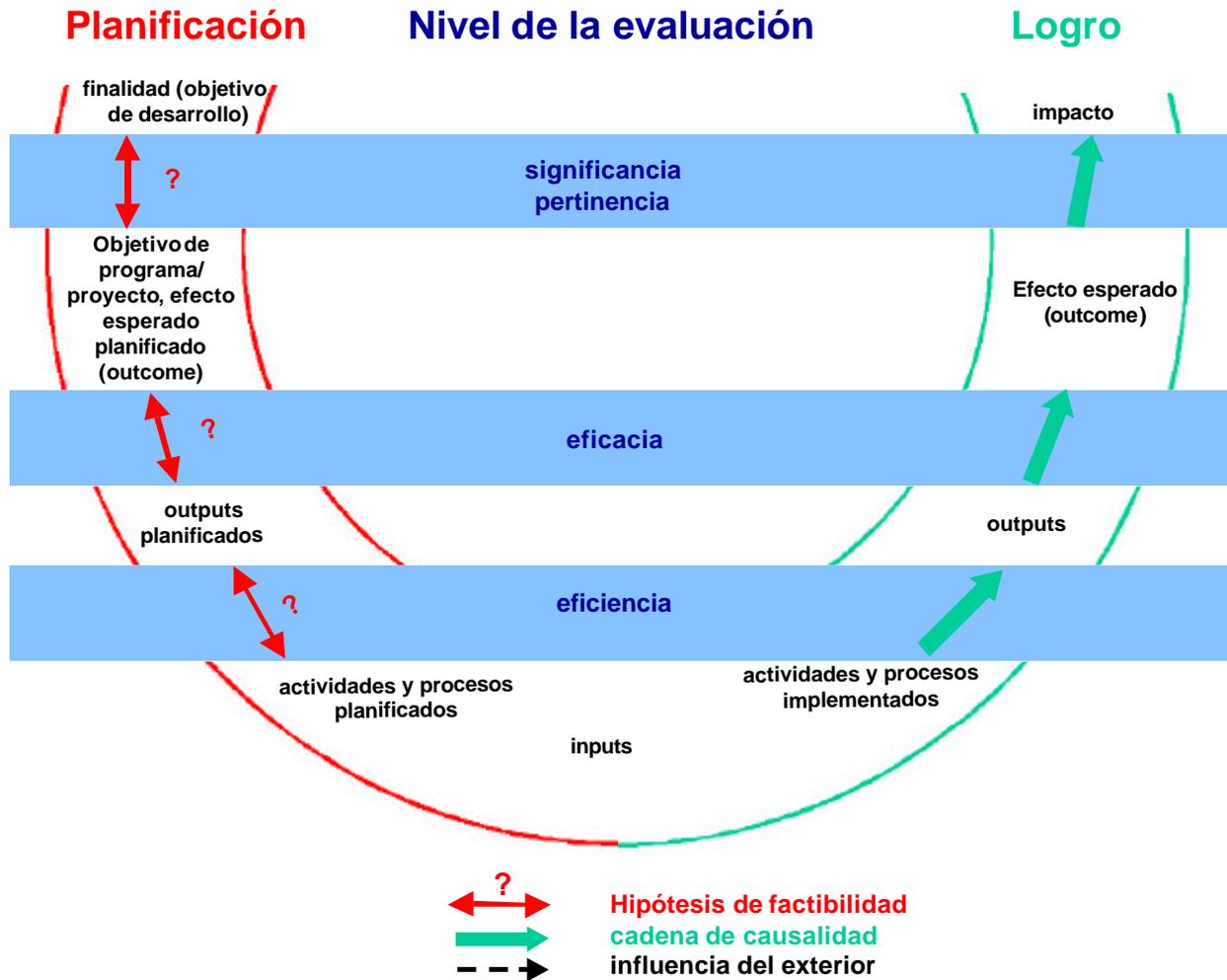


SOSTENIBILIDAD (sustentabilidad)

La continuidad de los beneficios generados por un proyecto / programa una vez que éste ha sido terminado.
P.ej., un sistema de microcrédito que permite generar suficientes ingresos para que el sistema siga operando, cubra sus riesgos y desarrolle su personal.

≡ sustentabilidad, viabilidad, durabilidad

Planificación y evaluación a los tres niveles de resultados: una ilustración



¡Atención!

!Se puede ser muy eficiente, pero no eficaz o muy eficaz pero no pertinente!

!Hacer las cosas correctamente está bien, pero hacer lo mas relevante es seguramente más importante!

≡ = sinónimo

? = cuestión de clarificación

27 TÉRMINOS SOBRE EVALUACION Y CONTROLLING EN CUATRO IDIOMAS

Español	Deutsch	Français	English
Actores involucrados (stakeholders)	Beteiligte (stakeholders)	Protagonistes (parties prenantes)	Stakeholders
Apreciación preliminar	Vorabklärung	Appréciation préalable	Appraisal
Auditoría	Audit	Audit	Audit
Beneficiarios	Begünstigte	Bénéficiaires	Beneficiaries
Coherencia	Kohärenz	Cohérence	Consistency (coherence)
Contraparte (partenario, socio)	Partner	Partenaires	Partners
Controlling	Controlling	Controlling	Controlling
Efecto esperado (outcome)	Auswirkungen (outcome)	Effet attendu (outcome)	Outcome
Eficacia (efectividad)	Effektivität (Wirksamkeit)	Efficacité	Effectiveness
Eficiencia	Effizienz	Efficienc	Efficiency
Evaluación interna, auto-, externa, independiente, ex-ante, acompañante, ex-post, conjunta, participativa	Evaluation interne, Selbst-, externe, unabhängige, ex ante, begleitende, ex post, gemeinsame, partizipativ	Evaluation interne, auto-, externe, indépendante. ex ante, accompagnante, ex post, conjointe, participative	Evaluation internal, self, external, independent, ex ante, accompanying, ex post, joint, participatory
Finalidad	Oberziel (Entwicklungsziel)	Finalité (objectif de développement)	Goal (development objective)
Gestión del ciclo de un programa/proyecto (PCM/PEMA)	Programm-/Projekt Zyklus Management (PCM/PEMU)	Gestion du cycle de programme / projet (PCM/PSER)	Programme/project cycle management (PCM/PEMT)
Impacto	Impakt (Einwirkung)	Impact	Impact
Indicador	Indikator	Indicateur	Indicator
Inputs (insumos)	Inputs	Intrants (inputs)	Inputs
Marco lógico	Logframe	Cadre logique	Logframe
Monitoreo (seguimiento)	Monitoring	Monitoring (suivi)	Monitoring
Objetivo de un programa/proyecto	Programm-/Projektziel	Objectif de programme / projet	Objective of a programme or project
Outputs	Produkte oder Leistungen (outputs)	Extrants (outputs)	Outputs
Pertinencia	Relevanz	Pertinence	Relevance
Planificación	Planung	Planification	Planning
Propósito	Zweck	Propos	Purpose
Responsabilización	Rechenschaftslegung	Redevabilité	Accountability
Resultado	Resultat	Résultat	Result
Revisión (review)	Überprüfung (Review)	Bilan (review)	Review
Sostenibilidad (sustentabilidad)	Nachhaltigkeit	Durabilité (pérennité)	Sustainability

Publicado por

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE
Unidad de Evaluación & Controlling
3003 Berna



Marzo 2002

Pág. Web

www.sdc.admin.ch

Nota

Este glosario existe también en francés, inglés y alemán



Desde hace casi 60 años Unité, Asociación Suiza para el intercambio de personas en la cooperación internacional, se compromete a que la calidad de las asignaciones de los cooperantes se fortalezca, estableciendo estándares, ejecutando evaluaciones y estudios, así como brindando apoyo y la formación continua en favor de sus organizaciones miembros. Unité representa a 13 miembros y se empeña en colaboración estrecha con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en favor de una cooperación eficaz, sostenible y equitativa.

Unité

Asociación Suiza para el intercambio de personas en la cooperación internacional

Rosenweg 25, 3007 Berna

Teléfono +41 (0)31 381 12 19

E-Mail info@unite-ch.org

Edición Febrero 2019 (traducción al Español Abril 2021, revisión Martin Schreiber / Regula Bähler Junio 2021)

www.unite-ch.org 

