

Marzo de 2023
Corporación PODION
SAA - Colombia

Publicación 33
ISBN: 978-628-95316-4-0



Financiado por:

Brot
für die Welt



**CORPORACIÓN
PODION**



2 Caja de herramientas para la incorporación de la orientación a los efectos directos e impactos - **OEDI**: Los sistemas de planeación, monitoreo, evaluación y aprendizaje (PMEA) y la medición de cambios desde el OEDI

Módulo adaptado por

Natalia E. Velásquez R., PhD.

*Original (2015): Natalia E. Velásquez R.
y Gloria E. Torrejano C.*

Marzo de 2023
Corporación PODION
SAA - Colombia

2 Caja de herramientas para la incorporación de la orientación a los efectos directos e impactos - OEDI: Los sistemas de planeación, monitoreo, evaluación y aprendizaje (PMEA) y la medición de cambios desde el OEDI*

Módulo adaptado por

Natalia E. Velásquez R., PhD.

Original (2015): Gloria E. Torrejano C. y Natalia E. Velásquez R.

Diseño y diagramación: María Morales P.

* La actualización de esta caja de herramientas, además de las experiencias concretas y el diálogo con las copartes de PPM, recoge algunos insumos y reflexiones planteados en el recurso Educativo número 3, del Programa Emprendemos Paz, promovido por el Instituto Creas, elaborado por la misma autora.



Saludo del director

Editorial

Desde hace más de tres décadas, la Corporación PODION ha venido trabajado por la promoción y defensa de los DDHH y la búsqueda de una sociedad más justa y fraterna. La palabra PODION significa “punto de apoyo”, y desde esta perspectiva nuestra organización asume que fortalecer capacidades de las organizaciones sociales, es una forma de facilitar procesos, y de expresar su apuesta y aporte

para la defensa de los Derechos Humanos y la búsqueda de mayor justicia social. En una larga trayectoria de relacionamiento con agencias de cooperación internacional, especialmente alemanas, la Corporación PODION tiene una estrecha relación con Pan Para el Mundo (Brot für die Welt). Desde el año de 1996, acompaña a esta agencia de cooperación con sus servicios de asesoría para las organizaciones que reciben su financiamiento, en países como Colombia, Venezuela y Panamá, bajo diferentes instrumentos de Cooperación llegando a más de 50 organizaciones que durante estos años vienen siendo apoyadas por Pan Para el Mundo (PPM).

Desde el año 2020 y hasta la actualidad, bajo el instrumento de Servicio de Asesoría y Apoyo (SAA) la Corporación PODION está asesorando a las 25 copartes de PPM en Colombia, en asuntos relacionados a la Planeación, Monitoreo y Evaluación de los proyectos financiados por esta agencia; así como los aspectos referidos a los temas administrativos y financieros requeridos para este tipo de cooperación, con una mirada central en la Orientación a Efectos Directos e Impactos –OEDI-. Este enfoque ha sido desarrollado por PPM con el ánimo de evidenciar los cambios generados con su cooperación, facilitando así la rendición de cuentas, el fortalecimiento de las capacidades de las copartes y también el aprendizaje; todo este esfuerzo con el ánimo de responder a las demandas de la agenda global en materia de Cooperación Internacional.

Desde que PPM inició con la implementación del OEDI, la Corporación PODION ha asumido la tarea de avanzar en la cualificación de sus copartes en esta materia en particular. En una primera fase se generaron acciones presenciales de carácter nacional y regional, y también grupos de multiplicadores del OEDI; todo esto con el ánimo de comprender con mayor claridad la perspectiva y las implicaciones que tenía su implementación a nivel de los proyectos y las organizaciones. Como parte de estas reflexiones, surgió en el 2015, la idea de sistematizar y generar insumos metodológicos y prácticos que le permitiera tanto a los oficiales de proyectos en PPM, como a las copartes avanzar en la reflexión sobre este enfoque y en su forma de aterrizarlo en los distintos ciclos del proyecto. Este fue el punto de partida para la “Caja de Herramientas” que hoy presentamos. Producto del proceso de asesoría, existe un número significativo de copartes que han incorporado este enfoque en su perspectiva institucional, formulando sus planes estratégicos con perspectiva de cambio y avanzando en la cualificación de sus profesionales para avanzar en la comprensión del mismo.

No obstante, al realizar la línea de base en el 2022, se evidenció que más del 80% de las organizaciones copartes han presentado cambios a nivel de la coordinación y/o de los equipos de los proyectos financiados por PPM. Esto supone que, aunque se han hecho esfuerzos significativos para avanzar en la incorporación del OEDI, hoy existe un desconocimiento importante sobre esta perspectiva, y se hace necesario reforzar estos conocimientos en las nuevas generaciones. A su vez, los cambios generacionales y de equipo también se presentan dentro de PPM, de tal manera se encuentra diversidad de comprensiones sobre el OEDI, que requieren evolucionar hacia una comprensión institucional que permita a todos los actores involucrados un entendimiento común sobre esta perspectiva.

Ante este escenario, como SAA Colombia, hemos evidenciado la necesidad de reforzar nuestras estrategias para fortalecer capacidades y afianzar las herramientas que permita el fortalecimiento de la comunicación entre PPM y las copartes. Es así, como surge la necesidad de afianzar los procesos de formación sobre el OEDI, pero además la idea de la actualización y reforzamiento de la “Caja de Herramientas” cuyo objetivo central es el facilitar herramientas conceptuales y meto-



dológicas que permita avanzar en la comprensión e incorporación del OEDI, por lo menos a nivel de los proyectos que son financiados por PPM.

Siendo conscientes que la perspectiva de cambio responde a una perspectiva global, consideramos que la “Caja de herramientas” que estamos presentando, además de ser útil para los oficiales de proyectos de PPM, y para las copartes del país, podrá ser utilizado por distintas organizaciones que se interesen en avanzar en la comprensión de esta perspectiva y de aplicarla en los contextos y ámbitos que considere pertinente. Es por esta razón, que existe una versión digital, a la que se puede acceder desde distintas plataformas y también una versión impresa que estará a disposición para PPM y para sus copartes en Colombia.

Para la Corporación PODION, esta “Caja de Herramientas” es un legado de este aprendizaje, pero a su vez, es punto de partida para continuar generando diálogo de saberes sobre esta perspectiva. Con más de 10 años avanzando en la comprensión y profundización del enfoque, hemos podido evidenciar que es una herramienta poderosa, que realmente permite materializar el quehacer político y metodológico de las organizaciones, e ir más allá de una idea de rendición de cuentas o medición de impactos. El OEDI, permite reflexionar sobre lo que hacemos y para qué lo hacemos, contribuye al inter aprendizaje y a la generación de procesos de cambio, que de manera concatenada y a largo plazo aportan a reales transformaciones sociales, que son visibles en la vida de las organizaciones y de las comunidades que se acompañan.

En un contexto de alta complejidad e incertidumbre como el que hoy vivimos, estamos convencidos que el OEDI es un enfoque extraordinario, que permite avanzar hacia caminos de esperanza, no solo para

nuestros territorios, sino para las generaciones futuras. En medio de cambios políticos, sociales y económicos de gran envergadura, estamos llamados a generar aportes a dichas transformaciones, nosotros como Corporación PODION y como SAA Colombia de PPM, ponemos a disposición esta “Caja de Herramientas” la cual consideramos es un aporte significativo para seguir avanzando en esta dirección.

Jaime H. Díaz A.
Phd.



Introducción

El presente módulo relacionado a los sistemas de Planeación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (PMEA) y concretamente a la medición de cambios desde la perspectiva la Orientación a Efectos Directos e Impactos (OEDI), hace parte de la Caja de Herramientas para la incorporación de dicho enfoque, elaborado y actualizado por la Corporación PODION, quien se constituye a su vez en el Servicio de Asesoría y apoyo de Pan Para el Mundo en Colombia (SAA Colombia de Pan Para el Mundo). Esta Caja de Herramientas está conformada por un módulo introductorio y cuatro módulos temáticos, que aborda de manera diferenciada el enfoque OEDI, de acuerdo a los temas cruciales que en estos 10 años de experiencia, hemos identificado como Corporación desde el nuestro rol como SAA Colombia.

Como se señala en el módulo introductorio, desde el 2014 la Corporación PODION emprendió un proceso de asesoría, orientado a que las copartes de PPM pudieran conocer e implementar el enfoque OEDI en el marco de sus proyectos y de sus organizaciones. Durante el 2015 se avanzó en este proceso, generando actividades de profundización conceptual, intercambio de experiencias, construcción de herramientas y metodologías. Para el caso concreto de los aspectos relacionados a los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación (PME), se llevaron a cabo tres talleres regionales con 15 copartes de PPM en el país, en los departamentos de Antioquia, Santander y la zona Centro (Bogotá, Cundinamarca, orden nacional), en donde se profundizaron los aspectos relacionados a temas de indicadores, ciclos de información, estructura de los sistemas de PME, y la utilidad de los mismos.

Gracias a este ejercicio, se produce una primera versión de esta Caja de Herramientas, cuyo énfasis principal estaba centrado en reflexionar sobre las implicaciones de la medición de los cambios. Así

mismo, a partir del intercambio de experiencias entre las organizaciones sobre los procesos de PME, se construyeron herramientas metodológicas y técnicas, que les permitiera a las copartes avanzar en el desarrollo de sus propios sistemas de PME desde la perspectiva del OEDI (los cuales por supuesto han sido actualizados y adecuados a las necesidades y escenarios concretos de las organizaciones). En el 2018, se avanzó en una reflexión más concreta, conectado el aspecto de la medición, con el tema de construcción de paz, temática que dada la coyuntura nacional en plena implementación del acuerdo de paz con las FARC, cobraba absoluta relevancia. Estos insumos contribuyeron a las reflexiones de las copartes y en algunos casos en la incorporar estas perspectivas y énfasis en los proyectos que venían desarrollando.

Durante los años posteriores, especialmente en los procesos de acompañamiento bilateral y desde el intercambio con otros actores del sector que abordan estos temas concretos, fuimos identificando que las sistematizaciones, también se podían constituir en herramientas que facilitarían la reflexión de los cambios, pero más centrado en las estrategias y procesos que se llevaban a cabo para tal fin. En tal sentido, en algunos proyectos concretos, se comenzó a transitar entre la evaluación de proyectos y la sistematización de las estrategias. En este marco, comienza a evidenciarse con mayor fuerza, que los sistemas de PME, están incompletos sino se integran aspectos que además de posibilitar la rendición de cuentas, posibilite el aprendizaje, tal como lo plantea el mismo OEDI y los marcos reguladores de la Cooperación Internacional. En este sentido, cobró relevancia integrar a los sistemas de PME, la sigla de S, referida a la sistematización, que posibilitara el aprendizaje y la despersonalización del saber, para volverlo un saber institucional.

Es por esta razón, que como SAA Colombia, se inicia un proceso interesante de reflexión sobre lo que significa el aprendizaje y desde allí emerge el concepto de Gestión de Conocimiento, entendida como la despersonalización del saber institucional,

para lo cual el aprendizaje resulta ser el elemento central (*para ampliar información ver módulo N°3*). Ante esta reflexión, pudimos comprender que la sistematización es una forma de aprender, pero no la única, por lo tanto, tomamos la decisión de integrar de manera intencionada a los procesos de PME, el Aprendizaje, teniendo como un objetivo fundamental la gestión de conocimiento, en donde la sistematización juega un papel determinante pero no único. Es por esta razón, que proponemos en adelante hablar de Sistemas de Planeación Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (PMEA).

Por lo tanto, desde la perspectiva del OEDI, los sistemas de PME, son determinantes para la delimitación de los cambios y de las estrategias de intervención (teorías de cambio) que planteamos para alcanzarlos. Mientras que la Planeación, Monitoreo y Evaluación posibilita la rendición de cuentas ante nuestros donantes; la incorporación de la visión del aprendizaje, contribuye a la reflexión sobre el cómo generamos los procesos de cambio; aspecto central en las reglas de juego de cooperación que hemos visto en el módulo introductorio y que aborda de manera integral el OEDI. En la práctica también hemos aprendido que el avanzar en la incorporación de sistemas de PME, contribuyen sin duda alguna al fortalecimiento institucional, en especial si las reflexiones en el marco de los proyectos, se hacen a la luz de los planes estratégicos institucionales, desde una comprensión armonizada y sistémica de los procesos de cambio, que se impulsan desde las organizaciones, y en los mismos territorios.

En la actualidad, hemos identificado dos retos significativos en la implementación de los procesos de PME. El primero se relaciona a la necesidad de integrar dentro de estos sistemas los aspectos estratégicos/operativos de los proyectos, con los temas presupuestales y de ejecución de recursos. En general, estos aspectos no están bajo la responsabilidad de las mismas personas de los equipos, y los ritmos de seguimiento operativo, no siempre están en concordancia con los ritmos de rendición de cuentas a nivel presupuestal. En el marco de las asesores

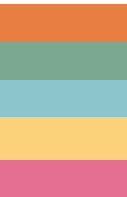
rías que realizamos como SAA Colombia, con los equipos de gestión y administración financiera, hemos identificado algunos asuntos claves que pueden incorporarse a estos sistemas de PMEAs y que coadyuven a resolver este asunto en particular. En el anexo de las herramientas, encontrarán los instrumentos propuestos para tal fin.

El segundo reto que hemos identificado, hace referencia a la falta de apropiación de los equipos operativos y estratégicos de los sistemas de PMEAs. En general, hay una tendencia a instrumentalizar el enfoque y por ende los sistemas asociados, dado que no existe una comprensión integral de la importancia y aporte significativo que generan estos sistemas, no solo para la valoración de los cambios y estrategias, sino para la gestión de conocimiento institucional, y en sí para el fortalecimiento mismo de la organización, y los procesos que se acompañan en el territorio. Hemos identificado, que los procesos de PMEAs recaen en unas cuantas personas, y que en la medida en que no se generen espacios de reflexión y aprendizaje colectivo, los mecanismos implementados son funcionales únicamente para la rendición de cuentas, sin trascender a otros usos que son fundamentales para las organizaciones y la gestión misma de los proyectos.

Ante estos elementos identificados, hemos actualizado el presente módulo, en donde vamos a presentar los aspectos fundamentales relacionados al proceso de Planeación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje desde la perspectiva del OEDI. Así mismo, presentaremos insumos conceptuales y técnicos que permitan a las organizaciones profundizar sobre la medición de cambios, que incluye reflexiones específicas sobre el ciclo de información, los indicadores, los sistemas e instrumentos requeridos para avanzar en esta tarea en todo el ciclo de los proyectos. Adicionalmente, vamos a integrar algunos elementos relacionados al aprendizaje, como el de la sistematización.

Este módulo, se complementa con la parte introductoria de la Caja de Herramientas, en donde se encontrará una información más amplia sobre este contexto, el escenario de la cooperación internacional y los elementos básicos conceptuales del OEDI. Complementariamente en el módulo N°3 de esta ampliamos el concepto de apren-

dizaje desde la perspectiva de la Gestión de Conocimiento. El sentido concreto de este módulo, es evidenciar los aspectos centrales del OEDI, que permita a las organizaciones la comprensión, la reflexión crítica y apropiación de los conceptos y herramientas centrales para los procesos de PMEa desde el OEDI.



Esperamos que este documento se constituya en un insumo que alimente la reflexión institucional y que sea mejorado, enriquecido y profundizado desde las prácticas de las copartes y los avances en la implementación del enfoque OEDI.

La relevancia de la medición de los cambios en escenarios de complejidad e incertidumbre

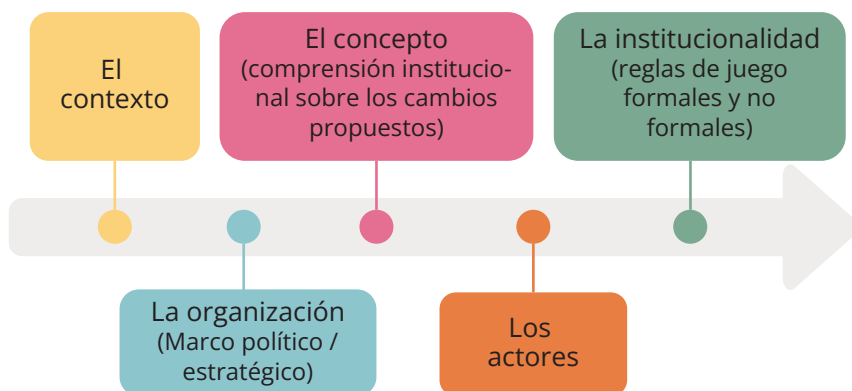
Como vimos en el módulo introductorio, en general la medición de cambios e impactos en el ámbito de la cooperación internacional se plantea por dos razones: i) transparencia y rendición de cuentas y ii) informar a los donantes sobre los cambios producidos con los recursos asignados. Cualquier organización que decide embarcarse en una relación de cooperación debe mínimamente cumplir con estas reglas de juego que se han definido (*para ampliar información sobre el marco internacional de cooperación, ver módulo introductorio*). Adicionalmente, la medición de cambios debe contribuir al aprendizaje que debe redundar en mayor claridad y sostenibilidad de las transformaciones sociales que se quieren generar, y las estrategias más adecuadas para lograrlo. En la práctica hemos evidenciado que estos procesos de aprendizaje, al ser asumidos desde una perspectiva institucional, contribuyen al fortalecimiento de la organización y como ya hemos señalado al aprendizaje institucional (*para ampliar información sobre este tema ver el módulo N°1 sobre DOFI*).

En pocas palabras, podemos decir que la medición de los cambios permite reflexionar sobre la pertinencia de la teoría de cambio prevista y la forma en cómo vamos avanzando hacia la dirección de la transformación social que hemos previsto. De ahí la relevancia estratégica de la medición, la cual debe ser sistemática, intencionada, y coherente con los distintos niveles de cambio previstos en nuestros planes, programas y/o proyectos.

Por otra parte, se ha identificado que en los escenarios donde se desenvuelven muchas de las organizaciones y/o los actores de cambio, se incrementa la demanda de información de calidad y cantidad. Ya ha sido comprobado, que en la medida en que los actores de cambio y las organizaciones cuentan con información sólida, rigurosa y verificable, existe un menor riesgo de desequilibrio de poderes en las relaciones entre los actores. Así mismo, el contar con informa-

ción rigurosa, facilita a su vez, la mayor probabilidad de posicionamiento y diálogo frente a las problemáticas que abordan y los cambios sociales por los cuales trabajan. Ante este escenario, uno de los retos identificados es la producción de información sistemática y en articulación entre varios actores, que genere voces más consolidadas y audibles, que permitan equilibrar la balanza entre los actores y una incidencia más efectiva. En este sentido los sistemas de PMEa y el uso de la información que se produce, juega un papel crucial.

Ahora bien, reconociendo los fundamentos del enfoque OEDI, es preciso aclarar que la medición no pretende hacer una lectura rígida y única del contexto. La medición intenta hacer una aproximación a la realidad, a partir de unos criterios definidos previamente y en un escenario contextual específico. Esto supone que si otro actor se aproxima a dicha realidad, desde otra perspectiva su lectura puede cambiar. En tal sentido, existen unas dimensiones de análisis, que son determinantes en el momento de delimitar el cambio. Dichas dimensiones son las siguientes:



En la práctica hemos comprendido, que el tener en cuenta estas dimensiones en el momento de la delimitación del cambio, posibilita avanzar con mayor claridad y pertinencia hacia las transformaciones previstas, con los recursos disponibles y en el tiempo concreto definido. Por lo tanto, desde la fase de la planificación, es aconsejable tener en cuenta dichas dimensiones, que facilite la construcción de la

cadena de cambio y en general de toda la estructura de la propuesta de proyecto.

Lo que hemos evidenciado es que la implementación del enfoque OEDI permite responder a las exigencias de la cooperación internacional, pero además genera valores agregados a las organizaciones, en especial lo relacionado a los procesos de fortalecimiento institucional, ya que les implica a las organizaciones reflexionar sobre su quehacer institucional y la pertinencia del mismo a partir del contexto en el que se encuentra. En algunas ocasiones, esta reflexión ha implicado que dichas organizaciones ajusten su apuesta política misional y/o las estrategias de intervención. Para lo cual han emprendido procesos de planificación estratégica desde el enfoque OEDI.

2. La planeación, El monitoreo, la evaluación y el aprendizaje: los elementos centrales de los sistemas de PMEAs

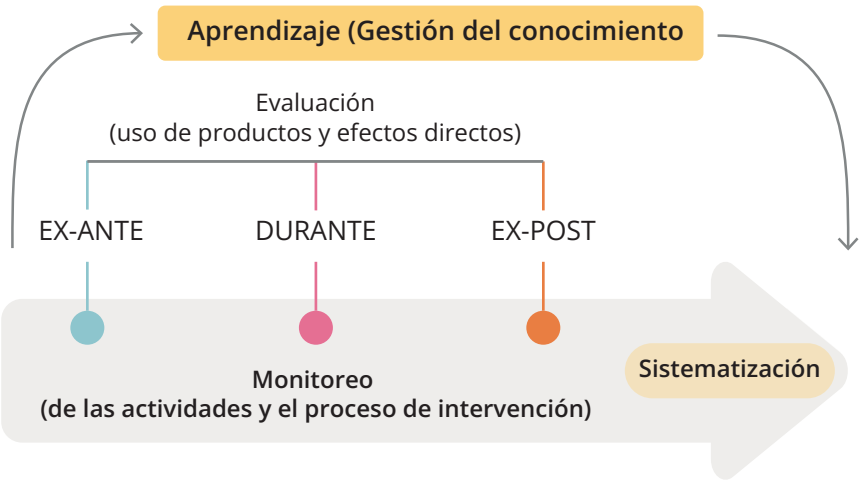
La Planeación (P) es entendida como el proceso de diseño y formulación sistemático y concatenado de nuestro proyecto, programa o plan, que permite definir con claridad los cambios que se pretenden generar, y las rutas operativas y estratégicas requeridas, para lograr dichos cambios en un marco temporal, contextual y de recursos concreto.

El Monitoreo (M) es la valoración que se hace de manera sistemática y regular del proceso de ejecución del proyecto. Se lleva a cabo sobre el desarrollo de las actividades y productos previstos en el mismo. Desde el OEDI, dicho monitoreo debe hacerse de manera armonizada y regular, de cara a los cambios que se han previsto.

La Evaluación (E) por su parte, es la valoración que se hace sobre el avance de los cambios previstos a partir de los indicadores formulados y de los resultados del monitoreo. La utilidad de la evaluación radica en la posibilidad de hacer un análisis sobre la pertinencia de la

estrategia implementada, de cara a los objetivos previstos. Por lo tanto, es aconsejable llevarla a cabo por lo menos tres veces durante el desarrollo del proyecto. Las evaluaciones dentro del sistema de PMEa son de carácter interno, y se pueden complementar con evaluaciones externas antes del inicio del proyecto, o al finalizar el mismo. En general, estas evaluaciones externas, se constituyen en un insumo clave, especialmente a la hora de iniciar una nueva fase de formulación de proyecto.

El Aprendizaje (A) es entendido como un proceso por el cual se identifican las lecciones aprendidas, y se reflexiona sobre el proceso vivido de cara a los procesos que se acompañan, los desafío contextuales y organizacionales. Se espera que dichas lecciones aprendidas, puedan ser generalizables y replicables, en contextos y/o organizaciones similares. En concreto, el Aprendizaje supone volver explícito el resultado de un proceso, que involucra reflexionar sobre la experiencia, para volverlo conocimiento (módulo DOFI). En este sentido, la Sistematización se constituye en una herramienta muy útil para identificar estas lecciones aprendidas. Adicionalmente, intencionar el aprendizaje dentro de los sistemas de PMEa, supone tener categorías centrales claras desde el diseño mismo del sistema, sobre las cuales se ha tomado la decisión de profundizar la reflexión, en clave de aprendizaje institucional.



Como un todo concatenado y armónico, el PMEA responde a cada uno de los momentos del ciclo de proyecto, constituyéndose en un medio eficaz para la valoración de nuestros cambios y de la pertinencia de las teorías de cambio que hemos previsto.

Un monitoreo y evaluación confiable debe caracterizarse por tener una ruta clara de medición y por incorporar la valoración cualitativa y cuantitativa de nuestro proyecto a nivel operativo y de efectos, incluyendo los aspectos estratégicos y administrativos. En tal sentido, es una tarea sumamente relevante que debe ser asumida por el conjunto del equipo ejecutor y que debe ser comprendida integralmente. Se sugiere que el monitoreo se desarrolle semestralmente y la evaluación anualmente; la misma debe hacerse mínimo en tres momentos del proyecto. En cuanto al aprendizaje debe ser consecuencia del proceso de Monitoreo y Evaluación que ha intencionado la generación de los mismos, bien sea desde las señales de cambio que ha definido o desde las categorías centrales que desde una apuesta misional se consideran fundamentales.

Desde nuestra perspectiva, lo más importante del Monitoreo, la Evaluación, y el Aprendizaje es el uso de la información que estamos produciendo, para tomar decisiones frente a la gestión de nuestro proyecto, y en general para la sostenibilidad política y financiera de nuestra organización y los procesos sociales que acompañamos.

3.

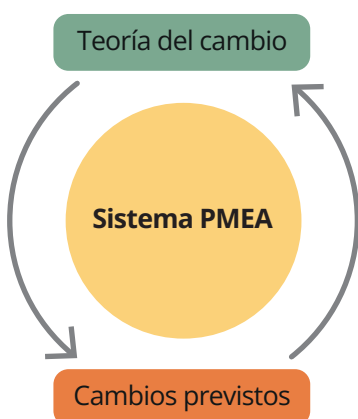
Los sistemas de Planeación Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (PMEA) desde la Perspectiva del OEDI

Desde esta perspectiva, la Planeación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje, deben concebirse como un todo interconectado, que partiendo de los cambios que ha previsto, debe generar insumos que le permita reflexionar sobre; i) la pertinencia de la estrategia de intervención que promovemos para lograr dichos cambios, ii) la evolución de los cambios en relación a los indicadores previstos, y iii) los proce-

tos de aprendizaje que se detonan, frente a las transformaciones sociales planteadas, gracias al proceso mismo de implementación del proyecto. Esta interconexión, también supone contar con mecanismos, técnicas y herramientas que permita documentar, organizar y analizar la información que debemos producir para tal fin.

Los sistemas de PMEa (Planeación, Monitoreo y Evaluación y Aprendizaje) desde el OEDI, son entendidos como un conjunto de herramientas, instrumentos y técnicas, que de manera interconectada e integral, posibilitan planificar, monitorear, evaluar y aprender, durante todo el ciclo del proyecto, de cara a los cambios sociales y la teoría de cambio prevista dentro de nuestro proyecto.

Desde la práctica y en diálogo con la teoría, hemos aprendido que deben existir unos criterios de rigurosidad y confiabilidad, que garanticen la calidad de la información producida desde los sistemas de PMEa. En primer lugar, es muy importante que nuestros sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje, tenga una **base conceptual sólida**, que responda a las comprensiones institucionales sobre los procesos de cambio que se quieren generar, los cuales son principalmente visibles en nuestra cadena de cambio.



En segundo lugar, es clave que nuestros sistemas sean validados, dentro del ejercicio mismo de monitoreo, pero también ante los actores externos. La confiabilidad de la información, pasa por la capacidad del sistema de soportar el escrutinio público, es decir que cualquier actor externo pueda revisarlo y vea que la información que producimos es confiable.

En tercer lugar, nuestro sistema debe soportarse en técnicas y metodologías

eficaces, rigurosas y técnicamente adecuadas para lo que queremos medir a la luz de nuestro proyecto, los actores de cambio y el contexto en el que se encuentra inmerso nuestro proyecto.

En cuarto lugar, nuestros sistemas deben ser adecuados para el contexto interno y externo. En el contexto interno, es necesario tener en cuenta las capacidades internas de los equipos para asumir estas tareas, el nivel de apropiación que se tiene para acoger e implementar el sistema de una manera constante y adecuada, el nivel de conocimiento y comprensión institucional de los cambios que se han planteado en el marco del proyecto.

En cuanto al contexto externo, además de la pertinencia de la información que se espera recoger, será necesario tener en cuenta aspectos claves como por ejemplo: el acceso a la información, y la calidad de las fuentes de información. En este sentido, las características, capacidades e involucramiento de los actores de cambio en un asunto clave y estratégico que debe ser previsto en la fase del diseño del sistema.

El siguiente gráfico ilustra de manera integral estos criterios de confiabilidad y rigurosidad a tener en cuenta en los sistemas de PMEAs:



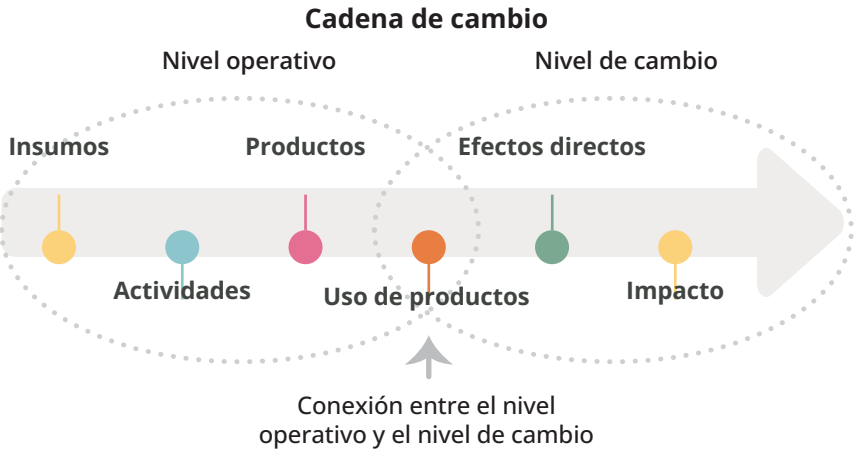
Desde esta perspectiva, hemos aprendido que avanzar en la implementación de sistemas de PMEAs, supone generar un proceso de cambio dentro de las mismas organizaciones, ya que implica tomar la decisión institucional de incorporar este tipo de procesos dentro de la institución. Así mismo, la implementación de estos sistemas supone la inversión de recursos, y especialmente la disponibilidad del tiempo de los equipos para movilizar la apropiación y uso de estos sistemas. Cuando se avanza en la idea de implementar un sistema de PMEA sin tener en cuenta estos aspectos, se corre el riesgo de instrumentalizar esta perspectiva, y reducir al sistema, a simples mecanismos para recoger datos y llenar el formulario para un informe.

Para evitar este riesgo, desde nuestra perspectiva, los procesos de PMEA, tienen que estar conectados y relacionados de manera permanente. Supone la generación de mecanismos, en donde todos los actores involucrados en el proyecto participen en cada una de las fases, jugando un rol activo y reflexivo, de cara a los cambios previstos. Cuando los procesos de PMEA se reducen o recaen en una sola persona que recoge datos, la posibilidad de observación, aprendizaje y generación de impactos desde la práctica, puede perder su sentido más estratégico, incluso cuando dicho proceso se enmarca únicamente en el proyecto concreto que estamos ejecutando.

La práctica ha demostrado que en la medida en que las organizaciones cuenten con sistemas de monitoreo y evaluación que sean integrales, existe una mayor probabilidad de que se avance hacia un fortalecimiento institucional, y de una manera muy concreta a la gestión de conocimiento. Así mismo, la información que se genera con los sistemas de PMEA, ofrece bases confiables y útiles, para la rendición de cuentas, y también para el posicionamiento de la organización ante actores claves.

En cuanto a la estructura de los sistemas de PMEA, es aconsejable que existan herramientas que de manera procesual, se conecten con todo el ciclo del proyecto. Las mínimas que proponemos son las siguientes (en el anexo 1 de este módulo encontrarán el sistema completo):

1. La cadena o “tejido de cambio” del proyecto: es una herramienta de planificación y de visualización poderosa y potente, que permite evidenciar de una manera concatenada y armonizada los distintos niveles de cambio que queremos generar en el marco de los proyectos, programas o planes propuestos; basándose por supuesto, en la teoría de cambio que hemos previsto (para ampliar información sobre la cadena de cambio, ver el módulo introductorio de OEDI).



2. La matriz de monitoreo: es un instrumento de planificación, que tiene como aspecto estructural los indicadores que se han definido para el efecto (objetivo del proyecto). Dicho instrumento, ofrece los elementos mínimos para identificar el punto de partida del indicador, los conceptos centrales que permiten la medición del indicador, la frecuencia y técnicas a utilizar para levantar y analizar la información, así como los responsables en los distintos niveles.

MATRIZ DE MONITOREO
HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

Efectos	Indicador	Conceptos centrales	Línea de base	Meta (valor final indicador)	Método de colección de datos	Frecuencia		Responsabilidad (Quién?)	
			Valor de partida al inicio del proyecto		(Dónde y Cómo?)	recolección de datos	análisis	recolección	análisis



3. El Plan Operativo Anual (POA) + Monitoreo: Es una herramienta que ha sido construida desde la SAA, en diálogo con los equipos de gestión financiera y operativa de las copartes; la misma está compuesta por dos partes. La primera contiene la ruta operativa del proyecto por lo menos a nivel anual. Esta herramienta se conecta con la cadena de cambio específicamente a nivel del uso de producto, que en generar corresponde a la estrategia del proyecto. Recordemos que este nivel de estrategia, es el que permite cerrar la brecha entre los aspectos operativos del proyecto y el proceso de cambio que se quiere generar. Es así como dentro de la herramienta encontramos de manera articulada, los siguientes aspectos:

4	OBJETIVO GENERAL (IMPACTO)			
5	OBJETIVO DE PROYECTO (EFECTO)			
6				
7	ESTRATEGIA/LÍNEA DE INTERVENCIÓN/ÁREA (USO DE PRODUCTO)	PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDAD PREVISTA	FECHA PREVISTA PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD
8				
9				
10				
CADENA DE CAMBIO matriz de monitoreo instrumento para los indicadores POA + MONITOREO EVALUACIÓN INFORMES GESTIÓN DE CONOCIMIENTO				

La segunda parte contiene la información necesaria que facilita el monitoreo del proyecto a nivel operativo y financiero. Por lo tanto, esta herramienta intenta conectar la fase de planificación, con la de ejecución del proyecto desde una perspectiva integral. Dentro de dicha herramienta, se ha incluido también un componente que permite hacer el monitoreo de las acciones desarrolladas y no desarrolladas, así como la evolución del proyecto, en función de los cambios previstos.

sistema de PMEa desde el OED con seguimiento administrativo - Excel															
Inicio sesión															
Ejecución de la actividad															
Ejecución de actividades no previstas															
RESPONSABLE															
NÚMERO DE PERSONAS PARTICIPANTES															
RUBRO PRESUPUESTAL															
COSTO PRESUPUESTAL (COP)															
Ejecución presupuesto															
SALDO															
Total de participo															
Total %															
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN O NO EN LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES															
FACTORES INTERNOS															
FACTORES EXTERNOS															
V. OBSERVACIONES O COMENTARIOS PARA EL PERIODO															
Cadena de cambio															
matriz de monitoreo															
instrumento para los indicadores															
POA-MONITOREO															
EVALUACIÓN															
INFORMES															
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO															

4. Matriz de Evaluación: Esta matriz propone elementos centrales para el análisis de los cambios en función de los procesos que se han llevado a cabo. En tal sentido, la evaluación se concentra en los resultados del monitoreo y en el análisis de la evolución de los indicadores previstos, que se han planteado en la matriz de monitoreo presentada anteriormente. En la herramienta podemos observar dos partes: la primera se concentra en hacer una valoración del cumplimiento y evolución de las señales de cambio.

sistema de PMEa desde el OED con seguimiento administrativo - Excel															
Evolución del indicador para el periodo del informe															
EVALUACIÓN															
HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN															
1. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN EL PROYECTO															
Indicadores															
Línea de Base (Punto de partida)															
Meta (valor final indicador)															
Evolución del indicador para el periodo del informe															
Observaciones															
Evolución cuantitativa															
Evolución Cualitativa															
Cadena de cambio															
MATRIZ DE MONITOREO															
POA-MONITOREO															
EVALUACIÓN															
INSTRUMENTO (S) INDICADORES															
INFORMES															
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO															

Evolución del indicador para el periodo del informe

	A	B	C	D	E	F
15						
16	2. ANÁLISIS DE LOS AVANCES DE LOS EFECTOS PREVISTOS					
17	Efecto previsto / objetivo	Valoración del avance de los efectos directos previstos teniendo en cuenta los indicadores y el desarrollo de las actividades				
18						
19						
20						
21	APRENDIZAJES DURANTE EL PERIODO			DIFICULTADES PRESENTADAS DURANTE EL PERIODO		
22						
23						
24	EFECTOS POSITIVOS O NEGATIVOS NO PREVISTOS QUE SE PRESENTARON EN EL PERIODO					
25						
26						
27	OBSERVACIONES ADICIONALES					
28						
29						
30	ANEXOS: TESTIMONIOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS/ REGISTRO FOTOGRÁFICO					
31						

Recuento: 4

[CADENA DE CAMBIO](#)
[MATRIZ DE MONITOREO](#)
[POL+MONITOREO](#)
[EVALUACIÓN](#)
[INSTRUMENTO \(S\) INDICADORES](#)
[INFORMES](#)
[GESTIÓN DE CONOCIMIENTO](#)

Al acercarse a esta herramienta, varias copartes han planteado la idea de transitar hacia versiones informáticas, que les permita hacer este proceso de PMEa. Al respecto, hemos aprendido que el montaje de este tipo de sistemas hacia software específicos, requieren de una inversión de tiempo y recursos considerables de forma permanente,

además de una capacidad técnica específica, que no siempre está dentro de las organizaciones, para los ajustes cotidianos que requiere el sistema, dado que no es un instrumento estático.

Por lo tanto, una pregunta clave al optar por este tipo de instrumentos, será la capacidad financiera y técnica con la que se cuenta la organización, para mantener y usar el sistema a mediano y largo plazo. Las ventajas de este tipo de herramientas informáticas, es que luego del diseño y montaje podría facilitar el ordenamiento de la información, además de la posibilidad de generar información actualizada y en línea, para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

Desde nuestra perspectiva, lo más importante es que el proceso mismo de PMEA no se vuelva más difícil que la ejecución misma del proyecto. **Adaptar las herramientas y estructuras a lo que alcanzable, eficiente y manejable para las copartes, ¡es la clave!**

4. La formulación de las señales de cambio (indicadores) desde la perspectiva OEDI

Los indicadores son sumamente importantes ya que nos permiten evidenciar el avance y cumplimiento de los objetivos previstos. La práctica ha evidenciado que la formulación de los indicadores es una de las tareas más complejas desde el OEDI, ya que supone tener claridad sobre varios aspectos que van más allá del cambio que queremos generar; reconociendo que por supuesto, dicho cambio es el punto de partida fundamental para la definición de nuestras señales de cambio. En tal sentido, para avanzar en la formulación de los indicadores, es fundamental tener una comprensión institucional sobre las categorías centrales que se evidencian en las señales de cambio, tener claro cuáles son los actores de cambio, las características del contexto y el punto de partida, que nos permita posteriormente contrastar la evolución del indicador.



Los indicadores son medios/referencias que nos ayudan a medir y acompañar el avance de los cambios que se pretende alcanzar. Están directamente relacionados con los cambios intencionados (expresados a través del/los objetivo(s) del proyecto) y que son resultados de la intervención del proyecto. (Estándares PPM, 2015).

LA DIFERENCIA ENTRE OBJETIVO E INDICADOR DESDE EL ENFOQUE OEDI

El objetivo plantea el cambio que quiero generar, mientras que el indicador plantea la señal con la cuál puedo evidenciar que dicho cambio se ha logrado.

Desde el OEDI los indicadores son entendidos como **la señal de cambio que me permite evidenciar que hemos logrado la transformación social que nos hemos planteado. Es decir, que el indicador es la demostración de que el cambio se está logrando.** Una de las características principales del Indicador, es que pueda ser medible, de lo contrario no tiene sentido como señal de cambio.

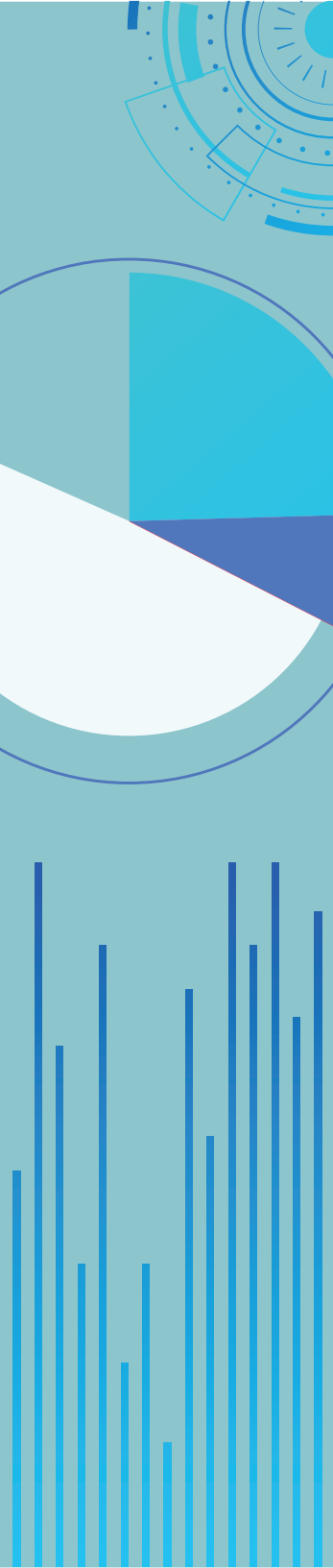
Por lo tanto, el concepto de indicador, está ligado también al concepto de medición, el cual es entendido como “la asignación de números a objetos, atributos o rasgos de un concepto, como una forma de representación. **En este sentido, medir es una forma de describir o caracterizar las cualidades de un concepto, traduciéndolas a un lenguaje numérico dotado de significado.** Para establecer correspondencia válida entre un sistema conceptual y un sistema numérico, la estructura de ambos sistemas debe ser internamente semejante”. (Azocar, 2005) Por lo tanto, es a través del indicador que medimos el cumplimiento del objetivo.

Desde los estándares de PPM, los indicadores se formulan únicamente a nivel de los efectos directos, es decir a nivel de los objetivos del proyecto. Esto teniendo en cuenta que es sobre los efectos directos, que tenemos maniobrabilidad y sobre lo cual podemos hacer la medición de los cambios (*para ampliar información ver módulo introductorio de esta caja de herramientas*).

De igual manera, es aconsejable no formular más de tres indicadores por objetivo de proyecto. Los mismos deben estar directamente relacionados con dicho objetivo, con el marco conceptual y contextual definido. Adicionalmente, es importante tener en cuenta la capacidad técnica del equipo, los tiempos y recursos disponibles para hacer el levantamiento de la información.

Un aspecto importante del enfoque es el llamado que hace a la delimitación del indicador con sentido de realidad. Partiendo de la premisa de la complejidad y la incertidumbre, se tiene claro que el cambio previsto, no se va a generar en el total de la población que tiene definida como actores de cambio. Por lo tanto, parte del supuesto que el porcentaje (%) de cumplimiento de un indicador, está en correspondencia con los niveles de cambio alcanzados por los actores priorizados. Desde esta perspectiva, se recomienda que los indicadores sean realistas y se ajusten a las posibilidades de actuación del proyecto. En tal sentido, tener indicadores con porcentajes medidos es pertinente, todo depende de la cadena de cambio formulada y las características particulares de cada proyecto.

Por supuesto, en el momento de formular los indicadores, debemos cumplir con los criterios clásicos, es decir que los mismos sean específicos, medibles, alcanzables, concretos, orientados a los objetivos que estamos planteando. En tal sentido, sugerimos que siempre que formule un indicador analice si los mismos cumplen con estos criterios mínimos. Ahora bien, para la **formulación de los indicadores** el punto de entrada no debe ser la perspectiva técnica, ni la metodología; lo más importante es identificar las necesidades de información, que me permitan dar cuenta del cumplimiento del efecto previsto. En general a partir de la experiencia podemos identificar aquellos aspectos que nos muestran que los procesos evolucionan, lo impor-



tante es colocarlo de una manera tangible y clara, que pueda ser observable y medible.

Por lo tanto, para la formulación de los indicadores recomendamos responder a la siguiente pregunta: **¿Qué necesito saber para evidenciar que el cambio se ha logrado?** Dicha pregunta permite conectar el indicador con el objetivo del proyecto previsto.

Posteriormente, es necesario retomar el marco conceptual que ha sustentado la formulación del proyecto para **identificar las categorías conceptuales que son determinantes** clarificar para **poder afinar el indicador**. Es clave tener claro los conceptos que subyacen dentro de nuestras propuestas de intervención, definiendo los términos ambiguos. Desde esta perspectiva, es aconsejable que siempre se coloque dentro de la propuesta, la comprensión institucional de los conceptos/categorías fundamentales que se evidencian en el diseño de los indicadores y dentro de los mismos cambios. Para ello puede usar la matriz de monitoreo, un pie de página o ampliar la información dentro del mismo formulario de la propuesta.

En el momento de escribir el indicador es importante **identificar la unidad de medida, la cantidad, el lugar y el tiempo**. Comparativamente con otras metodologías el OEDI requiere de indicadores que evidencien el alcance esperado a la luz de los objetivos previstos; es decir implica que el indicador especifique claramente la meta concreta que se espera lograr, por ello en ocasiones nos referimos a estos indicadores como indicadores/-meta. Veamos una diferenciación de la formulación de indicadores entre enfoques:

Este es un indicador que viene de un proyecto cuyo cambio propuesto (objetivo de proyecto) es:

Las mujeres lideresas del departamento del Chocó víctimas del Conflicto Armado acompañadas por la Corporación Esperanza, incrementan su participación democrática en escenarios de decisión público estatales a nivel local y regional.

Para este objetivo una posible forma de evidenciar el cambio, es que estas mujeres lideresas desarrollen propuestas que sean expuestas ante los tomadores de decisión. Por lo tanto, una forma concreta de medir esta señal, es cuantificando las propuestas que surgen de las mujeres que hacen parte del proyecto. Veamos la diferencia de la formulación de indicadores desde la perspectiva clásica de proyectos y desde el OEDI.

En el enfoque clasico

- Número de propuestas de mujeres lideresas presentadas ante tomadores de decisión.

En la versión clásica, era suficiente con señalar el aspecto que queríamos medir.

En el enfoque desde el OEDI

- Al finalizar el proyecto las mujeres lideresas víctimas del conflicto armado, acompañadas por la Corporación Esperanza, presentan ante los tomadores de decisión de los municipios del Departamento del Chocó, 12 propuestas colectivas de participación política de las mujeres con perspectiva de género y de derechos.

En la perspectiva OEDI, es necesario plantear la unidad de medida sobre la cual vamos a hacer la medición, la cantidad, el tiempo y el lugar. Si desagregamos el indicador, encontramos cada uno de los elementos señalados:

Unidad de medida (sobre lo cual recae la medición): Propuestas colectivas de participación política de las mujeres con perspectiva de género y de derechos presentada ante los tomadores de decisión.

Cantidad: 12

Lugar: municipios del departamento del Chocó

Tiempo: al finalizar el proyecto (normalmente en un periodo de tres años).

En el caso del ejemplo que hemos colocado, es necesario clarificar: ¿qué estamos entendiendo por propuestas colectivas de participación política de las mujeres con perspectiva de género y de derechos? Estos aspectos son determinantes para definir la forma de medición de los indicadores formulados y está directamente relacionado con el paso anteriormente mencionado.

Luego de muchos intentos de encontrar alguna ruta metodológica que facilitara la construcción de los indicadores. Hemos identificado que existen tres pasos específicos que siempre son necesarios dar para definir los indicadores. Veamos:

PASOS SENCILLOS para formular indicadores

- 1.** Defina las necesidades de información para evidenciar el cumplimiento del cambio.
- 2.** Clarifique los conceptos que soportan los cambios previstos a nivel de impacto y efecto.
- 3.** Desagregue la necesidad de información delimitando:
 - Unidad de medida: lo que quiero medir.
 - El tiempo.
 - La cantidad.
 - El lugar.

Con la desagregación de las necesidades de información, será posible llegar a la formulación de los indicadores. Como es posible notar, el concepto de indicador que nos propone el OEDI, va mucho más allá de identificar la señal de cambio sobre la cual se quiere hacer la medición. Al ponernos un horizonte de cambio, el indicador debe estar formulado con un alcance concreto teniendo como referencia los actores de cambio, con los cuales estoy facilitando el proceso de cambio.

En tal sentido, el indicador, nos plantea a su vez una meta, que a partir del análisis riguroso consideramos que será posible alcanzar. Es por esta razón, que es aconsejable formular unos alcances de los indicadores que sean realistas, teniendo en cuenta el horizonte de cambio, y por supuesto las necesidades de información, tal como lo mencionamos en el apartado anterior.

Como forma de autoevaluación, al finalizar la formulación del indicador, se puede aplicar algunas preguntas que pueden ayudar a verificar si el indicador cumple con las características desde el OEDI. El resultado de las respuestas le permite evidenciar qué aspectos debe mejorar para que el indicador quede formulado adecuadamente. La siguiente lista de chequeo puede ser útil:

HERRAMIENTA DESDE EL OEDI		
Lista de chequeo para formulación de indicadores		
PREGUNTA	SI	NO
1. ¿El indicador tiene relación directa con el objetivo del proyecto?		
2. ¿El indicador no es igual que el objetivo?		
3. ¿El indicador es alcanzable en el periodo del proyecto?		
4. ¿El indicador es claro y concreto?		
5. ¿El indicador puede ser medido?		
6. ¿El indicador está delimitado en cantidad, lugar y tiempo?		
7. ¿El indicador suministra información útil para la toma de decisiones?		
8. ¿El indicador tiene en cuenta el punto de partida del proyecto?		

La diferencia entre los indicadores cualitativos y cuantitativos

En términos metodológicos una pregunta muy frecuente es cuál es la diferencia entre los indicadores cualitativos y los cuantitativos. Para dar respuesta a este asunto, uno de los aspectos que siempre resaltamos, es que el punto de entrada debe ser las necesidades de información, que en general nos conduce a un cierto tipo de indicador. Como premisa general, es importante aclarar que el valor que se asigna al indicador, no supone necesariamente que se trate de un indicador cuantitativo. Recordemos que el valor que se asigna a una variable o una categoría de análisis, es necesario para poder hacer la medición del indicador; lo que determina el tipo de indicador es la procedencia y tipo de análisis de la información que supone el indicador.

Un aspecto básico de diferenciación es que **los indicadores cualitativos siempre se basan en percepciones o valoraciones de los sujetos; mientras que los indicadores cuantitativos siempre se basan en datos que son observables, tangibles, que no requieren de ninguna interpretación.** En ambos casos tanto en los indicadores cuantitativos y cualitativos reflejan datos y pueden ser medibles. La siguiente matriz comparativa nos permite profundizar en este aspecto en particular.

	Objetivo o basado en hechos	Subjetivo o basado en juicios
Cuantitativo	Indicador articulado en forma cuantitativa y basado en información sobre objetos, hechos o acontecimientos que son, en principio, directamente observables y verificables. <i>Ejemplo 1:</i> prevalencia de niños menores de cinco años con peso insuficiente. <i>Ejemplo 2:</i> número de ejecuciones arbitrarias registradas.	Indicador articulado en forma cuantitativa y basado en información que supone una percepción, opinión, valoración o juicio, utilizando, por ejemplo, escalas cardinales/ordinales <i>Ejemplo 1:</i> % de personas que se sienten seguras caminando solas por la noche. <i>Ejemplo 2:</i> clasificación basada en una puntuación media asignada por un grupo de expertos o periodistas sobre el estado de la libertad de expresión en un país.
Cualitativo	Indicador articulado de forma descriptiva, en forma categórica, y basado en información sobre objetos, hechos o acontecimientos que son, en principio, directamente observables y verificables. <i>Ejemplo 1:</i> estado de ratificación de un tratado de derechos humanos en cierto país: ratificado/firmado/ni firmado ni ratificado. <i>Ejemplo 2:</i> descripción de los hechos de un acontecimiento en el que se han producido actos de violencia física, con un agresor y una víctima.	Indicador articulado de forma descriptiva, en forma categórica, y basado en información sobre objetos, hechos o acontecimientos que son, en principio, directamente observables y verificables. <i>Ejemplo 1:</i> estado de ratificación de un tratado de derechos humanos en cierto país: ratificado/firmado/ni firmado ni ratificado. <i>Ejemplo 2:</i> descripción de los hechos de un acontecimiento en el que se han producido actos de violencia física, con un agresor y una víctima.

Fuente: Naciones Unidas (2012). Guía de implementación de Derechos Humanos. P. 33.
https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Human_rights_indicators_sp.pdf

5. El ciclo de información

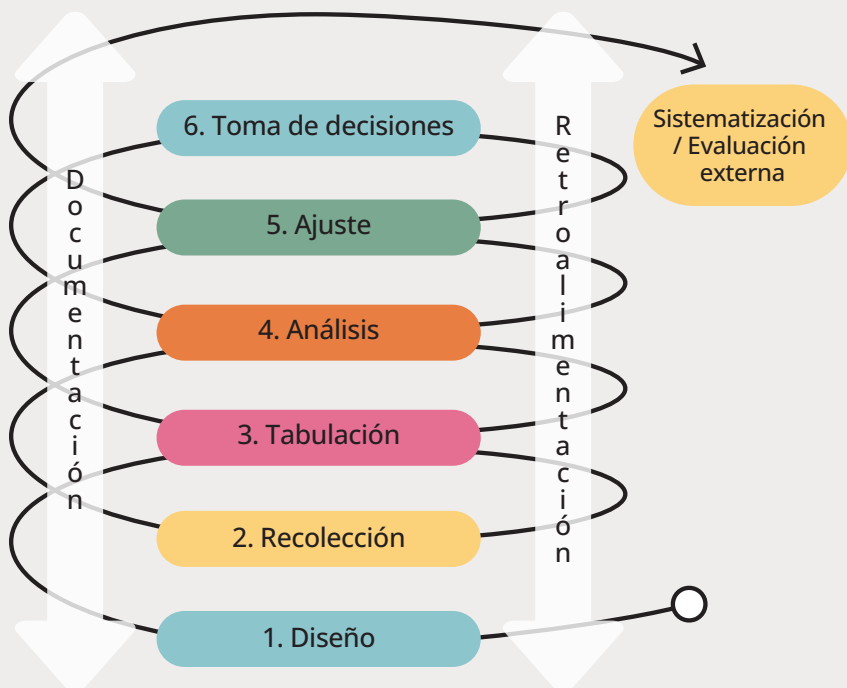
Ya hemos señalado que lo importante en los procesos de medición es el uso de la información que se produce a partir de los indicadores formulados en el marco del proyecto, plan o programa. En la práctica hemos observado, que en general las copartes no son conscientes de lo que implica el proceso de medición, que va más allá de la formulación de los indicadores y de los instrumentos para medirlos.

Es posible plantear que en el proceso del PMEa, la información transcurre por una “autopista que tiene distintas estaciones”, que además supone pasos y acciones específicas, si esperamos que la misma, aporte de manera significativa a la toma de decisiones institucional. Estos pasos y procesos son definidos como el ciclo de información, el cual se constituye en un aspecto central que debe ser tenido como referente en los procesos de medición de los cambios.

Producto del ejercicio colectivo de reflexión, hemos construido una propuesta de ciclo de información que recoge las percepciones y prácticas de las organizaciones en esta materia. Como asunto interesante encontramos que la documentación y la retroalimentación de los actores involucrados son aspectos transversales al ciclo. El siguiente gráfico, intenta expresar dicho ciclo en espiral, que se alimenta y enriquece en cada uno de los niveles. *Ver imagen en la página 33.*

Desde nuestra perspectiva, comprender el ciclo de información, es un asunto crucial para el diseño y la implementación de los sistemas de PMEa de manera efectiva. Como observamos en el gráfico, la parte de diseño y recolección de información, es solo el inicio del ciclo. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta el tiempo y recursos que supone todas las fases del proceso para incorporarla desde la planificación misma del proyecto. De ahí la relevancia de instrumentos como la matriz de monitoreo, que intenciona preguntas relacionadas a este asunto en particular.

Ciclo de información



6. La sistematización como una herramienta estratégica para los aprendizajes desde la perspectiva del OEDI

Hemos hablado durante todo el módulo sobre el aprendizaje como un aspecto crucial dentro del proceso de PMEa. En este apartado, hemos visto pertinente desarrollar con mayor profundidad la sistematización, dado que, desde nuestra perspectiva, es una de las herramientas que aporta de manera significativa al aprendizaje a nivel de los proyectos y de la organización. En el módulo de gestión de conocimiento, podrán encontrar otras herramientas útiles para este tema en particular.

La **sistematización**, es entendida por Oscar Jara como “aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo”.

Desde el OEDI las sistematizaciones, han resultado muy relevantes y trascendentes, porque posibilitan la reflexión profunda sobre el quehacer, y además generan insumos muy útiles que permiten mejorar nuestros procesos de intervención.

La sistematización supone un diálogo entre la teoría, la práctica y el contexto. Esta técnica trae de nuevo los fundamentos de nuestros proyectos y releva la importancia de tener definidos nuestros marcos conceptuales, contextuales e institucionales, para facilitar la reflexión y el aprendizaje.

Las sistematizaciones tienen unas **características propias** que las diferencian de otro tipo de productos de gestión de conocimiento. En primer lugar, toda sistematización debe ser un proceso participativo que involucra a todos los actores

LA SISTEMATIZACIÓN EN LOS PROCESOS PMEA

La sistematización tiene la intencionalidad de hacernos reflexionar sobre la práctica. Responde a la pregunta del **CÓMO** hemos logrado el cumplimiento de los logros previstos.

Nos interpela sobre la forma de desarrollar nuestras acciones y los caminos que hemos trazado para avanzar en nuestras propuestas.

Por tanto, la sistematización es una herramienta muy poderosa para producir aprendizaje.





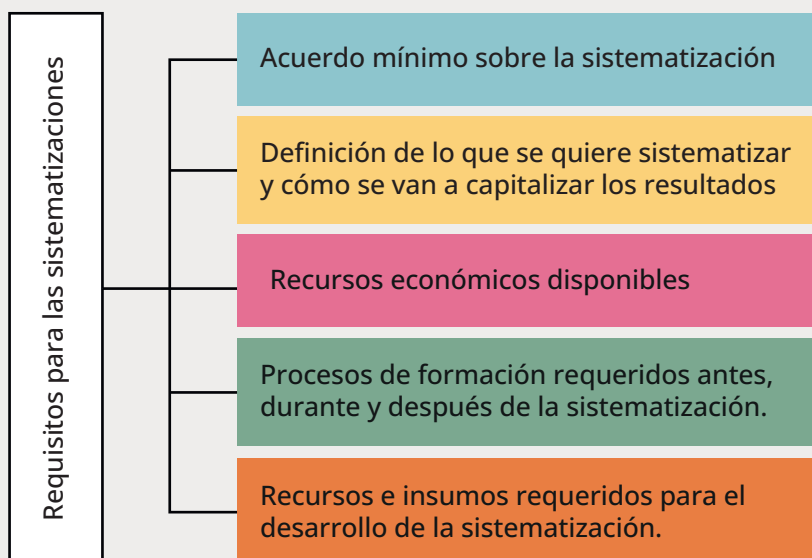
que han estado interviniendo en el proyecto. La sistematización es algo intrínseco de nuestra acción, por lo tanto, es poco probable que un agente externo sin el apoyo del equipo ejecutor, pueda desarrollar una sistematización que realmente refleje lo que en la práctica se ha vivido.

Por otra parte, la sistematización pretende organizar acontecimientos, identificando las rutas de actuación, metodologías y procesos de intervención que subyacen en el proyecto. Por lo tanto, recuperar la memoria histórica del desarrollo del proyecto, supone incluso analizar (o por lo menos identificar) la situación previa y el punto de partida del inicio del proyecto. En tal sentido, la línea de base se constituye en un insumo fundamental para esta práctica concreta.

La sistematización además de describir, debe ser capaz de hacer un análisis e interpretación crítica de lo acontecido, con el ánimo de generar aprendizaje de nuevos conocimientos que puedan ser compartidos y difundidos, y que además posibilite mejorar la propia práctica. De igual manera, se espera que los aprendizajes identificados en las sistematizaciones, puedan ser replicadas en otras iniciativas que se encuentren en contextos similares.

El desarrollo de las sistematizaciones debe estar prevista desde la planificación del proyecto. Como todos los procesos, la sistematización también tiene unos **requisitos mínimos** que deben ser tenidos en cuenta para valorar la posibilidad de llevarla a cabo. Sistematizar, supone reflexionar desde la práctica, por tal razón, implica la existencia de un proceso previo de cambio, que se ha desarrollado a través de un plan o programa, sobre la cual se moviliza el aprendizaje.

La sistematización también supone claridad sobre su alcance y la forma en cómo se utilizarán los aprendizajes, implica tener el conocimiento de herramientas y técnicas específicas, que le permita definir una ruta metodológica y unas fuentes adecuadas de información. Los siguientes son requisitos propuestos por Jara, para llevar a cabo una sistematización.



Para finalizar, recomendamos el uso de las sistematizaciones, como una herramienta complementaria a las evaluaciones externas. En general, la conjugación de estas dos técnicas permite una aproximación integral al proceso, para mejorar las propuestas de intervención, de cara a los cambios que se quieren generar.

7.

Tips para multiplicadores/facilitadores de OEDI y la implementación de los sistemas de PMEAs

La tarea de implementar el enfoque OEDI en el marco de los proyectos y en las organizaciones, y la implementación de los sistemas PMEAs no es un asunto menor. En general se requiere de personas motivadas, dispuestas a llevar a cabo esta labor. Este apartado está orientado a aquellos, que por cercanía a los procesos de formación, interés, y afinidad, han asumido el enfoque como suyo, y quieren avanzar en su apropiación del mismo, para incorporarlo en sus entornos, por lo menos a nivel de los proyectos.

Para estas personas, hemos creado este apartado, en donde queremos ofrecerles algunos tips conceptuales y metodológicos que les permita avanzar en el Enfoque de Orientación a Efectos Directos e Impactos, y particularmente al diseño de los sistemas de PMEa al interior de las organizaciones y/o por lo menos a nivel de los proyectos financiados por PPM. Veamos:

Tips conceptuales	Tips metodológicos
La diferenciación entre el concepto de cambio social, teoría de cambio es fundamental. Al igual que el desarrollo de los conceptos de cada uno de los niveles de la cadena de cambio. Sin estos insumos no es posible trabajar el tema de PMEa y especialmente de los indicadores. Por lo tanto, es necesario hacer un sondeo previo con el grupo para conocer que tanto manejan los conceptos del enfoque. En caso de no tener elementos de manera introductoria debe incluirse este aspecto.	Mantener sus notas y ejemplos organizados en un solo cuaderno o carpeta. Contar con formas alternativas para comunicar el enfoque.
La revisión conjunta de la lista de chequeo de los indicadores, es una herramienta que facilita la comprensión y la precisión de los mismos. En términos de aprendizaje se espera que el grupo quede con la claridad suficiente sobre lo que es el indicador y a diferencia del mismo con un objetivo.	Contar con una batería de ejemplos concretos, claros y sencillos.
El centro del PMEa se encuentra la información y el uso de la misma. Es necesario hacer una reflexión sobre el ciclo de información y la implicación que esto tiene para la medición de los cambios.	Trabajar con ilustraciones del proceso (diagramas, imágenes).

¡Para recordar!

Un aspecto fundamental es **NO INSTRUMENTALIZAR EL ENFOQUE OEDI Y LOS PROCESOS DE PMEAS**. En esto radica el alcance, utilidad y aprovechamiento de este enfoque, que sin duda trasciende las fronteras de los proyectos y posibilita generar cambios reales, profundos y sostenibles con los actores de cambio, razón fundamental de nuestro quehacer social.

- Para no instrumentalizar el proceso de PMEAS desde el OEDI, es fundamental la definición de instancias al interior de la organización que permitan avanzar en la implementación del sistema, de acuerdo al momento del ciclo de proyecto.
- La medición de los cambios desde el enfoque OEDI es mucho más que contar con indicadores o formatos de recolección de información. La medición desde el enfoque es un proceso complejo que debe producir información útil para la toma de decisiones, la valoración de los cambios y los aprendizajes desde nuestras prácticas.
- ¡¡¡Cuidado!!! El proceso de medición no puede ser más compleja que la ejecución del proyecto. Es por esto, que el monitoreo y la evaluación debe adaptarse a las condiciones y capacidades técnicas del equipo executor. Desde esta perspectiva es necesario que las organizaciones tengan en cuenta el tiempo que implica todo el proceso de medición e incorporarlo desde el principio en la planificación del proyecto.
- El monitoreo y la evaluación es una aproximación a la realidad, basada en la teoría de cambio y en los efectos previstos en el proyecto. Por lo tanto, la evaluación tiene la intencionalidad de evidenciar los aspectos que son necesarios para mejorar nuestra propuesta de intervención, de cara a los cambios previstos.

- Intencionar el aprendizaje dentro de los sistemas de PMEAs, supone tener categorías centrales claras desde el diseño mismo del sistema, sobre las cuales se ha tomado la decisión de profundizar la reflexión, en clave de aprendizaje institucional.
- Queremos señalar que sin duda alguna el proceso de medición es uno de los pasos más complejos dentro del OEDI. En tal sentido, es necesario que el equipo ejecutor continuamente esté practicando, reflexionando e innovando en la construcción de herramientas útiles para el PMEA del proyecto.
- El relevo generacional dentro de las organizaciones, se está constituyendo en un desafío institucional. De ahí la relevancia de los procesos de aprendizaje de cara a la gestión de conocimiento.
- La articulación entre lo administrativo y estratégico, es una de los mayores desafíos en los sistemas de PMEAs. Por esta razón, se requiere de un diseño de un sistema integral e interconectado. En general dentro de la gestión de los proyectos, las organizaciones diseñan distintos instrumentos para hacer monitoreo y evaluación de los mismos. Desde esta perspectiva, recomendamos: i) hacer una valoración de los instrumentos que se usan dentro de las organizaciones, ii) priorizar aquellas que han sido funcionales y útiles, compararlo con las herramientas que proponemos, y iii) diseñar un sistema único y propio, armonizado, colectivo y adecuado a las necesidades y capacidades internas del equipo de la organización.
- El PMEA es un proceso en sí mismo de aprendizaje continuo que solamente se mejora con la práctica sistemática y continua. Recordemos que en el proceso de medición se requiere la mínima información necesaria y no la máxima ideal. Los animamos a dar el salto, e iniciar esta aventura de diseño e implementación de sistemas de PMEAs desde el OEDI.

Esta herramienta es suya. Les invitamos a usarla, mejorarla, innovar con ella y compartir con nosotros sus aprendizajes.

¡¡¡Buena suerte!!!

Corporación PODION- SAA Colombia

- Mehr, Robert (2016). ORIENTACIÓN HACIA LOS EFECTOS DIRECTOS E IMPACTOS – PREGUNTAS FRECUENTES. Segunda Edición. Pan para el Mundo- Brot für die Welt
- Guía “Teoría de cambio”. Un enfoque de pensamiento – acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Iñigo Retolaza Eguren. PNUD – HIVOS. Enero, 2010.
<https://dhls.hegoa.ehu.eus/courses/5020>
- Welthungerhilfe (2008). Orientación a Efectos e Impactos. Parte I. Alemania.
https://www.welthungerhilfe.org/fileadmin/pictures/publications/en/project_and_professional_papers/2008_concept_paper_outcome_and_impact_orientation_background_information_definition_1_es.pdf
- Prieto Catalina; Vanegas, Amaranta. La Orientación a Efectos aplicada a la Planificación y Monitoreo de Procesos. Sistematización de la experiencia de asesoría con copartes en Colombia. Misereor. Corporación Podion.
https://viva.org.co/cajavirtual/svc0556/pdfs/Modulo_Orientacion_a_Efectos.pdf
- Azocar de la Cruz, Gabriela (2004). Seminario de metodología de investigación. El concepto de la Medición. Universidad Alberto Hurtado. Chile.
- Jara Holliday, Oscar (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos – 1ed. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – CINDE. Primera edición, Colombia.
<https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%CC%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Naciones Unidas (2012). Indicadores de derechos humanos Guía para la medición y la aplicación. Naciones Unidas.
https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publication_s/Human_rights_indicators_sp.pdf