

**CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIONES PARA EL
DESARROLLO (CIID/IDRC)**

INFORME DE RESULTADOS

**Evaluación Formativa:
Componente de Construcción de Capacidades
del Proyecto Construcción de Sistemas de Aprendizaje en
Honduras
No. 103545**

Elaboración de Informe:
Sofía Méndez Castillo
Asistente de Investigación Proyecto CIID-Honduras

Tegucigalpa M.D.C.

27 de septiembre de 2006

INDICE GENERAL

Contenido	No. de pagina
Portada	i
Indice General	ii
Indice de figuras y cuadros	iii
Indice de Anexos	iv
Lista de acrónimos	V
I.- Introducción	1
II.- Objetivos del estudio	3
III.- Antecedentes	4
A.- Situación Encontrada	5
B.- Selección de los puntos de entrada	5
C.- Diseño de la estrategia de formación	7
IV.- Metodología	9
V.- Análisis de Resultados	14
A.- Mapeo de Alcances	14
1.- Aplicación de la metodología en Instituciones, proyectos y programas	14
2.- Introducción de la metodología como una herramientas en proyectos	19
3.- Resultados de la aplicación de la metodología a nivel Individual	19
4.- Institucionalización de Mapeo de Alcances	20
5.- Análisis de los factores que han facilitado /limitado la aplicación de MA	21
B.- Sistemas de Análisis Social	

1.- Aplicación de la metodología en Instituciones, proyectos y programas	29
2.- Alternativas a la estrategia original planteada por el CIID	36
3.- Uso del Sistema de Análisis Social en combinación con otras metodologías	36
4.- La institucionalización de la metodología SAS	37
5.- Análisis de los factores que han facilitado /limitado la aplicación de SAS	38
C.- Análisis comparativo de la aplicación de SAS y MA & los factores que la influenciaron	43
VI.- Lecciones Aprendidas	46
VII.- Recomendaciones	49
Bibliografía	52

INDICE DE FIGURAS

Contenido	No. de pagina
Figura No.1.- Elementos centrales a indagar en el estudio de Evaluación Formativa	10
Figura No.2.- Técnicas identificada como las más usadas por el proyecto SAS II	33

INDICE DE CUADROS

Contenido	No. de pagina
Cuadro No.1 Resumen de la información básica de los grupos focales organizados	12
Cuadro 2.- Número de participantes e instituciones representadas en los talleres de MA	14
Cuadro No. 3.- Factores que facilitaron y obstaculizaron la aplicación de MA en los socios directos	23
Cuadro No. 4.- Resumen de actividades dentro de la estrategia ejecutada por el proyecto SA para MA	24
Cuadro No. 5.- Información general sobre las capacitaciones SAS facilitadas por el proyecto SA	29
Cuadro No. 6- Factores que han facilitado y/o obstaculizado la aplicación de SAS en los socios directos	39
El cuadro No. 7.- Actividades dentro de la estrategia de formación empleada por el proyecto SA para SAS	40

INDICE DE ANEXOS

No. De Anexo	Contenido
1	Cronograma Histórico del Componente construcción de Capacidades
2	Propuesta Metodológica Final enero 2006
3	Aspectos a evaluar durante el estudio de Evaluación Formativa
4	Guía semi-estructura para la aplicación de las entrevistas a los facilitadores.
5	Escala de aplicación de MA para el estudio de seguimiento.
6	Reporte de Memorias de Grupos Focales. Marco Antonio Martínez
7	Pasos para la aplicación seguidos por algunos de los socios más avanzados.
8	Presentación y herramientas SAS recomendadas por CENET para el segundo Módulo de Sistematización
9	Estudio en Fotos

LISTA DE ACRONIMOS

ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
ADEPES	Asociación para el Desarrollo de Pespire
ANAFAE	Asociación Nacional para el Fomento de la Agricultura Ecológica
ANDAR	Alianza Nacional por el Derecho a Decidir
APP	Agua para el Pueblo
CCC	Componente de Construcción de Capacidades
CDH	Centro de Desarrollo Humano
CENET	Centro Nacional de Educación para el Trabajo
CESAL	Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina
CIAT	Centro Internacional para la Agricultura Tropical
CIDICCO	Centro Internacional de Información Sobre Cultivos de Cobertura
CIID/IDRC	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
CODDEFFAGOLF	Comité para la Defensa y Desarrollo de la Flora y Fauna del Golfo de Fonseca
COHDEFOR	Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal
CoP	Comunidad de Práctica
CRF	Catholic Relief Fund
CURLA	Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico
PDR	Programa de Desarrollo Rural
CURN	Centro Universitario Regional del Norte
DEL	Desarrollo Económico Local
DDA	Departamento de Desarrollo Autogestionado
DINADERS	Dirección Nacional para Desarrollo Rural Sostenible
FISDER	Fortalecimiento de la Investigación, Sistematización y capacitación para el Desarrollo Rural en Honduras
FUCAGUA	Fundación par al conservación de Capiro y Calentura
HEKs	Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz
ICADE	Instituto para la Capacitación y el Autodesarrollo
IFC	Instituto para la Formación
INS	Iniciativa Nacional de Sistematización
JFK	Escuela Técnica John F. Kennedy
MA	Mapeo de Alcances
MAC	Manejo Alternativo de Conflictos
MI	Monitoreo de Impacto
ML	Marco Lógico
O-bios	Organización para la Biodiversidad
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
PESA/FAO	Food and Agriculture Organization
PM&E	Planificación, Monitoreo y Evaluación
RDS	Red de Desarrollo Sostenible
REHDES	Red Hondureña para el Desarrollo
REMBLAH	Red de Manejo para el Bosque Latifoliado de Honduras
SA	Sistemas de Aprendizaje
SAS	Sistemas de Análisis Social
SIG	Sistemas de Información Geográfica
SIS	Sistemas de Información Social
UE	Unidad de Evaluación
UNA	Universidad Nacional de Agricultura
UNAH-DP	Universidad Nacional Autónoma de Honduras- Dirección de Postgrado
UNAH-PLATs	Universidad Nacional Autónoma de Honduras- Postgrado Latinoamericano en Trabajo Social
UNICAH	Universidad Católica de Honduras
UPNFM	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

I.- INTRODUCCIÓN

En Julio de 2002 el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) inició el proyecto “Construcción de Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo de Honduras” como un esfuerzo por incorporar procesos de investigación y aprendizaje al nuevo enfoque de desarrollo propuesto por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) en Honduras a través de su programa piloto PRO-MESAS.

El proyecto conocido al interior de PRO-MESAS como proyecto Sistemas de Aprendizaje (SA) tiene como mandato apoyar el desarrollo de sistemas de aprendizaje¹ en instituciones claves para el desarrollo de Honduras, y de este modo crear y aplicar conocimientos para mejorar la planificación e implementación de proyectos y políticas dirigidas a las necesidades de la población vulnerable del país. Sus objetivos son: a) facilitar el dialogo para buscar la solución a problemas de desarrollo nacional; b) fomentar el uso de la información generada a través de la investigación en la planificación de proyectos y políticas; c) promover proceso de monitoreo y evolución que permitan el aprendizaje de los socios claves para el desarrollo del país; d) apoyar la implementación de sistemas de aprendizaje para incrementar las capacidades de la población hondureña en la planificación e implementación de proyectos y políticas enfocadas al ambiente, salud y educación.

En su afán por fomentar el establecimiento de sistemas de aprendizaje y en vista de las fuertes debilidades que presentan las instituciones hondureñas en cuanto a su capacidad para apoyar iniciativas de investigación. El CIID consideró necesario la creación de un Componente de Construcción de Capacidades (CCC) como una estrategia del proyecto. De esta forma, se pueden identificar cuatro (4) componentes principales de intervención, estos son: i) fomento de la investigación aplicada al desarrollo ii) desarrollo de actividades de aprendizaje para el proyecto PRO-MESAS iii) impulso de iniciativas que promuevan la sostenibilidad de los objetivos del proyecto en general y iv) construcción de capacidades.

Este último componente tiene como objetivo primario incrementar el conocimiento de los socios directos² sobre la existencia y el uso de metodologías participativas para fortalecer sus capacidades y así fomentar una mejor toma de decisión en las gestión, ejecución y monitoreo y evaluación de sus proyectos, programas y /o procesos institucionales. El desarrollo de este componente se realizó a través de la selección de metodologías/enfoques denominados “puntos de entrada” y el diseño de un proceso de formación que incluyó la capacitación y el acompañamiento para fomentar su apropiación y aplicación dentro de las instituciones socias seleccionadas.

El proyecto SA está iniciando una etapa de aprendizaje previo a su finalización en septiembre de 2007. A lo largo del desarrollo del proyecto se han venido identificando múltiples resultados y lecciones aprendidas de las diferentes iniciativas mediante el uso de instrumentos

¹ Los sistemas de aprendizaje son métodos, procesos y actividades que permiten a las instituciones crear, organizar y compartir conocimientos empleados en la tomar decisiones informadas y así liderar intervenciones de desarrollo más apropiadas.

² En el presente documento se emplea los términos “socio” y/o “socio directo” para referirse a las instituciones capacitadas por el proyecto SA; siguiendo la terminología empleada en Mapeo de Alcances.

de monitoreo como ser las matrices de monitoreo y los boletines informativos para la comunicación de actividades relevantes. Por lo anterior y como complemento a este proceso de aprendizaje se diseñó el estudio titulado “*Evaluación Formativa del Componente de Construcción de Capacidades del Proyecto Sistemas de Aprendizaje en Socios Hondureños*”, para conocer el grado de apropiación y aplicación de las metodologías de Mapeo de Alcances (MA) y Sistemas de Análisis Social (SAS) por parte de las instituciones capacitadas entre febrero de 2003- diciembre de 2005, los factores que limitaron y/o facilitaron esta apropiación y aplicación; y en aquellas instituciones donde se logró la aplicación de la metodología se documentaron los cambios a nivel institucional e individual propiciados por el uso de las mismas.

Los resultados de este estudio serán utilizados por el equipo del proyecto SA para aprender sobre los alcances de su trabajo en cuanto a construcción de capacidades en Honduras (qué funcionó, qué no funcionó y porque?). Lo que a su vez facilitará hacer sugerencias al CIID y otras instituciones sobre como impulsar procesos de construcción de capacidades en Honduras y en países con una problemática similar; caracterizada por tener instituciones e individuos con un bajo interés, motivación y capacidad para desarrollar procesos de investigación y la implementación de los resultados en los procesos de toma de decisiones. Estos resultados también podrán ser utilizados por los socios hondureños para reflexionar sobre las condiciones institucionales y externas que limitan o facilitan la apropiación de metodologías que fomentan el aprendizaje y la evaluación institucional.

El presente documento sintetiza los resultados del estudio “Evaluación Formativa del Componente de Construcción de Capacidades del Proyecto Sistemas de Aprendizaje en Socios Hondureños” ejecutado por el proyecto SA entre octubre de 2005 y agosto de 2006.

II.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Contribuir al aprendizaje del proyecto SA del CIID mediante el análisis e interpretación de los procedimientos del componente construcción de capacidades en función del grado aplicación y beneficio que las instituciones poseen de los sistemas de aprendizaje promovidos.

Objetivos Específicos

1. Identificar la contribución del proyecto SA en cuanto al fortalecimiento de las capacidades de los socios hondureños para la aplicación y aprovechamiento de los sistemas de aprendizaje.
2. Determinar el nivel de apropiación, aplicación y aprovechamiento de las metodologías promovidas por el proyecto SA en cada una de las instituciones capacitadas.
3. Analizar los factores que propician o limitan el desarrollo de capacidades y el aprovechamiento de las metodologías en los socios directos.
4. Propiciar la comprensión y reflexión de todos los involucrados sobre los procesos de desarrollo de capacidades institucionales e individuales en organizaciones hondureñas.

III.- ANTECEDENTES

El paso del Huracán Mitch por el territorio hondureño en 1998 puso en evidencia la vulnerabilidad ambiental y social del país al afectar el 100% de población Nacional, especialmente los estratos más vulnerables de la sociedad. En respuesta a los daños dejados por este fenómeno natural, el Gobierno de Honduras inició un proceso de reconstrucción con la ayuda de países amigos y agencias de cooperación internacional. En el marco de esta reconstrucción se crearon las “Mesas Sectoriales” como una instancia de dialogo y concertación entre representantes del Gobierno, la sociedad civil y la cooperación internacional para apoyar los procesos de toma de decisión en los distintos sectores y así optimizar la ejecución de programas y planes sectoriales; además del fortalecimiento en el seguimiento y evaluación, la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de recursos y una mejor coordinación entre los cooperantes y su enfoque hacia las prioridades nacionales plasmadas en la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP).

En 2001, a raíz del reto que representaba las debilidades de las instituciones hondureñas para armonizar sus esfuerzos y criterios en torno a las causas y posibles soluciones para los problemas de desarrollo específicamente en el trabajo con las mesas sectoriales. El CIID presentó una propuesta a ACIDI que buscaba sobrellevar las barreras en cuanto a planificación y fomentar las acciones conjuntas a través del fortalecimiento del dialogo. El proyecto denominado “Construcción de Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo de Honduras” fomentaría la incorporación de investigación y la implementación de sistemas de aprendizaje que generen y apliquen la información y los conocimientos de una serie de fuentes para enfrentarse a las problemática definidas por los socios. El proyecto inició en julio de 2002 con una donación de \$5 millones de Dólares Canadienses del ACIDI como una de las 5 iniciativas del Programa piloto PRO-MESAS.

El proyecto conocido al interior de PRO-MESAS como “Sistemas de Aprendizaje” consiste de los siguientes componentes:

- Investigación aplicada al desarrollo: El proyecto SA ha fomentado la identificación y desarrollo de actividades de investigación y la aplicación directa de sus resultados en proyectos de intervención a través de la integración de la información generada a la toma de decisiones en proyectos de intervención. Lo anterior ha sido posible a través de la identificación, motivación y acompañamiento técnico a la presentación de propuestas de investigación participativa aplicada a las cuales se ha facilitado el financiamiento.
- Actividades de aprendizaje para el proyecto PRO-MESAS: El proyecto SA ha impulsado iniciativas dirigidas a la creación de aprendizaje colectivo a nivel de equipo de PRO-MESAS y sus socios.
- Impulso de iniciativas que fomenten la sostenibilidad de los objetivos del proyecto en general: se han diseñado e impulsado al menos dos iniciativas de proyectos cuyo alcance deseado es impulsar la continuidad de los sistemas de aprendizaje e investigación más allá de la duración del proyecto SA.
- Construcción de capacidades: El CCC busca fortalecer capacidades específicas en nuestros socios para entender e impulsar métodos, procesos y actividades de

aprendizaje que permitan generar, organizar y compartir conocimientos relevantes para las prácticas para el desarrollo.

Este último componente busca incrementar la capacidad en los socios directos el manejo, la implementación y la adecuación de metodologías participativas que les faciliten capturar, organizar y compartir conocimientos para fundamentar sus decisiones de planificación y ejecución. La evolución de este componente tuvo los diversos hitos resumidos en el Anexo 1.

A.- Situación Encontrada

Durante los primeros meses del proyecto (julio 2002-marzo 2003) el personal del proyecto SA realizó un proceso de consulta y análisis de la situación de sus socios directos; con la finalidad de conocer la situación actual y las necesidades de éstos alrededor de temas de investigación y aprendizaje institucional. Este proceso tuvo como base un diagnóstico titulado “Contexto político, económico e institucional de la participación rural en el Honduras post- Mitch” realizado por la señora Judy Meltzer en febrero de 2001.

Como resultado de este periodo se determinó que: 1) la mayoría de los socios directos del proyecto SA son socios “no tradicionales del CIID”, mismos que se caracterizan por una poca experiencia en materia de investigación. Solamente existen, dentro de los socios identificados inicialmente por el proyecto SA pocas universidades y centros especializados en investigación alrededor de temas definidos; 2) existe gran ingenuidad y desinterés en las instituciones hondureñas por incorporar y aplicar metodologías de aprendizaje e investigación dentro de sus proyectos y los beneficios que éstos procesos pueden generar en sus iniciativas; 3) el tema de investigación es considerado poco importante y/o útil en Honduras, pues se considera una actividad propia de las autoridades o se enfoca a una investigación con un enfoque positivista y altamente tecnócrata; 4) no se integran y comparten los resultados de las investigaciones en la toma de decisiones, lo que lleva a una duplicación de procesos y un uso poco efectivo de los recursos destinados al desarrollo; 5) poca capacidad para elaborar y desarrollar proyectos de investigación en las instituciones.

De esta forma se tornó evidente desde el inicio del proyecto la necesidad de fortalecer las capacidades básicas de los socios para poder incorporar actividades de investigación y aprendizaje dentro de sus quehaceres. Para esto el proyecto decidió identificar, seleccionar, promocionar, capacitar y apoyar en la implementación de metodologías y temas que vendrían a contrarrestar las limitaciones identificadas, creándose así el Componente de Construcción de Capacidades del proyecto SA.

B.- Selección de los Puntos de Entrada

La identificación y selección de los “puntos de entrada” fue una de las tareas más críticas del proyecto en sus inicios. Para esto, el equipo de campo se basó en el proceso de consulta inicial arriba mencionado complementado con la amplia experiencia del personal para identificar los temas claves y las oportunidades que podrían ser aprovechados para generar cambios dentro de las instituciones. De esta forma, los puntos de entrada seleccionados fueron:

1.- Incorporación de análisis social en la investigación:

La temática de desarrollo e investigación en Honduras tiende a enfocarse en soluciones técnicas donde no están contemplados aspectos sociales. En los últimos tiempos, se ha

generado más conciencia sobre la importancia de la inclusión del enfoque social en los procesos de investigación-acción para facilitar la identificación de soluciones a problemas claves para el desarrollo. A raíz de esta situación se identificaron los **Sistemas de Información Social (SIS)** como una metodología adecuada a utilizar para integrar ese enfoque social en los procesos de investigación de las instituciones socias. El SIS (ahora denominado **Sistemas de Análisis Social**) está conformado por una serie herramientas que facilitan la introducción de un análisis social participativo en proyectos de desarrollo. Las herramientas han sido compiladas y en algunos casos reformadas por el Profesor Jacques Chevalier de la Universidad de Carleton en Canadá.

Ventajas que propiciaron el uso del SAS en el proyecto SA:

- Estaba constituido por herramientas sencillas, flexibles y fáciles de aplicar (no necesitan muchos materiales, pueden ser empleadas ante un público bastante diverso).
- Las herramientas no eran completamente desconocidas para los socios hondureños.
- Jacques Chavalier estaba en al mejor disposición para apoyar en la diseminación, apropiación y aplicación de las herramientas SAS en Honduras.
- Daniel Buckles (Líder del proyecto en el 2003) conocía el SAS y apoyó su incorporación en el proyecto.

2.- Uso de Monitoreo y Evaluación (M&E) como una forma de aprender:

En Honduras el monitoreo y la evaluación se enfocan en resultados cuantitativos y en función de impactos; además es percibido de una forma muy negativa por las instituciones hondureñas, pues se considera un procedimiento que implica un tipo de auditoria y rendición de cuentas sobre el cual se basan criticas poco constructivas. Para contrarrestar esta percepción del M&E en las instituciones, se seleccionó la metodología de Mapeo de Alcances. El MA fue creada por la Unidad de Evaluación (UE) del CIID en conjunto con otras instituciones; es una metodología participativa de planificación, monitoreo y evaluación que basa sus resultados deseados en indicadores de los cambios de comportamiento propiciados en sus beneficiarios. Lo anterior dado que MA reconoce como la clave para lograr la sostenibilidad de las iniciativas, su capacidad para fomentar los cambios de comportamiento en las personas.

Ventajas que propiciaron el uso del MA en el proyecto:

- El interés y el apoyo ofrecido por la UE del CIID para la diseminación de la metodología en Honduras.
- El carácter participativo y holístico de la metodología la hizo muy atractiva y concordante con los principios del proyecto SA.

3.- Fomento de la sistematización de experiencias:

La sistematización de experiencias es un proceso de reflexión, análisis e interpretación crítica de una experiencia para obtener lecciones que faciliten el aprendizaje y la toma de decisiones sobre las iniciativas. En el 2003 la sistematización de experiencias era un proceso popular en las instituciones hondureñas y latinoamericanas. Sin embargo, carecía de una definición unificada y en algunos casos sus prácticas no tenían el rigor necesario para ser considerados como una herramienta de aprendizaje. En este sentido, el interés del proyecto SA fue apoyar en el diseño de una metodología para sistematizar que recolectara las buenas prácticas y lecciones aprendidas de las diversas metodologías empleadas hasta ese momento; con la

finalidad de facilitar el uso de la sistematización como una herramienta de aprendizaje entre las instituciones hondureñas.

Ventajas que presentó la sistematización para su selección por parte del proyecto:

- Era una metodología conocida en Honduras y estaba adquiriendo mucha popularidad.
- La Cooperación Alemana en Honduras (GTZ) estaba impulsando esta metodología y se encontraba abierto a la formación de alianzas con otros donantes.

En abril de 2004, después de un primer taller de capacitación sobre las metodologías de SAS y MA y basándose en las lecciones aprendidas sobre esta primera experiencia; se decidió crear un proyecto que haría posible desarrollar la estrategia de transferencia para cada uno de los puntos de entrada, este se denominó “Construcción de Capacidades para Socios Directos” o proyecto Sombrilla (RSP No. 102418). Su objetivo general fue construir capacidades locales en el área de desarrollo a través de la capacitación en metodologías que fomentaran la institucionalización de sistemas de aprendizaje.

En esta ocasión también se aumentaron los puntos de entrada de los tres (3) arriba mencionados a seis (6) y se incorporó el enfoque de género como eje transversal de todo el trabajo del proyecto SA en el país. Los puntos de entrada introducidos fueron:

4.- Generación e intercambio de conocimiento:

Debido a la debilidad de las instituciones e individuos para compartir la información y los conocimientos en base a la creencia que la “información es poder”. El proyecto SA consideró importante el fomentar el intercambio de conocimiento y experiencias entre grupos de personas que trabajan temas similares y así evitar duplicidad entre las iniciativas de desarrollo.

5.- Desarrollo Económico Local (DEL):

El proyecto SA incorporó el tema de DEL en la zona de Olancho como una manera de concientizar a diversas comunidades sobre el potencial para desarrollo que poseen.

6.-Fortalecimiento institucional:

El proyecto SA pretendía apoyar actividades destinadas al fortalecimiento institucional de los socios directos para contribuir a la sostenibilidad de los sistemas de aprendizaje.

Una vez identificados los puntos de entrada se determinó el procedimiento mas apropiado para promover, capacitar y facilitar la aplicación y apropiación por parte de los socios, a este proceso se denomina “Estrategia de formación”.

C.- Diseño de la estrategia de formación.-

El proyecto SA desarrolló diferentes estrategias de formación para cada punto de entrada basándose en las características de las metodologías, los recursos disponibles y las oportunidades existentes. En el caso de MA y SAS se diseñó una estrategia progresiva que consistió en el desarrollo de talleres introductorios, la facilitación de seguimiento a los socios interesados y la motivación para la aplicación de las metodologías en proyectos concretos mediante la disponibilidad de apoyo financiero y técnico. Para esto el proyecto SA identificó y capacitó a una consultora para cada metodología, quienes brindaron apoyo a los oficiales de proyecto en lo que respecta a la promoción y facilitación de los talleres de capacitación y el

seguimiento de estos talleres hasta llegar a la aplicación, intercambio de experiencias y formación de **Comunidades de Prácticas (CoPs)** alrededor de las metodologías.

La **estrategia de capacitación vía talleres** tuvo cuatro elementos principales:

- 1.- Incorporó actividades de aprendizaje entre los socios y la incorporación de herramientas analíticas en la implementación de los proyectos actuales.
- 2.- La selección de los participantes para cada uno de los talleres fue enfocado a fomentar la creación de alianzas entre los socios “no tradicionales del centro” y los socios con alguna experiencia en investigación alrededor de temas específicos.
- 3.- Creación de incentivos para fomentar la aplicación de las metodologías en los socios interesados:
 - a) Apoyo técnico disponible para motivar y apoyar en las actividades de seguimientos a los eventos de capacitación.
 - b) Apoyo financiero disponible para apoyar actividades que surgieron como seguimiento a los eventos de capacitación.
- 4.- Designó espacios (talleres de intercambio, institución de CoPs) destinados al intercambio de los conocimientos y experiencias adquiridas sobre la aplicación y adaptación de las herramientas.

Aunque inicialmente las actividades para la promoción e implementación de las metodologías fueron similares, en la práctica estas actividades y sus fines variaron significativamente. Lo anterior determinó en gran medida el grado de aplicación que las metodologías tuvieron en el contexto hondureño. Estas variaciones y sus consecuencias se discuten en el capítulo de *análisis de resultados* del presente informe.

En el caso de la sistematización de experiencias, el CIID se asoció con el proyecto Río Plus de GTZ para la creación de la **Iniciativa Nacional de Sistematización (INS)**. La INS consiste en el apoyo al desarrollo de procesos de auto-sistematización a través de la capacitación de los actores institucionales claves con una metodología de alternancia. Por otro lado, en mayo de 2003 el CIID financió la propuesta de proyecto de investigación denominada “**Fortalecimiento de la Investigación, Sistematización y capacitación para el Desarrollo Rural en Honduras**” (FISDER) presentada por la **Dirección Nacional para Desarrollo Rural Sostenible (DINADERS)**, que tuvo bajo su componente de sistematización el mandato de capacitar al personal de esta dirección con metodologías de sistematización. Este esfuerzo de FISDER no solo se limitó a la DINADERS, eventualmente el proceso de capacitación se expandió a instituciones académicas y otras Secretarías de Estado.

IV.- METODOLOGÍA

El presente estudio de tipo cualitativo tuvo una duración de 10 meses, desde octubre de 2005 a agosto de 2006; tuvo como finalidad aprender mediante el análisis de los procesos seguidos por el CCC con sus socios directos en las metodologías de MA y SAS durante el periodo comprendido entre febrero de 2003 y diciembre de 2005.

En el marco del desarrollo de esta propuesta se realizaron las actividades que se describen a continuación:

A. Revisión de la propuesta metodológica (oct 2005- enero 2006)

Durante este tiempo se elaboró el primer borrador de la propuesta metodológica del estudio basado en las necesidades de monitoreo del proyecto y en una rápida revisión de la documentación del proyecto y documentación de tipo metodológico. Posteriormente, el borrador entró a un proceso de consulta colectiva y retroalimentación por parte del equipo extendido del CIID conformado por los Oficiales de proyectos (Raúl Zelaya & Markus Gottsbacher), Oficial de investigación (Philippa Wiens) y el equipo de consultores del proyecto (Laura Suazo, Yudith Contreras, Marco Antonio Martínez, Kaia Ambrose y Jacques Chevalier). Después de un amplio periodo de intercambio de ideas sobre el contenido y forma de la propuesta a través de correos, reuniones y conferencias telefónicas se finalizó la propuesta metodológica a principios del mes de enero de 2006 (Anexo 2).

Debido a la extensión en la revisión de la propuesta metodológica, este periodo también permitió el ordenamiento de los aspectos administrativos correspondientes al estudio, junto con una revisión de documentos del proyecto SA como ser: evaluaciones de talleres introductorios, la propuesta del proyecto, los informes anuales, los informes de iniciativas dirigidas al impulso del CCC, las memorias de las reuniones con el equipo de consultores, los reportes de consultoría de la Sra. Laura Suazo, la Sra. Yudith Contreras y el Sr. Marco Antonio Martínez y una entrevista con el Sr. Daniel Buckles en octubre de 2005. Estas actividades permitieron encontrar y estandarizar la información que se tenía sobre las personas beneficiadas por el CCC entre febrero de 2003 y diciembre de 2005 (inclusive)³, la construcción de la base de datos, la construcción de los antecedentes del CCC e insumos para la etapa de análisis de este estudio.

Vale la pena resaltar que el periodo de capacitaciones que se tomaría en cuenta originalmente en el estudio era febrero de 2003 a octubre de 2005. Sin embargo debido al largo proceso de revisión de la propuesta, a la sugerencia de algunos miembros del equipo y la gran cantidad de actividades que se realizaron durante esta época para el impulso de la metodología de SAS se decidió incluir hasta diciembre de 2005.

³ Es de aclarar que las personas que participaron en este estudio fueron las capacitadas directamente por el componente de capacitación del proyecto SA no por los proyectos financiados por el CIID en Honduras.

B. Formulación de los aspectos a evaluar por elemento

Durante la formulación de la propuesta metodológica del estudio se identificaron algunos elementos a los cuales se quería centrar un especial interés durante la etapa de recolección de información. Estos se resumen en la figura No. 1

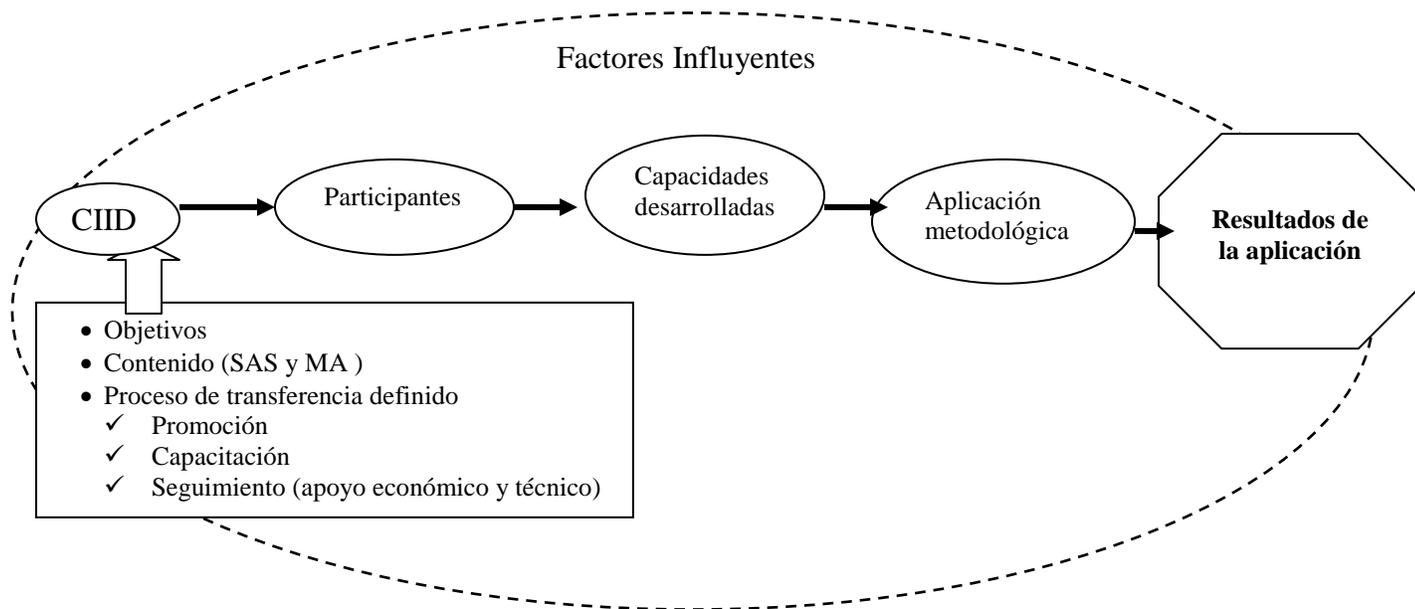


Figura No. 1.- Elementos centrales a indagar en el estudio de Evaluación Formativa

Sobre cada uno de los elementos se seleccionaron aspectos específicos que guiaron la recolección de información en los grupos focales y sobre los cuales se hicieron las últimas adecuaciones al instrumento del estudio de seguimiento. Estos aspectos se encuentran en el anexo 3.

En este momento se decidió limitar el estudio a las metodologías de MA y SAS; ya que la información correspondiente a la sistematización iba ser obtenida de un proceso de Monitoreo de Impactos (MI) liderado por la INS con acompañamiento del CIID.

D- Recolección de información: estudio de seguimiento (Tracer Study)

Una vez identificados los aspectos a indagar sobre cada uno de los elementos considerados básicos para el estudio, se prosiguió con el afinamiento del instrumento del estudio de seguimiento. Este instrumento consistió en una guía para una entrevista telefónica con una duración de aproximadamente 15 minutos por cada uno de los participantes seleccionados.

La recolección de información se inició con la metodología de MA y posteriormente SAS. El procedimiento seguido para la aplicación del instrumento se resume a continuación para cada una de las metodologías:

❖ Mapeo de Alcances

Durante las últimas dos semanas de enero y la primera semana de febrero de 2006 se ubicaron al 48% de las personas capacitadas en MA (71 personas entrevistadas). Debido a la poca disponibilidad de las coordenadas de los participantes a los talleres de MA entre julio 2003 y marzo de 2004, se decidió incluir en el estudio de seguimiento a 148 personas representantes de 35 instituciones. La recolección de información se llevó a cabo de la manera siguiente:

- 1.- Se realizó una ronda de 5 entrevistas para ajustar el formato utilizado en función de su fluidez, incorporación de preguntas u opciones omitidas durante el proceso de revisión y medición del tiempo promedio para realizar la entrevista a un participante.
- 2.- Se realizaron 71 entrevistas a participantes y 3 entrevistas a personas claves dentro de las instituciones capacitadas. Se entrevistó únicamente al 48% de los capacitados, ya que al realizar las primeras entrevistas fue evidente la poca necesidad que había de intentar contactar a la totalidad de los participantes capacitados, sobre todo en aquellas instituciones donde los talleres no habían producido el menor resultado en cuanto a seguimiento y aplicación se refiere. Se decidió hacer una selección de los participantes utilizando para ello los criterios siguientes:
 - a) Todas las personas que asistieron a los dos talleres nacionales introductorias. Esto debido a la naturaleza de la estrategia empleada para su diseminación (talleres introductorios, seguidos por acciones de seguimiento únicamente en aquellas instituciones que manifestaron su interés).
 - b) Para las personas que participaron en los talleres de seguimiento, la selección de los entrevistados se hizo buscando la siguiente variedad:
 - i) Autoridades de la institución
 - ii) Variedad de cargos de las personas capacitadas; buscándose entrevistar al menos una persona de cada cargo representado en el taller
 - iii) Representatividad de las diferentes instancias institucionales; buscándose entrevistar al menos un representante de cada dirección, departamento, proyecto, junta directiva de las instituciones.

❖ Sistema de Análisis Social

En el caso de SAS, el estudio de seguimiento se llevó a cabo durante las últimas dos semanas de mayo y las primeras dos de junio de 2006, el procedimiento seguido tuvo los mismos pasos descritos anteriormente, algunas de las variaciones observadas durante el desarrollo del estudio de seguimiento fueron:

- 1.- Se realizaron únicamente 2 entrevistas de prueba para verificar que ninguna pregunta había sido omitida; dado que ya se contaba con la experiencia de MA.
- 2.- Se entrevistaron telefónicamente al 41% de las personas capacitadas (80 entrevistas) en los talleres SAS. La selección de las personas entrevistadas se realizó tomando en cuenta que por su estrategia de formación, existen muchas repeticiones en cuanto a los listados de los participantes a los talleres:
 - a) El 46% de las personas que participaron en el primer taller Nacional de SAS.
 - b) El cargo dentro de las instituciones.
 - c) La disponibilidad de personas representantes de algunos grupos que participaron en los talleres.

Una vez finalizado el periodo de entrevistas de cada metodología se prosiguió a su tabulación y a su análisis. La información obtenida como resultado del estudio de seguimiento fue compartido con los miembros del equipo del proyecto SA y posteriormente enfocó la elaboración de los instrumentos para conducir las entrevistas con los facilitadores y los grupos focales. Además, que este periodo permitió la identificación de informantes que fueron contactados para participar en las etapas subsiguientes del estudio.

E.- Elaboración del instrumento y recolección de información a través de los grupos focales

Se desarrollaron grupos focales con la finalidad de respaldar la información obtenida a través de las entrevistas en cuanto a los pasos que se siguieron para implementar las metodologías, identificar los factores que limitaron /facilitaron la apropiación y aplicación de las mismas y los beneficios de la aplicación. Para esto se desarrolló una guía de 10-12 preguntas generadoras de discusión en combinación con el uso de las técnicas de lluvia de ideas y la discusión grupal. El cuadro No. 1 resume la información sobre los grupos focales organizados.

Cuadro No.1.- Resumen de la información básica de los grupos focales organizados.

Tema	Fecha	Lugar	Instituciones representadas (No. de participantes / institución)
Mapeo de Alcances	16 Mayo 2006	Tegucigalpa	APP (1), Heifer (1), Vision Mundial(1), CDH (1), CODEFAGOLF (1)
Mapeo de Alcances	25 Mayo 2006	La Ceiba	CURLA (6) , O-bios (1), CENET (2), Popol-nah tun (1), FUCAGUA (1)
Mapeo de Alcances	30 Mayo 2006	Tegucigalpa	CESAL (1), ANAF AE (1), Vecinos Mundiales (1)
SAS	22 Junio 2006	Tegucigalpa	PLATS/UNAH (4), UNA (7) , IFC (1)
SAS	26 de Junio	La Ceiba	REDES (1), CURLA (6), REMBLAH (2)

Fuente: Construcción propia

Los criterios de selección de los participantes a los grupos focales fueron los siguientes:

Para Mapeo de Alcances

- Durante el primer taller participaron 5 personas, representantes de aquellas instituciones que participaron en las capacitaciones pero no demostraron mayor interés en solicitar más información sobre la metodología.
- Para el segundo y el tercer taller participaron 14 personas, representantes de aquellas instituciones que habían logrado algún grado de apropiación y aplicación de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de seguimiento. Para facilitar la asistencia de las personas invitadas, se decidió llevar a cabo un taller en Tegucigalpa y uno en La Ceiba.

Para Sistema de Análisis Social

- Se tuvo la participación de 20 personas que representaban instituciones con algún grado de aplicación de las herramientas y al igual que para MA se hicieron dos jornadas una en La Ceiba y otra en Tegucigalpa.

- Únicamente 1 persona representante del IFC emitió la opinión de aquellas instituciones que se quedaron en la fase de “únicamente asistir a los talleres de capacitación inicial”; esto debido a la poca respuesta que se tuvo de las organizaciones bajo esta categoría.

F.- Entrevistas con las facilitadoras

Se desarrollaron entrevistas individuales con las facilitadoras de las metodologías de SAS (Sra. Laura Suazo) y MA (Sra. Yudith Contreras) para conocer su opinión sobre la estrategia de formación empleada por el proyecto SA y saber sobre las limitaciones y facilidades que encontraron en las instituciones hondureñas para la promoción, apropiación y aplicación de las metodologías tomando en cuenta los aspectos arriba definidos. Para la aplicación de las entrevistas se hizo uso de una guía semi-estructurada (anexo 4) elaborada a partir de los resultados del estudio de seguimiento y la documentación obtenida de los archivos del CIID.

G.- Taller de análisis

Toda la información correspondiente a las entrevistas con las facilitadoras, los grupos focales y el estudio de seguimiento fueron compartidos con los miembros del equipo extendido del proyecto SA durante el taller de análisis que se llevó a cabo el 30 de junio de 2006.

El propósito de este evento fue presentar los resultados obtenidos de las diferentes actividades con los socios para interpretarlos de forma colectiva e identificar lecciones aprendidas y recomendaciones sobre la estrategia de formación del CCC en Honduras.

V.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

A.- Mapeo de Alcances

La metodología de MA fue diseminada mediante dos talleres Nacionales introductorios y los talleres de seguimientos impartidos como respuesta al interés manifestado por las instituciones.

A través del estudio de seguimiento se entrevistaron telefónicamente a 71 personas/148 capacitadas y 3 entrevistas realizadas a personal clave de algunas instituciones como ser: Carlos Vijil Moreno (Vecinos Mundiales), Jacqueline Chenier (ANAFAE) y Luis Amilcar (CESAL); estas 74 personas entrevistadas representaron a 29 de 35 instituciones capacitadas, 4 consultores y un representante de Fundación Riecken, quienes no habían estado en un evento de capacitación de la metodología. El cuadro No. 2 desglosa el número de participantes e instituciones representadas en cada uno de los talleres de MA

Cuadro 2.- Número de participantes e instituciones representadas en los talleres de MA

Nombre del taller	Tipo de Taller	Fecha de Inicio del taller	No. particip.	No. hombres particip.	No. Mujeres part.	No de instituciones representadas
Primer Taller Nacional	Introductorio	28-Apr-03	20	12	8	15
Taller CODDEFFAGOLF-CIID	Seguimiento	23-Jul-03	21	0	0	0
Taller CIAT-CIID	Seguimiento	17-Nov-03	28	0	0	13
Taller Zamorano	Seguimiento	26-Nov-03	10	0	0	1
Taller CRF	Seguimiento	10-Mar-04	23	0	0	1
Segundo Taller Nacional	Introductorio	07-Jul-04	26	17	9	13
Taller CIDICCO- CIID; Yamaranguila	Seguimiento	23-Nov-04	12	7	5	0
Taller CIDICCO-CIID, La Esperanza	Seguimiento	25-Nov-04	12	10	2	0
Taller UNAH-CIID	Seguimiento	29-Nov-04	12	5	7	0
Taller CENET-CIID	Introductorio	08-Dec-04	17	15	2	1
Taller CURLA-CIID	Seguimiento	25-May-05	16	8	8	0
Taller Formulación del plan Estratégico ANAFAE-CIID	Seguimiento	07-Jul-05	8	4	4	3
Taller Popol Nah tun-CIID	Seguimiento	01-Aug-05	18	11	7	0
Taller ADEPES	Seguimiento	19-Sep-05	7	5	2	3
Total Capacitado			230	-----	-----	50
Universo para el estudio			148 ⁴	94	54	35 ⁵

1.- Aplicación de la metodología en instituciones, proyectos y programas

Para determinar el grado de aplicación de la metodología se comparó lo dicho en las entrevistas en cuanto a la aplicación de MA a nivel institucional con una escala de aplicación progresiva

⁴ = No. Total bruto de participantes- No. participantes que no se tiene información (230-82)

⁵ = No. Total bruto de inst. representadas- No. de inst. del taller de CIAT, Zamorano y CRF (50-15)

que se formuló con base a los cambios que se esperaban observar en los socios (Anexo 5). De esta forma se identificaron las siguientes categorías:

a.- Institución interesada:

La representante de Fundación Riecken manifestó que la metodología de MA va muy de acuerdo con la visión de la institución ya que es una metodología participativa e inclusiva, pues reconoce los cambios en el comportamiento de las personas. En el caso de la institución interesada (Fundación Riecken) se está esperando contar con el apoyo de la asamblea internacional para iniciar la aplicación de la metodología.

b.- Instituciones que solo estuvieron representadas en los Talleres (17 instituciones):

Los participantes que representaron a las instituciones que únicamente participaron en los talleres y no dieron seguimiento alguno a la metodología de MA identificaron como las limitaciones más serias para su aplicación:

i) El 56% de las instituciones representadas bajo esta categoría enviaron a una persona que ocupaba un cargo intermedio dentro de la institución (técnico, facilitador, secretarías ejecutivas) o a un consultor (2 instituciones) con un limitado poder para tomar decisiones en cuanto a la introducción de nuevos procedimientos. Lo anterior aunado al hecho que estos representantes no tenían el respaldo institucional necesario causó que se diluyera el esfuerzo y que en algunos casos no pasara de una socialización a nivel de una dirección dentro de la institución.

ii) Los representantes del 19% de las instituciones bajo esta categoría no tenían interés en la metodología ya que no está en concordancia con su ámbito de trabajo. Las personas entrevistadas manifestaron: “esperaban otra cosa” ya que están ligados a la parte financiera de sus instituciones, “no es mi campo”, “creía que era un curso de sistemas” (representante de Hermandad de Honduras).

iii) En su mayoría estas instituciones concuerdan que se disgregó el esfuerzo por la “falta de eco en la institución, ya que solo una persona fue capacitada y el esfuerzo se diluyó por la presión del trabajo y por la falta de seguimiento” (representante de la UPNFM).

iv) En cuanto al grupo de consultores, ellos manifestaron que responden a procedimientos ya definidos por los clientes, esto limita en gran medida las metodologías a utilizar. Sin embargo, manifestaron que el MA les ayudó a trabajar en conjunto con otras metodologías.

Lo anterior vuelve evidente la necesidad que existe de realizar un estudio preliminar de las instituciones y su personal para la selección de las personas que participaran en los talleres de capacitación. Procurando capacitar personas cuyas actividades estén relacionadas al tema de PM&E y/o aprendizaje, lo que hasta cierto punto facilitaría que esta persona tuviera la autoridad y capacidad para incorporar innovaciones en su trabajo.

Además se torna necesario obtener el apoyo institucional para facilitar la apropiación y aplicación de la metodología.

En el caso específico de CODEFFAGOLF, esta institución solicitó un taller de seguimiento en Choluteca después del primer taller Nacional de MA. Luego del evento de seguimiento las instituciones (CODEFFAGOLF y CIID) se alejaron y perdieron contacto. Por parte de la ONG, esta lejanía se debió principalmente a que la implementación de esta metodología requiere de recursos humanos, financieros y de tiempo con los que no se cuentan en la institución.

c.- Instituciones que aplicaron la metodología

Las restantes doce (12) instituciones representadas en el estudio tuvieron cierto grado de aplicación de la metodología como resultados de los diversos procesos de capacitación y acompañamiento. A continuación se presenta un resumen sobre la aplicación de la metodología por cada institución, basada en la información obtenida de las entrevistas a sus representantes:

i) Instituciones que solicitaron acompañamiento al CIID (No. de personas entrevistadas/ No. de personas capacitadas):

O-bios (1/1): Luego de su participación en el segundo taller nacional de MA, el director de la institución formuló una propuesta de proyecto titulada “El proceso de spropiación del desarrollo social en el ámbito de los actores locales-comunitarios: aldea El Pino y Municipio de el Porvenir, Atlántida”, con el fin de acceder al financiamiento proporcionado por el CIID. Yudith Contreras acompañó el proceso de revisión de la propuesta, realizó comentarios y sugerencias al respecto para mejorar su calidad. Lastimosamente, el documento de investigación “no respondió a los criterios de formulación de una propuesta sobre la base de la metodología de MA.” (Contreras, 2005)

El representante de O-Bios determinó que los factores que le obstaculizaron el desarrollo de una propuesta más adecuada fueron:

- Es una metodología difícil para ser aplicada con grupos comunitarios, por lo complejo de la herramienta (sus términos no se entienden fácilmente).
- No se tuvo durante la elaboración de la propuesta una referencia sobre la aplicación de la metodología en el tema de turismo.
- Las comunidades con que se pretendía trabajar no tuvieron una estructura sólida.

CESAL (2/1): En noviembre de 2004, se sostuvieron reuniones de acuerdos para implementar la metodología de MA en dos de sus proyectos ubicados en la zona de Tocoa. En la aplicación CESAL llegó hasta las señales de progreso, aunque inicialmente tenían mucha necesidad e interés en la metodología, las causas identificadas por sus representantes fueron:

- Múltiples quehaceres de la institución
- No se apropiaron de la metodología
- Acompañamiento insuficiente.

ii) Aplicación de elementos o fase de MA:

ADEPES (1/2): Con el apoyo de ANAF AE a través del proyecto de investigación participativa (RP-102140), se está intentando incorporar indicadores cualitativos en su sistema de monitoreo.

CIDICCO (5/27): Como resultado del segundo taller nacional, CIDICCO decidió solicitar apoyo técnico y económico para el desarrollo del taller de seguimiento en Yamaranguila y La Esperanza, departamento de Intibucá del 22 al 26 de noviembre de 2004. Este evento fue dirigido a la dirección ejecutiva, coordinadores de proyectos y representantes comunitarios (campesinos e indígenas). “El propósito del taller fue obtener insumos para elaborar un plan que estratégicamente articule los diferentes y diversos programas que apoya CIDICCO en la región de occidente y al cual se le pueda dar seguimiento” (Contreras, 2005) Finalmente el esfuerzo por incorporar MA en estos proyectos de occidente no fue concretado. Sin embargo, la coordinadora del proyecto Karla Duncan logró introducir el concepto de indicadores cualitativos en la herramienta del Marco Lógico (ML); interesando a su donante (HEKs) en el uso de indicadores cualitativos en futuros proyectos.

COHDEFOR (2/2): Los representantes de esta institución laboran dentro de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la misma. Después del evento introductorio, se inició la elaboración de un manual de M&E en el cual se incorporaron elementos de varias metodologías entre las que se encuentra el MA. De MA, se tomó la formulación de alcances deseados y señales de progreso y se incorporó al marco de reportaje del gobierno manejado por COHDEFOR. También se tomaron los tres diarios que presenta MA que “sirvieron para crear los formatos de los informes, con esto ellos han notado que son mas descriptivos y menos numéricos.” Según las personas entrevistadas estas medidas “mejoraron el flujo de información” ya que los informes se hacen de una manera más completa, antes eran muy escuetos.

Entre los factores que obstaculizaron la aplicación de la metodología en COHDEFOR:

- El sistema que poseen es muy tradicional y la sustitución de una metodología por otra es bastantes complicado.
- COHDEFOR en ese momento estaba siendo intervenida, lo que causo cierta inestabilidad que no permitió que se desarrollara una metodología.
- Falta de recursos humanos, económico y la situación política interna no permitió la incorporación de una nueva metodología.

FUCAGUA (2/2): Dentro de algunos proyectos se han incorporado indicadores cualitativos graduados en el ML. Lo anterior resulto en evaluaciones más enfocadas en los beneficiarios.

Los factores que obstaculizaron la aplicación de la metodología en FUCAGUA:

- Los tiempos de duración de los proyectos son muy cortos y no permiten utilizar la metodología.
- Políticas de los donantes obligan a utilizar ML, por lo que se están haciendo híbridos en los cuales se combinan elementos de ambas metodologías.

ICADE (2/2): La metodología fue socializada con el equipo regional de Catacamas, Choluteca y con el personal de la oficina central; actualmente hay interés por parte de la institución para que la metodología se socialice con todas las regionales. En cuanto a su aplicación, se utilizan los indicadores cualitativos en el monitoreo de los proyectos en combinación con el ML

Factores que obstaculizaron la aplicación de la metodología en ICADE:

- La estructura de la institución (7 oficinas en zonas geográficas lejanas) no facilitó la socialización de la metodología.
- La imposición de ML por parte de su donante.

UNAH- DP (7/15): Se realizó un taller de introducción y capacitación en la metodología con la participación de los(as) coordinadores(as) de los programas académicos de postgrados de la UNAH y representantes administrativos de la sede central.

Seguidamente se presentó una solicitud de acompañamiento del CURN para la revisión de su plan estratégico y a nivel del sistema de postgrado de la UNAH se está aplicando las fases del diseño intencional de la metodología para elaborar el modelo de registro en los post-gradados.

El principal factor limitante para la aplicación de la metodología constituyen los cambios que la institución ha sufrido desde mediados de 2005 con el paso del mando a una Junta de Transición, que recientemente ha decidido cambiar de la coordinadora de postgrado a otra dirección.

Fundación Popol Nah Tun (7/20): Solicitó un taller introductorio de MA en el cual participaron miembros del personal técnico, miembros de la Junta Directiva y personal administrativo de la institución. Con la información obtenida en este taller se hizo uso del diseño intencional para la planificación estratégica de la institución.

iii) Aplicación mecánica de la metodología: Parcial

CURLA-PDR (7/19): A través del Programa de Desarrollo Rural del CURLA (PDR), se organizó un taller de MA en mayo de 2005. Este taller fue dirigido a estudiantes y docentes de distintas carreras dentro de la institución para despertar interés en el uso de la metodología.

A partir de este taller, el CIID está financiando la elaboración de 6 tesis de investigación utilizando la metodología; combinando de esta forma “algunos elementos de MA (visión, misión, actores) con el diseño de proyectos de investigación. Esto posibilita que la investigación sea modificada desde un enfoque tecnológico hacia otro más integral que oriente hacia la acción” (Martínez, 2006).

Como resultado de este esfuerzo se realizaron 10 en lugar de 6 tesis de investigación utilizando MA y como resultado de la aplicación y capacitación el CURLA afirma: “en este sentido vale la pena mencionar el efecto que tuvo la aplicación de MA a la visión más integral y holística de los proyectos de investigación desarrollados, ya que a pesar de ser una temática nueva se logró implementarla en cada uno de los proyectos (tesis) ejecutados”.

ANAFAE (2/1): No solo está empleando la metodología en la elaboración del plan estratégico de la institución, sino también en los proyectos que están siendo financiados por el CIID (Manejo Alternativo de Conflictos en Recursos Naturales No. 103304 y Proyecto de Investigación Participativa No. 102140).

Actualmente la incorporación de MA para la elaboración del plan estratégico está detenida porque:

- El emplear MA surge como una necesidad sentida de la oficina central de ANAFAE pero los capítulos regionales y la junta directiva no están sensibilizados sobre las ventajas del uso de las metodologías.
- La poca constancia en la asistencia a los eventos de capacitación por parte de los representantes de las organizaciones miembros de ANAFAE.
- Disponibilidad no constante de parte del CIID para dar seguimiento a la capacitación y presentación de las metodologías en las instancias regionales.

iv) Aplicación creativa de la metodología: Parcial

CENET (8/17): Solicitó un taller introductorio sobre la metodología de MA y actualmente esta aplicando la etapa del diseño intencional en los proyectos que dirige el Departamento de Desarrollo Autogestionado (DDA). A pesar que se reconoce la importancia de MA dentro del CENET, actualmente la Secretaría de Educación le ha asignado un proyecto que ha venido a parar la aplicación de la metodología.

La aplicación de esta metodología responde a una necesidad sentida institucional ya que según el director ejecutivo: “el CENET necesitaba algo más para medir, pues no se disponía de una herramienta que respondiera a las preguntas que nos hacíamos en cuanto a cambios de comportamientos” y “la decisión de responder mejor a las expectativas de los socios.”

2.- Introducción de la metodología como una herramienta en proyectos

Como complemento a la estrategia inicial del CCC, se ha incorporado la metodología de MA en al menos tres proyectos financiados por el CIID, a razón: Manejo Alternativo de Conflictos en Recursos Naturales (MAC) No. 103304, Investigación Participativa No. 102140 y Proyecto Manejo de Cuencas del Río San Juan No. 103296.

Aunque se considera el incorporar la metodologías en los proyectos de investigación como una estrategia recomendable para facilitar su aplicación. En el caso de los tres proyectos arriba mencionados se observó poco manejo de los conocimientos teóricos y prácticos sobre la metodología por parte de los socios ejecutores.

Es importante que al momento del diseño de los proyectos con la incorporación de estas nuevas metodologías se abran espacios de capacitación a los socios y se asegure que el diseño y planificación se haga de manera participativa. Lo anterior facilitaría la apropiación de los ejecutores y el desarrollo de actividades para poder aplicar las metodologías en el marco de los mismos.

3.- Resultados de aplicación de la metodología a nivel individual

A continuación se presentan los cambios en el desempeño profesional de los participantes que tuvieron cierto nivel de aplicación de la metodología (44 entrevistados):

- a. 75% de los entrevistados afirman incluir ahora en sus trabajos elementos cualitativos.
- b. 9% de los entrevistados han mejorado en la redacción de informes ya que ahora son más descriptivos.
- c. 9% de los entrevistados han adquirido mayor conciencia sobre la importancia del M&E.

- d. 7% de los entrevistados aprendieron a elaborar propuestas más enfocadas hacia las necesidades de los beneficiarios.
- e. 3% de los entrevistados mencionaron el darse cuenta sobre la importancia de lograr el apoyo de la comunidad externa para el desarrollo de proyectos.

4.- La institucionalización de Mapeo de Alcances

A pesar que el presente estudio tomó en consideración el número de instituciones representadas como unidad de análisis para determinar el grado de implementación de MA, es de aclarar que no se encontró caso en el cual la metodología estuviera institucionalizada. Esto se atribuye a que por parte del proyecto SA las actividades desarrolladas fueron enfocados a lograr un cambio de comportamiento en torno al uso de indicadores cualitativos y la comprensión de un paradigma diferente que se caracteriza por ser participativo, holístico, fomenta el aprendizaje y con una visión de procesos (largo plazo). De este modo hubo un limitado acercamiento a las autoridades institucionales para la adquisición de compromisos formal de apoyo en torno al fomento de la aplicación de la metodología.

En el mejor de los casos, la metodología esta siendo utilizada en un departamento (CENET) y en la mayoría de los casos la aplicación de algunas etapas del diseño intencional se limita a un proyecto específico. El caso de ANAFAE es peculiar ya que por un lado la metodología esta siendo empleada en dos proyectos de investigación y por otro se esta tratando de implementar la metodología para la elaboración de su plan estratégico. Sin embargo, este último esfuerzo esta aún siendo socializado con sus treinta y seis organizaciones miembros.

Para los fines de este estudio se emplea la definición de la **OIT** de “institucionalización” que define como: “la implementación sistemática de la metodología dentro de una organización; se relaciona directamente con el proceso operativo de las actividades de la misma. Se trata de introducir los instrumentos que utiliza la metodología en las acciones o mecanismos operativos de la institución.” De tal forma que una metodología se consideró institucionalizada cuando ésta pasa a formar parte de las actividades de la institución y se manifiesta a través de la asignación de recursos (humanos, de tiempo, económicos y tecnológicos) para la aplicación de la misma.

En este sentido, podemos decir que la institucionalización de MA en las organizaciones capacitadas ha sido limitada y su aplicación se ha confinado a algunos pasos del diseño intencional. Arriba se presentó un resumen de la aplicación de la metodología por cada institución y los factores que han limitado su aplicación a nivel institucional. Estas razones se analizan continuación:

- a) Existe poca apertura institucional al paradigma que promueve el MA ya que algunas de las instituciones lo visualizan como una carga de trabajo y recursos sin conocer su valor agregado.
- b) Algunas instituciones, especialmente aquellas ONG’s grandes e instituciones gubernamentales ya tienen un sistema implementado de M&E. Ambas situaciones no son flexibles y dan muy poco lugar a variaciones; lo que propicia una falta de oportunidad para insertar el MA como metodología; mas bien toman algunas de sus herramientas para ajustar las metodologías que poseen, lo que circunscribe el uso de MA a algunas fases en proyectos existentes.

- c) Aquellas ONGs pequeñas que no poseen un sistema de M&E presentan mayor potencial al uso de MA completo; si su seguimiento se ve acompañado por un fuerte elemento promocional y de búsqueda de compromisos a nivel de sus socios estratégicos. Ya que se observó que el obstáculo para la aplicación en estos socios es la imposición por parte de los donantes ya que son instituciones que dependen de financiamiento externo. Lo anterior se pone de manifiesto en socios como CODDEFAGOLF que manifestó: “aún la institución no tiene sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos, por lo que les gustaría continuar con la idea de MA”.
- d) Falta de conocimiento sobre la metodología a niveles superiores de las instituciones que se traduce en la falta de apoyo institucional (disponibilidad de recursos etc) para ponerla en práctica. Este es un factor importante ya que en aquellas instituciones donde hubo un involucramiento de las autoridades institucionales, se logró apoyo que facilitó la aplicación del MA (ANAF AE, CIDICCO, DP- UNAH, CENET, CURLA-PDR). Del mismo modo se conocen casos donde hubo acercamiento y no se logró aplicar la metodología por otros factores como ser el poseer ya un sistema de M&E definido (Vecinos Mundiales, Visión Mundial).

A pesar de lo anterior, se identificaron una serie de buenas prácticas de los socios a nivel interno para el fomento de la institucionalización de MA, éstas se mencionan a continuación:

- En el caso de CIDICCO la socialización de la metodología después del taller de capacitación se realizó con los compañeros de trabajo, los donantes y con otras instituciones socias del proyecto con la finalidad de generar interés en el uso de la misma.
- En el caso de las organizaciones miembros de ANAF AE, se han usado las instancias regionales y eventos de tipo regional para impulsar la aplicación de la metodología.

5.- Análisis de los factores que han facilitado/limitado la aplicación de MA

El análisis de los factores que han facilitado y/o limitado la aplicación de MA se realizó en función de los siguientes elementos a.) Características de la metodología; b) Factores institucionales internos y externos; c) Efectividad de la estrategia empleada por el CIID (promoción, capacitación, seguimiento y apoyo para su aplicación entre otros).

En cuanto a las características de la metodología, sabemos que MA es considerado por los participantes como una metodología innovadora. El 35% de los entrevistados destacó la incorporación de elementos cualitativos en la planificación, monitoreo y evaluación, como una característica positiva de la metodología pues “facilita la determinación de avances reales y cambios de actitud” además de ser “indicadores bastante precisos, flexibles e implementables en varias instituciones.” Otros comentarios que fortalecen esta posición son: “MA se enfoca bastante en los socios que se benefician del proyecto y *sus cambios de comportamiento*; este es un enfoque nuevo y diferente. Se considera el entorno, pero se enfoca en los que reciben los beneficios.”

El 28% de las personas entrevistadas manifestaron que por su carácter participativo, el MA proporciona una manera de identificar los socios y sus necesidades más eficazmente. Esto se deduce de opiniones como: “MA involucra todas las personas durante todo el proceso lo que pone la gente muy contento con el trabajo y les motiva para trabajar. Involucra a todos los

actores, normalmente solo las personas encargadas del proyecto tienen la potestad de seleccionar lo que quiere cambiar. En MA el beneficiario tiene voz y voto en el cambio que quiere alcanzar” y “permite de manera lógica el establecer un proceso de trabajo enfocado en las necesidades de los beneficiarios así optimizar los esfuerzos.” “Responder mejor y más a las expectativas de los socios, el esfuerzo de planeación debe ser acordado con las partes.” “Cuando se planea no siempre se dispone de herramientas para definir bien las expectativas de que se logran del proyecto. MA sí presenta esta ventaja.”

Otras características de la metodología que surgieron como interesantes para los participantes fueron que está centrada en cambios de comportamiento (5.4%), el 1% de las personas entrevistadas indicó que era una metodología sencilla ya que no utiliza ningún tipo de software.

Aunque el MA como metodología presenta ventajas significativas y reconocidas por los participantes sobre otros métodos de PM&E utilizados en el país. Hay que reconocer que al ser una metodología bastante completa de planificación, monitoreo y evaluación se torna un tanto compleja para instituciones cuyo conocimiento sobre estos tres procesos es elemental. Esto aunado a que no hubo una suficiente adecuación de la metodología al contexto institucional hondureño, hacen que ésta se visualice como “demandante de recursos” y “difícil de aplicar” dentro de las instituciones hondureñas.

La poca adecuación del MA al contexto hondureño se torna evidente en aspectos sencillos pero claves como ser:

- i. Los términos que utiliza la metodología no van de acuerdo al lenguaje empleado por las instituciones al referirse a PM&E. De esta forma se puede entender como los términos resultan difíciles de comprender, aplicar y transmitir.
- ii. La traducción literal del manual en Inglés muchas veces no explica los términos de la manera clara, especialmente en los capítulos iniciales del libro.
- iii. Se presenta la metodología de forma segmentada (muchos pasos, fases etc). Lo que se traduce en el contexto institucional hondureño como “muy complejo”.
- iv. El número de matrices y los requerimientos de escritura que presenta la metodología la hace ver compleja para algunas instituciones donde prevalece una cultura oral en lugar de la escrita.

La insuficiente adecuación de la metodología de MA al contexto institucional hondureño contribuyó a la visualización de la metodología como “difícil de aplicar” dentro de las instituciones. A pesar de esto, los participantes de los talleres pueden identificar las ventajas del MA debido al esfuerzo realizado por los facilitadores por vincular los términos de MA con la terminología de PM&E utilizada en el país.

En cuanto a los factores institucionales internos y externos que propiciaron/limitaron la aplicación de la metodología de MA, el cuadro No. 3 resume las opiniones de los socios del proyecto sistemas de aprendizaje.

Cuadro No. 3.- Factores que facilitaron y obstaculizaron la aplicación de MA en los socios directos.

	Internos	Externos
Factores Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidad sentida de las instituciones por tener una metodología que satisfaga sus necesidades de aprendizaje y cambios reales de sus beneficiarios. (CENET) ✓ Apoyo de las autoridades institucionales (CENET) ✓ Interés personal del participante al taller combinado con autoridad necesaria para aplicarlo en proyectos específicos (CIDICCO) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción y apoyo por parte del proyecto SA
Factores Limitantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de apoyo de las autoridades institucionales para su implementación ▪ Falta de Recursos: tiempo, dinero y recurso humano ▪ Débiles capacidades de los participantes ▪ Inestabilidad institucional ▪ Falta de interés por parte de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imposición de los organismos donantes por el uso del ML. ▪ La capacitación esta enfocada al diseño intencional, por lo que el grado de aplicación esta limitado a esta etapa de la metodología. ▪ Apoyo reactivo y no pro-activo por parte del CIID.

De lo anterior, podemos observar como un ambiente favorable para la aplicación de MA a nivel institucional:

- i) La “apertura” e interés institucional hacia el paradigma que propone el MA.- Esto a su vez depende de diversos factores como ser: el tamaño de la institución, la existencia de un sistema de PM&E definido, su antigüedad, las personas que lideran la institución y sus forma de pensar. Esto se pone de manifiesto en el primer grupo focal de MA (ver anexo 6).
- ii) La existencia del apoyo institucional que se manifiesta en la disponibilidad de recursos (humanos, tiempo, tecnológicos y financiero) para la implementación.
- iii) La apertura del organismo donante para aceptar y fomentar la incorporación de estas metodologías en los proyectos.

En cuanto a los factores limitantes identificados por las instituciones, es inminente como las percepción de MA como una metodología “compleja”, “demandante de recursos” y “difícil de aplicar” descrita anteriormente se vuelve un factor limitante fuerte. Ya que en las instituciones se torna “poco beneficiosa” por requerir de recursos financieros, humanos, de tiempo y la decisión política; en un medio que se caracteriza por el poco interés y limitada disponibilidad de recursos destinados a los procesos de PM&E.

Al momento de seleccionar la metodología y diseñar la capacitación se debe tomar en cuenta que los procesos de PM&E no son considerados centrales dentro de las instituciones. Por lo que no se puede asumir que habrá una gran inversión de recursos en estos procesos. Es por

esta razón importante el asegurarse que las personas involucradas en las capacitaciones tengan relación directa con este tipo de procesos.

Otro de los factores limitantes para la aplicación de la metodología en al menos 4 instituciones fue la imposición por parte de los donantes hacia el uso del ML y en dos de ellas (Visión Mundial y COHDEFOR) la existencia de un sistemas de monitoreo predeterminado en las instituciones.

Sobre esta imposición metodológica de los organismos donantes se observó que la alternativa empleada por estas instituciones consistió en combinar algunas etapas del MA con el ML, ejemplos de estas instituciones fueron: FUCAGUA, CIDICCO, ADEPES e ICADE, cuyos representantes manifestaron haber empleado indicadores descriptivos cualitativos en su matriz de marco lógico. En el caso de COHDEFOR, se incorporaron los diarios de monitoreo de MA en el sistema de monitoreo empleado por los organismos estatales. Como resultado de esta adaptación, existe una mayor fluidez de la información en sus informes y claridad en cuanto a los cambios logrados.

Finalmente, otro elemento que tuvo gran influencia en la aplicación de la metodología por parte de los socios es la estrategia de formación que diseñó el proyecto SA para MA. Dicha estrategia (ver pagina 8) tuvo variaciones al momento de ponerla en práctica. El cuadro No. 4 presenta un resumen de las actividades realizadas realmente por el proyecto y sus principales características, lo que se considera que funcionó y que no funcionó de la estrategia empleada y algunas lecciones aprendidas del proceso.

Cuadro No. 4 Resumen de actividades dentro de la estrategia ejecutada por el proyecto SA para MA

Promoción:		
i) Selección de un consultor para el apoyo en la promoción, facilitación de talleres y seguimiento a las organizaciones socias que lo soliciten.		
ii) La promoción se realizó principalmente mediante socios estratégicos del proyecto sistemas de Aprendizaje para facilitar la formación de redes.		
Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
- La promoción a través de redes P.E; ANAF AE. (no inicialmente)	- Debido a la forma de promoción de las capacitaciones (a través de terceros) ⁶ . La metodología se promovió a niveles intermedios de mando dentro de las instituciones y <u>no se incluyó a las autoridades y/o los donantes para obtener el apoyo necesario para su implementación.</u> Esto limitó el grado de apoyo que los participantes pudieran recibir de parte de sus instituciones para impulsar la MA en sus instituciones.	- Todo proceso de introducción de una nueva metodología requiere de una etapa de asimilación institucional que debe ser considerada durante la planificación de la estrategia.
- La organización de reuniones cortas de intercambios para promover su uso en otras instituciones.		- Las personas capacitadas para hacer la promoción-facilitación y seguimiento deben contar con el acompañamiento y el apoyo de parte de la UE durante el proceso.
- El emplear consultores para realizar el trabajo es una buena idea cuando hay falta de personal siempre y cuando se tenga unidad y clarificación sobre el enfoque y la visión que se tiene. Es decir, tener la seguridad que la estrategia	- La intermitencia con que se	- La promoción de la metodología debe ser basada en un diagnóstico institucional que indique las áreas más fértiles para la búsqueda de individuos con el interés, la disposición de aprender y aplicar nuevas

⁶ Esto fue determinado por los procedimientos administrativos del CIID que no permiten a la oficina de Honduras organizar directamente eventos de capacitación.

planteada por el proyecto sea socializada con los impulsores de la misma para garantizar menos improvisación.	realizó la promoción.	metodologías. - La promoción debe ir enfocada a diferentes niveles dentro de las instituciones (autoridades y técnicos). Así como otras instituciones influyentes de nuestro beneficiario (donantes, otros socios estratégicos) para propiciar el contexto de nuestro socio en cuanto a la aplicación de la metodología. - La promoción debe ser un proceso continuo, no solo al inicio de la estrategia.
---	-----------------------	---

Promoción: Creación de una línea de base.

La línea de base se realizó de manera retroactiva. En ella se incluyeron únicamente aquellas organizaciones con las que ya se tenía algún tipo de relación (aquellas que participaron en los talleres iniciales).

Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
- Proporcionó información importante sobre los intereses, las debilidades y fortalezas de las instituciones incluidas en el estudio.	- La línea base se haya realizado de forma retroactiva ha limitado el grado de utilidad, puesto que presentó información sobre pocas instituciones. - La metodología empleada para obtener la información (envío de cuestionario vía internet y seguimiento telefónico en algunos casos) disminuyó la cantidad de información que se obtuvo. - La metodología usada para obtener la información de la línea de base (cuestionarios enviados vía correo electrónico) tuvo muy poca respuesta, limitando el número de instituciones sobre las cuales se obtuvo información.	La línea de base debe ir dirigido a un espectro más amplio de instituciones y en un momento anterior. El uso de internet para comunicarse y enviar información a los socios en Honduras no es el método más indicado, debido a la poca costumbre, acceso y en algunos casos capacidad para usar estos sistemas por parte de los socios. Es más eficaz tener un contacto más personal-oral (visita, telefónico) y combinarlo con correo electrónico.

Capacitación:

i) Taller de capacitación introductoria con una duración de 2-3 días

ii) Agenda: El 85% del taller fue destinado a estudiar y hacer ejercicios sobre los conceptos del diseño intencional (planificación estratégica). Dejando tiempo solo para ver rápidamente las etapas de M&E.

Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
En los participantes hay una comprensión de los conceptos, evolución y paradigma de la metodología debido al esfuerzo realizado por los facilitadores, lastimosamente esto no se logró dentro de las instituciones. El uso de enfoque teórico-práctico en el método de enseñanza.	La capacitación fue enfocada a la etapa del diseño intencional, lo que hasta cierto punto limitó la aplicación de la metodología a esta etapa por ser la más familiar para los participantes.	- En el evento de capacitación, la introducción de la metodología es fundamental para facilitar la comprensión de los conceptos y su relación con los comúnmente usados dentro de las instituciones. - El taller de capacitación debe profundizar un poco más en las últimas dos etapas del MA (M&E), ya que actualmente está enfocado a la etapa de planificación estratégica por lo cual las

<p>El uso de situaciones institucionales de los participantes como base para los ejercicios fortaleció la capacitación, pues permitió un mejor entendimiento de algunos conceptos y el uso de herramientas.</p>		<p>instituciones avanzaron hasta esa etapa únicamente. Para esto, la capacitación debe llevar mucho más que un taller de 2 a 3 días, puesto que solo informa no forma.</p> <p>- Se debe hacer entrega de materiales didácticos (CD's, enlaces a página web etc) que permitan al participante seguir con su formación después de cada taller.⁷</p>
<p>Otra forma de promocionar la aplicación de la metodología:⁸ Introducción de la metodología como herramientas en proyectos existentes y/o en el diseño de nuevos proyectos.</p>		
<p>Qué funcionó?</p>	<p>Qué no funcionó?</p>	<p>Lecciones Aprendidas</p>
<p>- El hecho que el CIID (como donante) apoyará la introducción de la metodología en los proyectos y proporcionará apoyo técnico.</p> <p>- La introducción de la metodología de MA en al menos 3 proyectos en Honduras.</p>	<p>- Los socios (ejecutores de los proyectos) no estaban familiarizados con MA lo que causo retrasos en las fases de monitoreo.</p> <p>- No hubo una construcción colectiva en la planificación del proyecto; usando MA.</p>	<p>Es importante que al momento del diseño de los proyectos con la incorporación de estas metodologías se abran espacios de capacitación a los socios y construcción colectiva en las etapas de planificación estratégica. Lo anterior facilitaría posterior apropiación y aplicación de las metodologías en el marco de los mismos.</p>
<p>Seguimiento, apoyo técnico: El consultor proporcionó apoyo técnico a aquellas instituciones que lo solicitaron.</p>		
<p>Qué funcionó?</p>	<p>Qué no funcionó?</p>	<p>Lecciones Aprendidas</p>
<p>La disponibilidad del apoyo técnico fue muy importante para facilitar y fomentar la aplicación de la metodología por parte de las instituciones.</p> <p>La flexibilidad del CIID en la movilización y apoyo a las instituciones interesadas fue un factor motivante para la aplicación.</p>	<p>- El seguimiento fue de tipo reactivo y electrónico; esto dio la idea a los socios que no hubo seguimiento o que fue “poco sistemático”.</p> <p>- El seguimiento fue dirigido a la integración de MA a proyectos ya iniciados y no al diseño de proyectos. Esta variación en el acompañamiento no favoreció la aplicación de MA por considerársele complejo por el personal de los proyectos (CESAL y O-bios), la imposición de los organismos donantes en cuanto a ML (CIDICCO) y la existencia de un modelo de PM&E predeterminado (COHDEFOR, UNAH-DP)</p>	<p>- La disponibilidad de apoyo técnico para fomentar la aplicación de las metodologías en los socios interesados es vital para impulsar la su aplicación.</p> <p>- El seguimiento en la aplicación de la metodología debe se personalizado y constante⁹.</p> <p>- La selección de la mejor estrategia de seguimiento y apoyo para la aplicación de una metodología esta directamente ligada con las características institucionales de los beneficiarios, que en este caso tienen que ver con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad institucional • Existencia de métodos de PM&E • Compromiso con otras instituciones (donantes y otros socios estratégicos) • Forma de trabajos (por proyectos, direcciones etc.)
<p>Seguimiento, apoyo financiero: Apoyo financiero para actividades que fomentaran la aplicación de MA. Ej: financiamiento de talleres de capacitación enfocados en temas de interés institucional, apoyo en la adaptación de propuestas incorporando el MA.</p>		
<p>Qué funcionó?</p>	<p>Qué no funcionó?</p>	<p>Lecciones Aprendidas</p>
<p>El acceso a apoyo financiero motivó a los socios en torno al</p>	<p>El financiamiento fue destinado a realizar capacitaciones</p>	<p>En el contexto hondureño donde las instituciones carecen de recursos para</p>

⁷ Sugerencia incorporada durante los últimos talleres de seguimiento.

⁸ No fue parte de estrategia original del proyecto.

⁹ Determinado por el momento que vivió el proyecto SA en torno a la disminución de personal con la salida de un oficial de proyectos. Esto no afecto tanto en la promoción de SAS.

uso de MA.	enfocadas en temas de interés institucional y en proyectos con limitaciones de tiempo. Esto no permitió que se llegara hasta la formulación y financiamiento de propuestas de investigación.	procesos como PM&E e investigación, el brindar apoyo financiero no solo es un factor motivante, sino también un factor determinante para la aplicación de una nueva metodología.
Organización de eventos de intercambio de resultados entre instituciones nacionales e internacionales: Se propició un conversatorio de MA entre instituciones usuarias (ANAFAE, CIDICCO) para Fundación Riecken con fines promocionales. Este evento es arriba mencionado y no se considera como un “evento de intercambio de resultados” más bien fue un evento de intercambio de experiencias de aplicación con fines promocionales.		
Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
N/A	N/A	La organización de este tipo de eventos no fue posible en el caso de MA dado el enfoque de apoyo institucional y no grupal que tuvo en proyecto en torno a la metodología.
Formación de Comunidad de Practicantes en Honduras alrededor de la metodología: La CoP alrededor de MA en Honduras esta en proceso de formación. Sin embargo, hubo un intercambio entre el equipo promotor de MA en Honduras y la CoP en Lima, Perú en el 2004.		
Que funcionó?	Que no funcionó?	Lecciones Aprendidas
N/A	N/A	N/A

El MA al ser una metodología que incluye y combina procesos de planificación estratégica, monitoreo y evaluación; al mismo tiempo que propone un cambio paradigmático caracterizado por elementos altamente participativos, con un enfoque en cambios de comportamiento y aprendizaje; es comprensible como al ser tan completa se torna un tanto compleja por sus requerimientos de recursos humanos, de tiempo, financieros; incluso para socios con experiencia en proceso de PM&E participativa.

En el contexto hondureño caracterizado por una débil cultura institucional en torno a procesos de PM&E esta complejidad se percibe como “demasiado difícil”, llegando a un bloque institucional e individual. Sobretudo cuando la estrategia empleada para promocionar la metodología fue puntual y poco efectiva en la selección de los participantes adecuados y en la obtención de apoyo para la aplicación de MA a diferentes niveles institucionales y socios estratégicos. De esta forma se percibe como una carga extra de trabajo y no como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento profesional & personal para los participantes.

Por otro lado, la metodología tal como fue presentada a los participantes durante los talleres no logró más que informar sobre algunos conceptos y herramientas. Esto se atribuye grandemente a la falta de contextualización de la metodología a las necesidades y a la terminología empleada por los socios hondureños. Aunque en los talleres se explicó ampliamente los conceptos y se enfatizó la relación de los términos de MA con los usados en las instituciones hondureñas P.E: relación entre “señales de progreso” e “indicadores”. Esta innecesaria dualidad en cuanto a conceptos añadió elementos a la percepción de dificultad que los participantes tenían sobre la metodología, que al final propiciaron una aplicación mecánica y limitada de la misma.

Otra forma en como esta “falta de contextualización” se pone de manifiesto es en el diseño de la capacitación misma, al no dejar espacios para asimilar los conceptos y ponerlos en prácticas en un ambiente post-evento de capacitación. Lo anterior es especialmente clave cuando

hablamos de una metodología que como ya se explicó es compleja y totalmente nueva para los participantes. Aunque el método teórico-práctico con el uso de información de las instituciones participantes, empleado por el proyecto SA para desarrollar cada una de las etapas y pasos dentro de los talleres se considera el más indicado; no se puede asumir que la metodología sea asimilada en un solo evento de capacitación. Por otro lado, el tiempo destinado mayormente a la etapa de planificación estratégica limitó el uso de la metodología a esta etapa, sin mucho avance a elementos de M&E. Lo anterior viene a reforzar lo reportado por Natalia Ortiz en el documento titulado: “Outcome Mapping: Guatemala Workshop Evaluation Report” en abril de 2003.

En cuanto al seguimiento y la opinión de los socios sobre el apoyo reactivo por parte del proyecto SA. La estrategia para el seguimiento fue la más adecuada dado los recursos con que se poseían en ese momento. En el contexto hondureño el seleccionar cinco (5) socios con los cuales trabajar en lugar de veinte (20) hubiera sido un riesgo muy grande y hubiera negado la posibilidad de acceder a muchos socios a conceptos como cambios de comportamientos, indicadores cualitativos entre otros. Salvo en dos ocasiones muy puntuales, en las cuales no se pudo dar respuesta positiva a nuestros socios por la falta de personal que sufrió el proyecto en el 2005. No se considera que hubo una falta de seguimiento sino más bien un seguimiento electrónico y poco personalizado, que como se menciona anteriormente no es el más adecuado dado las condiciones de los socios en Honduras.

De las razones anteriormente expuestas entendemos que aunque los socios hondureños capacitados que se interesaron en la metodología después de los talleres, en su mayoría, comprenden y valoran el MA como una metodología que les permite “satisfacer sus necesidades de aprendizaje” y “ser más efectivos en cuanto a la solución de problemas de sus beneficiarios” y no solo cumplir con los compromisos de M&E adquiridos con terceros. También aceptan la complejidad que la misma, aunada a factores como la falta de adecuación de la metodologías al contexto institucional hondureño, la débil cultura institucional en relación con los procesos de PM&E, las debilidades de la estrategia de formación empleada por el proyecto SA y el débil impacto de la capacitación en materia de formación; fueron factores limitantes para lograr la aplicación de la metodología a nivel institucional e individual.

A pesar de lo anterior los resultados en cuanto a la aplicación de la metodología o algunos de sus elementos, en por lo menos 10 instituciones y 4 proyectos se derivan del esfuerzo y el apoyo del proyecto SA y son un inicio significativo en la incorporación de la metodología en los socios hondureños. En este sentido el aprendizaje sobre los elementos exitosos de la estrategia de formación empleada, como ser: la disponibilidad de apoyo financiero y técnico para el diseño y la elaboración de la propuesta, la incorporación de MA en proyectos & la formación de una CoP entre otros; y los elementos no exitosos arriba mencionados han constituido un aprendizaje valioso que se ha incorporado en el proyecto titulado: **“Promoviendo la Sostenibilidad de Mapeo de Alcances en Honduras”** RSP- No. 103977. La UE del CIID u otras instancias podrían hacer uso de este aprendizaje para iniciar esfuerzos de introducir MA (y otras metodologías similares) en Honduras.

B.- Sistemas de Análisis Social

A través del estudio de seguimiento se contactaron a 80 participantes de 196 capacitados. Estos representan a 25 de las 42 instituciones capacitadas a través de los talleres. El Cuadro No. 5 presenta las capacitaciones que se dieron en materia de SAS en el marco del CCC del CIID

Cuadro No. 5.- Información general sobre las capacitaciones SAS facilitadas por el proyecto SA

Nombre del taller	Tipo de Taller	Fecha de Inicio del taller	No. de participantes nuevos capacitados	No. nuevo de instituciones capacitados
Taller SIS	Introductoria	19-22 de febrero de 2003	26	12
Mini-taller SAS Olancho	Seguimiento	25 de febrero de 2004	36	1
Taller Nacional SAS	Seguimiento	1-4 julio de 2004	16	2
Mini-taller SAS estudiantes zamorano	Introductoria	N/D	0	0
Taller SAS Avanzado	Avanzado	24-26 enero de 2005	10	1
Taller de Intercambio	Intercambios	14 y 15 de marzo	2	0
Taller ONG	Introductoria	26 y 27 de mayo	25	16
Taller CURLA	Introductoria	10 de junio de 2006	20	0
Taller IFC	Introductoria	17 de junio	8	1
Taller JFK	Introductoria	8 de julio	2	1
Taller PROHMEDA	Introductoria	21 de julio	9	1
Ricardo Puerta	Introductoria	Julio 2005	0	0
Taller Intercambio	Intercambios/ava	7 y 9 de noviembre	8	1
Taller San Juan	Introductorio	29 y 30 noviembre	17	2
Taller MAC	Introductorio	1 Dic de 2005	9	5
Taller CURLA	Seguimiento	13-14-15 Dic 2005	18	0
TOTAL			196	42

Fuente: Elaboración propia con insumos de las memorias de los talleres SAS preparados por L. Suazo.

N/D: No disponible

1.- Aplicación de la metodología en instituciones, proyectos y programas

Debido a la naturaleza del SAS la ruta de introducción, apropiación y aplicación de los usuarios ha sido diferentes, incluso se encontraron experiencias de aplicación distintas en una misma institución. Esto es de esperarse cuando se trata de un sistema que promueve la investigación-acción participativa a través de una serie de herramientas. Dado lo anterior, la “escala de aplicación” empleada para determinar el grado de aplicación de los socios fue modificada con base a lo expuesto durante los grupos focales y a la estrategia planteada inicialmente para promover la metodología, resultando de la forma siguiente:

- a) Capacitación inicial
- b) Solicitud de acompañamiento
- c) Preparación y desarrollo de una propuesta de investigación empleando SAS

Cada una de estas etapas se pueden sub-dividir en diferentes momentos identificados por los diversos grupos de aplicantes durante los grupos focales, el anexo 7 contiene los pasos para la aplicación seguidos por los socios.

a.- Capacitación Inicial.- Se refiere a los socios que han participado en los talleres introductorios brindados por el CIID. Los representantes de estas instituciones pueden estar aplicando herramientas sencillas SAS a nivel individual, aún no se comprende los conceptos y términos que involucra el SAS.

Diez (10) instituciones fueron representadas en talleres introductorios SAS y no solicitaron seguimiento, estas son: Caritas, CENET, Save the Children, CIDICCO, ICADE, IFC, RDS, PESA/FAO, ANDAR (CESADE), Vecinos Mundiales. Los 16 representantes de estas instituciones aducen esta falta de aplicación a las siguientes razones:

- i) Ocho (8) informantes dicen solo haber conocido una parte de las herramientas y seis (6) de ellos hablan de no haber entendido el ejercicio estadístico ya que fue súper rápido.
- ii) En cuatro (4) de estas ONG's la información no fue socializada por los participantes (CESADE, CIDICCO, RDS, ICADE) con sus compañeros.
- iii) La rotación de personal y la falta de personal dentro de la institución.
- iv) Cuatro (4) de los participantes sugirieron compartir la información a nivel de directores de sus instituciones (CIDICCO, ICADE, Caritas, PESA-FAO).

Es de hacer notar que aunque no se aplicó a nivel de proyecto, programas y/ instituciones, de estos el 62.5% de las personas entrevistadas hicieron uso de algunas herramientas dentro de sus diferentes quehaceres, estas fueron:

Árbol de problemas= 4

Raíces históricas= 2

Campo de fuerza= 1

Lluvia de Ideas= 5

La Rueda= 1

Que pasa si =1

Gerente de procesos =1

Línea de tiempo =1

VIP =1 (identificación de problemas)

Adaptadas a procesos de sistematización (ver en capítulo sobre adaptación de las técnicas)

Entre los factores que facilitaron el uso de las herramientas a nivel profesional-personal están:

- La clara comprensión adquirida dentro de los talleres sobre algunas herramientas.
- La facilidad y accesibilidad de los materiales de consulta (aunque algunas herramientas se repartieron en Inglés y esto representa un reto)
- Variedad de técnicas para todos los propósitos.

b.- Solicitud de acompañamiento.- Se refiere a aquellos socios que manifiestan fuera del evento de capacitación su interés verbal o por escrito a un representante del CIID (oficial de proyectos, consultores etc.) por conocer la metodología y ver la posibilidad de aplicarla en proyectos específicos. Esta etapa implica el uso de las herramientas sencillas de SAS como ser: lluvia de ideas, la rueda entre otras; aún no se comprenden los conceptos y términos que involucra el SAS.

Esta categoría esta conformada por cuatro instituciones: Instituto John F. Kennedy, Universidad Católica de Honduras (UNICAH), el proyectos FISDER y el CURLA¹⁰.

En el caso de las primeras tres instituciones, los participantes conocían algunas herramientas SAS antes del taller de capacitación mediante la promoción realizada por la Sra. Laura Suazo y los oficiales de proyectos. En cuanto a las características del SAS que facilitaron su aplicación manifestaron:

- Las herramientas se pueden utilizar con personas que no hacen investigación por sus características de simpleza y flexibilidad.
- Los objetivos de información que satisfacen son generales (describe tendencias pero no detalla).
- Son herramientas para coleccionar datos de manera más rápida y sencilla.

En cuanto a los factores que limitaron a la aplicación de la metodología se encuentran:

- Los talleres deben tener una mayor duración y deben combinar aspectos teóricos y prácticos.
- Seleccionar a las personas que demuestren interés, vocación para participar en los talleres y equiparar los grados académicos de los asistentes para hacer un mejor aprovechamiento del tiempo. (representante de UNICAH, dos representantes de FISDER).

En el caso del CURLA, por su amplia trayectoria con el CIID, 10 de los 14 participantes entrevistados tenían noción sobre SAS, ya sea por contacto con las personas capacitadas durante las primeras fases del proyecto SA o por su involucramiento en proyectos que usan herramientas SAS.

En esta institución se pueden diferenciara claramente dos grupos de usuarios SAS

i) Aquellos que participaron en los primeros talleres de formación en materia de SIS (Rafael Carias, Freddy Sierra, Manuel Vásquez, Julio Lino). De los cuales las primeras tres han aplicado herramientas en sus asignaturas y su limitante principal constituye las múltiples ocupaciones y responsabilidades dentro del CURLA.

ii) Los participantes que asistieron a un taller de SAS dirigido a los docentes y estudiantes del CURLA en el 2005 con la finalidad de fomentar el uso de las herramientas en esta institución. Este grupo de 10 personas esta muy motivado a implementar las técnicas dentro de sus actividades de investigación y docencia, su experiencia en el uso del SAS es aún incipiente, limitándose al uso de herramientas sencillas.

Es de hacer notar que para todos los participantes entrevistados hasta este momento no quedo claramente definido el concepto de SAS más allá de una caja de herramientas.

¹⁰ Es de hacer notar que los 14 participantes entrevistados por parte del CURLA se dividieron de la siguiente forma: 3 representantes de los primeros talleres SIS (Febrero 2003)

11 representantes de los talleres SAS impartidos a estudiantes y docentes durante el 2005.

c.- Preparación y desarrollo de una propuesta de investigación empleando SAS.- El socio manifiesta interés por diseñar una propuesta de investigación que incluya el uso de algunas herramientas SAS avanzadas “ámbitos” y dinámicas”. Esta fase incluye una aplicación de ciertas metodologías básicas y en muchos casos la capacidad de transmitir las herramientas a terceros. Además, estas instituciones han compartido las experiencias y los resultados de aplicación con otros usuarios para el aprendizaje mutuo. Estas instituciones forman parte de la CoPs SAS en Honduras. Las instituciones dentro de esta categoría incluyen:

- ❖ UNA No. 102600-003 (socio formal del proyecto SAS II internacional)
- ❖ UNAH-PLATS No. 102946
- ❖ CURLA-REMBLAH No. 102418-015
- ❖ UPNFM (no fue financiado por el CIID)
- ❖ REMBLAH No. 101752

Vale la pena mencionar que todas las iniciativas que a continuación se presentan contaron con el apoyo técnico del CIID durante la fase de elaboración de la propuesta y/o acompañamiento durante su ejecución. Adicionalmente, el proyecto SA financió el desarrollo de 4 de estas iniciativas. A continuación se presenta una breve descripción y resultados de la aplicación de SAS en el desarrollo de las propuestas:

- ❖ UNA No. 102600-003

El proyecto ejecutado por la UNA No.102600-003 titulado “Implementación de SAS en actividades de docencia, extensión e investigación de la Universidad Nacional de Agricultura en Olancho ” tiene como propósito fundamental el introducir SAS en las actividades de extensión, investigación y docencia dentro de la Universidad Nacional de Agricultura (UNA) a través de actividades realizadas por un equipo de siete (7) docentes que se enfocan en seis (6) componentes temáticos: manejo integral de cuencas, apoyo al Subsector Lácteo, Desarrollo Económico Local, ensayo sobre la variedades de fríjol rojo, adaptación al cambio climático, institucionalización de SAS en la UNA. Este proyecto es a su vez una de las iniciativas del proyecto SAS II manejado por la Universidad Carleton de Canadá.

Los resultados de la aplicación SAS en la UNA a través del proyecto se pueden dividir de la siguiente forma:

Resultados de este proyecto

- A través de este proyecto se han capacitado a aproximadamente 340 personas de diferentes instituciones (estudiantes de la UNA, estudiantes y profesores de educación media, agricultores (as), productores, líderes comunitarios entre otros.). Además es cada vez mayor el número de personas que han sido expuestas al uso de las metodologías a través de diversos talleres.
- Las herramientas de SAS también han sido ampliamente utilizadas para la facilitación de procesos que van desde la planificación y monitoreo de actividades como el festival de lácteos de Catacamas en abril 2005 hasta la evaluación de asignaturas dentro de la institución.

- La UNA posee un equipo líder conformados por siete (7) docentes que están comprometidos y altamente motivados a impulsar la disseminación de SAS dentro y fuera de sus instituciones.
- Se ha iniciado un proceso de incorporación de análisis social en las investigaciones que realiza la UNA, a diferencia del alto grado de tecnicismo que involucraban los trabajos de investigación anteriores. Esto se torna evidente al observar que 20% de la tesis realizadas durante el periodo 2004-2005 incorporaron elementos sociales en sus análisis como complemento del componente técnico.
- El análisis social está tomando mucha importancia y es apoyado por las autoridades de la UNA para su incorporación en la curricula. Algunas herramientas SAS fueron introducidas en dos carreras nuevas dentro de la universidad, a razón: Tecnología alimentaria e Ingeniería en Recursos Naturales y Ambiente. como parte de las asignaturas y en la asignatura de manejo de cuencas.
- Se han incorporado técnicas con carácter participativo en el diseño de propuestas de proyectos fuera de la UNA.
- La incorporación de las herramientas SAS en las asignaturas ha fomentado un cambio en la dinámica de las clases dentro de la UNA. Los estudiantes participan más en las clases y la relación estudiante-profesor es mucho más horizontal que anteriormente.
- Esta participación y horizontalidad también fue observada en los trabajos de extensión, esta ha permitido que la UNA fomente los vínculos de cooperación y credibilidad con sus beneficiarios.

Aunque los resultados del proyecto SAS II son diversos, el proceso de institucionalización del SAS en la UNA ha sido únicamente iniciado, al entrevistar a docentes de la UNA que no forman parte del equipo líder de SAS pero que fueron capacitados por el proyecto SA queda claro que aunque se han realizado aplicaciones puntuales de SAS en la UNA y se está en el camino para la institucionalización, el conocimiento sobre la aplicación de las herramientas no ha sido distribuido homogéneamente dentro de sus docentes.

Las herramientas SAS empleadas dentro del proyecto UNA-SAS II y sus adaptaciones

Las herramientas que mejor se conocen son las de mayor frecuencia de aplicación, al indagar sobre las condiciones que influyen para que unas técnicas sean más utilizadas que otras se mencionaron las siguientes:

- El grado de dominio
- El tiempo que la técnica consume en relación con el tiempo disponible para aplicarla
- El tipo de población con que se aplican



Figura No.2- Técnicas identificadas como las más usadas por el proyecto SAS II

Así mismo, el grupo reportó haber realizado diversas combinaciones en la aplicación de las técnicas procurando darle un tratamiento integral y completo a una situación en estudio. Ejemplos de combinaciones realizadas:

- Lluvia de ideas o listado libre, priorización, árbol de problemas, gerente de procesos
- Lluvia de ideas, priorización, árbol de problemas, carencias y conflictos, constructos, gerente de procesos
- Listado libre, la rueda, VIP, gerente de procesos

Adicionalmente, las herramientas también fueron adaptadas a temas específicos como Manejo de Cuencas Hidrográficas y combinadas con otras herramientas de información como los Sistemas de Información Geográficos (SIG).

Sobre esto el grupo concluyó que la “La capacidad para hacer adecuaciones o adaptaciones a las técnicas depende del grado de dominio. Las modificaciones o adaptaciones se realizan para simplificarlas, mejorar la utilización de los resultados, para evitar resultados conflictivos o para adecuarse al tipo de población con que se trabaja y a la disponibilidad de materiales y otros recursos.”

❖ UNAH-PLATs No. 102946

El estudio titulado: “Discusión crítica sobre las metodologías convencionales de medición de la pobreza a partir de la experiencia de vida de los(as) pobladores de la comunidad de Los Pinos, Tegucigalpa, Honduras”; fue realizado en el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2005 y el 31 de enero de 2006 por un equipo integrado por cuatro (4) estudiantes de la maestría en Trabajo Social con énfasis en Demografía de la UNAH liderados por la Dra. Martha Suazo.

El estudio buscó reflexionar de manera crítica sobre los indicadores y conceptos utilizados por tres métodos de medición de pobreza, para lo cual se basó en la experiencia de diversos actores que conviven en la Colonia Los Pinos. Las experiencias y reflexiones de los grupos involucrados fueron recopiladas a mediante el uso de seis (6) herramientas SAS en diferentes talleres de recopilación de información.

Algunos de los productos y resultados de este proyecto son:

- El informe del estudio será compartido con diversas instituciones hondureña para propiciar un dialogo entorno al análisis de pobreza en Honduras utilizando la perspectiva de los afectados.
- Diagnóstico socioeconómico de la Colonia Los Pinos y su respectiva socialización para que sea usado por parte de los habitantes de la colonia en sus gestiones.
- Capacitación del equipo UNAH-PLATS en los temas de equidad y pobreza enfocado a la incorporación de la equidad de género en el estudio; investigación participativa.

Adicionalmente, el equipo de este proyecto realizó modificaciones y ajustes a las herramientas usadas para propiciar la introducción del enfoque de género en la investigación.

❖ **CURLA-REMBLAH No. 102418-015**

El proyecto titulado: “Forestería de las comunidades Garífunas: la potencialidad de las comunidades Garífunas en la reducción de la vulnerabilidad de sus bosques” corresponde a la obtención del grado de Maestría en Forestarías Comunitarias del Sr. Julio Lino, quien a la vez es catedrático del CURLA.

El Sr. Lino con el apoyo de un equipo de 3 asistentes capacitados por él mismo en el uso de las herramientas SAS, desarrollaron este estudio entre julio 2004 a abril del 2005. En él se aplicó una entrevista semi-estructurada a 240 informantes clave y se hizo uso de 9 técnicas SAS para la obtención de información cuantitativa y cualitativa de 40 comunidades Garífunas de la costa atlántica de Honduras.

Los resultados y productos más relevantes de este proyecto fueron:

- Identificación de modalidades de autogestión, gestión participativa y/o co-gestión comunitaria e intercomunitaria, de los recursos del bosque; para fomentar su uso en el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de las comunidades Garífunas.
- Fortalecimiento de las capacidades de investigación, análisis, reflexión y aprendizaje de la problemática ambiental de líderes comunitarios en 40 comunidades Garífunas de Honduras.
- Facilitación de la creación/generación de vínculos, alianzas, acuerdos y el inicio de espacios formales de diálogo intra e intercomunitarios.
- Capacitación en materia de uso de las herramientas SAS a 14 estudiantes del CURLA (incluyendo a los tres asistentes de investigación).

El Sr. Julio Lino reportó haber realizado variaciones a algunas de las técnicas, a razón:

- En cuanto a la aplicación del árbol de problemas se recomendó evitar la identificación de los efectos, por la confusión que se produce entre los participantes. En lugar se aplica una matriz de 6 columnas: problema, causa, solución, cómo, con qué, y responsables.
- Raíces históricas, escenario ideal, CLIP, VIP
- Raíces históricas, árbol de problemas, CLIP, VIP

❖ **Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM)**

Las herramientas de SAS fueron incorporadas en una tesina elaborada por la Lic. Margarita Suazo en el marco del Diplomado en Gestión Educativa de Centros Básicos. En este trabajo las herramientas SAS fueron empleadas para fortalecer a las autoridades escolares ubicadas en los departamentos de Choluteca, Yoro y El Paraíso.

Las herramientas de mayor uso fueron: FODA, Árbol de Problemas, Análisis Social CLIP, El Gerente de Procesos, Árbol de Objetivos, Dinámica Causal (Causa y Efecto), Fuerzas Motoras.

Entre los resultados de esta investigación:

- a) Se han diseñado los proyectos educativos del centro para instituciones ubicadas en departamento con un índice de educación bajos en Honduras.

b) Los planes elaborados están siendo puestos en marcha por los directores para mejorar las gestiones de los centros educativos involucrados.

❖ REMBLAH No. 101752

La investigación titulada “Abordaje de la situación ambiental en las comunidades de San Francisco y Santa Ana en el Departamento de Atlántida vinculada al recurso agua” surgió como una actividad de seguimiento de REMBLAH a las primeras capacitaciones en el 2003.

El proyecto de investigación realizado por la Sr. Liliam García, Rosa Oneyda Cardona y Danilo Dávila utilizó SAS para identificar la situación ambiental del agua en la Microcuenca del Río Cuyamel con base a la perspectiva de los pobladores de dos comunidades. Los resultados y productos más relevantes de este proyecto fueron:

- El informe de investigación contiene un diagnóstico de la situación ambiental de la Microcuenca del Río Cuyamel que debe ser utilizada para la solución de la problemática.
- Fortalecimiento de las capacidades de los líderes comunitarios en cuanto al uso de herramientas participativas.
- Fortalecimiento del equipo técnico de REMBLAH (Liliam García y Danilo Davila) y la Sra. Rosa Oneyda Cardona y Mauricio Reyes en el uso de las técnicas SAS.

La experiencia reporta que estas herramientas SAS "tienen la particularidad de ser sencillas, son para todo propósito, fáciles de comprender independientemente del nivel educativo de los participantes."

En base a la estrategia empleada por el proyecto SA, en diciembre de 2005 se organizó formalmente la **Comunidad de Practicantes SAS en Honduras (CoP-SAS)**. Esta comunidad está conformada por representantes de los siguientes grupos usuarios de SAS: UNA, UNAH-PLATS, PLATS, REMBLAH, UPNFM, CURLA, REHDES. Entre sus objetivos tiene:

- Intercambiar experiencias y resultados de aplicación de las técnicas SAS en Honduras.
- Velar por la sostenibilidad del SAS en Honduras, más allá del proyecto SA.
- Fomentar la certificación de instructores SAS de acuerdo a las pautas dictadas por el consejo SAS Internacional.

2.- Alternativas a la estrategia original planteada por el CIID

Debido a la diversidad y flexible que poseen las herramientas SAS algunas estrategias alternativas han surgido para su aplicación entre los socios:

- a.- Se ha incorporado el SAS para el diseño de proyectos de investigación: Manejo Integrado de la cuenca del Río San Juan, Desarrollo Económico Local en el Municipio de Catacamas y Santa María del Real.
- b.- Las herramientas también han sido incorporadas en componentes de proyectos como Manejo Alternativo de Conflictos, PMRSJ y FISDER.
- c.- Se han realizado 5 tesis de investigación empleando uso de SAS en temas relacionados con el manejo de recursos naturales.

3.- Uso del SAS en combinación con otras metodologías

Las herramientas SAS han podido ser introducidas como herramientas sugeridas para el proceso de sistematización. Un ejemplo interesante de esta adaptación, fue el caso de la experiencia

de Jazmín Velásquez representante del CENET e integrante de la dirección de sistematización en esa institución. Jazmín incluyó herramientas de SAS en el segundo módulo de sistematización correspondiente al uso y sugerencias de técnicas para el proceso de recuperación de la experiencia. El anexo 8 incluye la presentación utilizada durante la capacitación realizada por el CENET y un resumen de las herramientas sugeridas.

El coordinador del componente de sistematización del proyecto FISDER también ha incurrido en la incorporación de herramientas SAS en la sistematización. Él manifiesta que “algunas técnicas de SAS pueden dar contribuciones significativas a los métodos de sistematización al ser validada su verdadera utilidad en el campo del análisis participativo. La sistematización es un instrumento muy abierto que enfoca los procesos de análisis y reflexión conjunta como su principal eslabón y no la técnica como la condición para llamarse análisis social.” Las herramientas mencionadas y su utilidad fueron:

- “Los árboles de problemas son muy útiles para hacer la reconstrucción del problema en el proceso de una sistematización, una manera muy efectiva de trabajarla es combinarla con mecanismos de visualización móvil que faciliten la discusión y el análisis colectivo de la problemática.
- Para el análisis de los actores los diagramas de Venn han sido muy útiles, con algunas variaciones metodológicas. Lo que sí es importante en el campo de la sistematización es el énfasis que se le da a la "facilitación" en proceso de aplicar una técnica, para evitar ver la técnica como el fin y no como un medio para analizar a los actores, sus dinámicas dentro de las organizaciones y su relación.”

4.- La institucionalización de la metodología SAS

A pesar del enorme uso que se le ha dado al SAS en Honduras, no se encontró institucionalizada la metodología en ningún grupo de usuarios observados. En este caso, aún no se puede hablar de instituciones sino más bien de grupos de usuarios dentro de instituciones.

Hay cierto debate en cuanto a la institucionalización de SAS en la UNA. De acuerdo a la definición de institucionalización mencionada anteriormente¹¹, se ha llegado a la conclusión que UNA existe un proceso de institucionalización iniciado, cuyas principales manifestaciones son:

- a. Incorporación de SAS como parte del plan de estudios de las carreras nuevas dentro del instituto y se encuentra en proceso de revisión de la tercera.
- b. Aproximadamente el 25% de los docentes se encuentran interesados y están siendo capacitados en SAS.
- c. Incorporación del uso de SAS en asignaturas relacionadas al manejo de cuencas, biología, desarrollo económico local entre otras.

Vale la pena mencionar algunos de los factores institucionales que propiciaron este ambiente favorable para la incorporación de SAS en las actividades universitarias son:

¹¹ La OIT de “institucionalización” que define como: “La implementación sistemática de la metodología dentro de una organización; se relaciona directamente con el proceso operativo de las actividades de la misma. Se trata de introducir los instrumentos que utiliza la metodología en las acciones o mecanismos operativos de la institución.”

- El momento histórico de la UNA al estar pasando de una “escuela técnica” a una universidad y la necesidad surgida de incorporar elementos de análisis social a sus actividades altamente tecnócratas.
- El periodo de estabilidad, después de un momento de suma inestabilidad en el cual se removieron las autoridades universitarias y la anuencia de las nuevas autoridades universitarias hacía el SAS proporcionaron suficiente apoyo institucional.
- La enorme disponibilidad de un grupo de docentes como mucho interés en procesos más integrales dentro de su institución y con la convicción de las ventajas que SAS presentaba para ellos.

5.- Análisis de los factores que han facilitado/limitado la aplicación de SAS

El análisis de los factores que han facilitado y/o limitado la aplicación de SAS se realizó en función de los siguientes elementos a) características del SAS; b) factores institucionales internos y externos; c) efectividad de la estrategia empleada por el CIID.

Los participantes describieron el SAS como un conjunto de herramientas cuyo uso independiente proporciona resultados requeridos por las instituciones en elementos puntuales, usando el principio de la participación y la construcción colectiva. Las herramientas se definen como dinámicas, flexibles y aplicables a diversos contextos (profesional y personal); además de poseer un bajo costo de aplicación. Los socios también presentan algunas características del SAS, como ser:

- Parte del conocimiento local y el investigador es capaz de identificar sus problemas y sus posibles soluciones.
- Su uso genera una visión colectiva de lo que desea los beneficiarios.
- Presenta la oportunidad al investigador de realizar análisis social y presentarlo de una manera cuantitativa válida.

Es de hacer notar que el 75% de los participantes entrevistados manifestaron tener conocimiento de algunas herramientas SAS sencilla antes del taller de capacitación. Las técnicas conocidas por las personas son: lluvia de ideas, árbol de problemas, campo de fuerza. Sin embargo, aclararon que aunque las herramientas eran ya conocidas pues forman parte, se derivan o se asemejan mucho a las vistas en otras compilaciones de herramientas participativas; el formato y las directrices que integran el SAS les hizo aplicarlos de una manera “más sistemática”.

A pesar que el uso de SAS presenta las ventajas arriba descritas, también se recomendó aclarar su rol en cuanto a la gestión de proyectos, ya que se explicó que la aplicación de las técnicas SAS genera expectativas en la población en cuanto a la búsqueda de solución a la problemática identificada. A partir de esta toma de conciencia surgen preguntas en cuanto a qué hacer después de aplicar las herramientas. Por lo anterior, se recomendó que el SAS se aplique en el marco de un proyecto que de continuidad y aproveche los resultados para desarrollar acciones de intervención. Otra alternativa es fomentar alianzas con otras instituciones interesadas para que ellos financien los proyectos de intervención basados en los resultados del uso de las herramientas SAS. Independientemente de cómo se solucione esta situación se debe de tener claro-- y transmitir el mensaje a los beneficiarios--- Cuál es el papel del SAS dentro de una iniciativa.

En cuanto a los factores institucionales internos y externos que propiciaron/limitaron la aplicación de SAS, el cuadro No. 6 resume las opiniones de los socios del proyectos sistemas de aprendizaje.

Cuadro No.6.- Factores que han facilitado y/o obstaculizado la aplicación de SAS en los socios directos

	Internos	Externos
Factores Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La necesidad de los socios por presentar una perspectiva multi-actores. ✓ Disposición individual en torno al uso de SAS ✓ Existencia de proyectos donde fue posible incorporar SAS, sin hacer cambios radicales a su diseño. ✓ El conocimiento de ciertas herramientas sencillas que abrió la puerta al uso de SAS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción y apoyo por parte del proyecto SA ✓ Apoyo de J. Chevalier y Carleton ✓ Disponibilidad de información complementaria: página web, CD-ROM, libro, tríptico entre otros. ✓ Disponibilidad de proyectos donde se apliquen estas metodologías Ej: MAC, DEL, San Juan
Factores Limitantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos insuficientes de algunas herramientas. ▪ Resistencia a la introducción del análisis social en la investigación. ▪ Algunas herramientas requerían conocimiento de computación y estadístico que no fue encontrado en todos los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La promoción se realizó a nivel de personal con cargos intermedios en las instituciones.

Finalmente, el cuadro No. 7 presenta la estrategia de formación que diseñó el proyecto SA para SAS, sus variaciones y los elementos que funcionaron y que no funcionaron.

Cuadro No. 7 Actividades dentro de la estrategia de formación empleada por el proyecto SA para SAS

Promoción:		
j) Selección de una consultora para el apoyo en la promoción, facilitación de talleres y seguimiento a las organizaciones socias que lo soliciten.		
iii) La promoción se realizó mediante socios estratégicos del proyecto SA para facilitar la formación de redes.		
Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
<p>La promoción por parte de las facilitadoras hondureñas en materia de SAS fue enfocada en la creación de la CoPs desde los inicios de la iniciativa. En Junio de 2004 ya se diseñaban talleres donde “El propósito del taller fue capacitar a un grupo de potenciales facilitadores del SAS seleccionados dentro de las instituciones socias por su interés en usar, diseminar y apropiarse de las técnicas y herramientas disponibles. “</p> <p>El apoyo brindado por Jacques Chevalier durante el proceso fue determinante para mantener la motivación y la seguridad de los facilitadores hondureños y los participantes en los talleres.</p> <p>Para el taller inicial SIS hubo una selección de personas claves dentro de las instituciones</p>	<p>- Promoción en instituciones académicas fue muy exitoso, no así en ONG’s. Lo anterior se atribuye a la existencia de otras metodologías participativas empleadas por las ONG’s para la realización de diagnósticos etc.</p>	<p>- La promoción debe ser un proceso continuo, no solo al inicio de la estrategia.</p> <p>- La promoción de cualquier metodología debe ser enfocada en la creación de la CoPs desde los inicios de la iniciativa. Esto dio el tiempo para madurar la idea y propicio la formación de la misma.</p> <p>- El apoyo del promotor internacional de SAS (Carleton University) fue vital para motivar a los participantes y acompañar a los consultores hondureños.</p>

académicas. La selección se realizó a través de REMBLAH y fue efectiva ya que ellos tenían el interés de fomentar el análisis social.		-La certificación internacional como practicante SAS fue un muy importante incentivo para su uso.
Promoción: Creación de una línea de base. La Línea de base se realizó de manera retroactiva. En ella se incluyeron únicamente aquellas organizaciones con las que ya se tenía algún tipo de relación (aquellas que participaron en los talleres iniciales).		
Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
- Proporcionó información importante sobre los intereses, las debilidades y fortalezas de las instituciones incluidas en el estudio.	- La línea base se realizó en forma retroactiva limitó su de utilidad puesto que presentó información sobre pocas instituciones.	- El estudio de línea base debe ir dirigido a un espectro más amplio de instituciones y en un momento anterior. - El uso de internet para comunicarse y enviar información a los socios en Honduras no es el método más indicado. Es más eficaz tener un contacto más personal-oral (visita, telefónico) y combinarlo con correo electrónico.
Capacitación: i) Capacitación progresiva y flexible: los talleres de capacitación se acoplaron a las necesidades y disponibilidad de tiempo de los socios. Se dividieron en taller introductorio (1-2 días), avanzado (2-3días), intercambio (2-3días). La duración exacta del taller fue determinado por el socio con la consultora.		
Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
Capacitación progresiva y flexible dependiendo de la disponibilidad de tiempo e interés del socio. La disponibilidad de materiales didácticos en línea, CD-Roms, directrices metodológicas impresas fueron herramientas que tuvieron una muy buena aceptación entre los socios hondureños y que facilitaron el auto-aprendizaje de SAS en los participantes de los talleres. El único reto sobre este aspecto para algunos de los participantes fue uso del idioma Inglés en algunos materiales. El taller se diseñó de tal manera que los participantes pudieran identificar dentro de sus contextos casos concretos de aplicación de SAS. El enfoque de capacitación de capacitadores empleado desde un inicio, esto se pone de manifiesto “A través del taller se procuró crear un grupo de aprendizaje (comunidad de práctica) que permita el intercambio de experiencias de aplicación del SAS de parte de los participantes en sus ámbitos de trabajo.” (Suazo, junio2004).	La introducción de términos estadísticos para la interpretación de algunas técnicas en grupos de personas con diferentes niveles de educación formal	- Debe darse las condiciones para la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante los talleres en proyectos dentro de las instituciones. Esta ha sido la pieza clave para la implementación de las herramientas cuando hablamos de SAS. Ej: PLATs, REMBLAH, UNA. - Hacer entrega de materiales didácticos (CD’s, enlaces a página web etc) que faciliten el auto-aprendizaje post-evento de capacitación. - La flexibilidad en cuanto a la agenda y los contenidos de los talleres para que se acoplen a las necesidades de los socios resulta muy positiva como medio de motivación para la aplicación.
Otra forma de promocionar la aplicación de la metodología: ¹² Introducción de la metodología como herramientas en proyectos existentes y/o en el diseño de nuevos proyectos.		
Qué funcionó?	no funcionó?	Lecciones Aprendidas
El hecho que el CIID (como donante) apoyara la introducción de la metodología en los proyectos y		Por la naturaleza de SAS (conformado por herramientas), este

¹² No fue parte de estrategia original del proyecto.

<p>proporcionará su apoyo técnico.</p> <p>La incorporación de SAS como componentes de proyectos de investigación o como herramientas para la formulación de propuestas ha sido una alternativa exitosa para la implementación del uso de las herramientas en diferentes organizaciones. Sobre este punto se tienen experiencias muy positivas como ser la incorporación de SAS en el proyecto de MAC, Alianzas de Aprendizaje, DEL y San Juan.</p>		<p>sistema posee una serie de puertas de entrada y usos en diversos proyectos.</p>
--	--	--

Seguimiento, apoyo técnico:
 La consultora proporcionó apoyo técnico a aquellas instituciones que lo solicitaron y promocionó con algunas que se consideraran potenciales usuarios. El seguimiento y promoción constante fue basada en la estrategia siguiente: “Para el punto de entrada SAS es conveniente definir un proceso de intervención con los socios, que incluya entre otros elementos los siguientes:

- **Abordaje:** Realizado de acuerdo a las experiencias y contactos de los facilitadores de la metodología.
- **Fase introductoria:** Reuniones informativas y talleres de capacitación introductorios del SAS.
- **Fase Intermedia:** Apoyo en preparación de propuestas de investigación. Propuestas de investigación (financiadas por el CIID o por otras fuentes), capacitaciones más avanzadas del SAS y acompañamiento en proyectos, intercambio de experiencias entre socios.
- **Fase Avanzada:** Socialización de resultados de investigación, consolidación y evaluación (congruente con monitoreo y sistematización).” (Suazo, 2004)

Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
<p>En el marco de la limitada disponibilidad de tiempo y de recursos humanos, la promoción y el acompañamiento en materia de SAS fue personalizado y proactiva por parte de los facilitadores (as) hondureños.</p> <p>La flexibilidad del consultor y de IDRC en cuanto movilización y apoyo a las instituciones interesadas fue un factor motivante para la aplicación.</p> <p>El seguimiento fue más enfocado en motivar y acompañar a los socios en el diseño de propuestas de investigación para su posterior financiamiento y la eventual formación de la CoPs y certificación SAS.</p>	<p>- El seguimiento brindado a las instituciones académicas no resultó ser efectivo para las ONG’s debido a que las necesidades institucionales son diferentes.</p>	<p>- La disponibilidad de apoyo técnico para fomentar la aplicación de la metodología en los socios interesados es considerado vital para impulsar el apoyo a las mismas.</p> <p>-Elaborar planes de abordaje considerando las necesidades y características institucionales para facilitar la adopción y aplicación de las metodologías.</p>

Seguimiento, apoyo financiero:
 Apoyo financiero para actividades que fomentaran la aplicación de SAS. Ej: apoyo en el diseño y financiamiento de pequeñas propuestas de investigación, financiamiento de talleres de capacitación enfocados en temas institucionales.

Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
<p>El enfoque hacia el diseño y financiamiento de propuestas que ponían en uso el SAS</p>	<p>El SAS fue adoptado como una “caja de herramientas” que promueven investigación-participativa, su concepto como</p>	<p>En el contexto hondureño donde las instituciones carecen de recursos para procesos de investigación, el brindar apoyo financiero no solo es un factor motivante, sino determinante para la aplicación.</p>

	sistemas aún no ha sido tomado por la mayoría de los participantes.	
<u>Organización de eventos de intercambio de resultados entre instituciones nacionales e internacionales:</u> Por lo menos se organizó un evento de intercambio anual en torno a SAS. Este evento por general coincidía con al visita de Jacques Chevalier y engloba los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la aplicación de las herramientas en Honduras • Presentación de nuevas herramientas • CoPs internacional y promoción de la certificación. 		
Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
<p>El coincidir la visita de Jacques Chevalier con el evento de intercambio motivo grandemente a los participantes</p> <p>La selección de la estructura del taller, al incluir no solo intercambio, sino también un periodo de preguntas y respuestas en torno a las limitaciones encontradas; fortaleció a los participantes en el conocimiento de las herramientas y los conceptos.</p> <p>Aprovecho los eventos de los socios (ferias de conocimiento etc.) para realizar intercambios SAS.</p>	<p>En algunas ocasiones se invitaron a personas con poco o ningún conocimiento en SAS a estos eventos. Esto disminuyó el ritmo del evento pero por otro lado, dejó muy motivadas a estas personas en cuanto a los posibles usos de las metodologías</p>	<p>La vinculación de las CoP Nacionales (locales) con un grupo internacional proporciona nueva información y vínculos que motivan y fortalecen la formación de grupos de intercambio.</p>
<u>Formación de CoPs en Honduras alrededor de la metodología:</u> Esta comunidad esta conformada por representantes de las siguientes grupos de usuarios de SAS: UNA, UNAH-PLATs, REMBLAH, UPNFM, CURLA, REHDES		
Qué funcionó?	Qué no funcionó?	Lecciones Aprendidas
<p>La existencia de una CoP SAS internacional para el intercambio de experiencias fue un factor motivante para los usuarios SAS en Honduras, más recientemente la posibilidad de certificación en materia de SAS en un incentivo más para involucrarse en el proceso de SAS.</p>	<p>El logro de estabilidad financiera CoP, para el financiamiento de visitas de intercambio, reuniones con otras comunidades se ha constituido en su principal reto.</p>	<p>La promoción de la seguridad financiera ya la definición de roles y responsabilidades en las CoPs para facilitar sus sostenibilidad es algo que debe ser definido desde el inicio de la iniciativa.</p> <p>Los proyectos que dieron pie a la formación de estos grupos de usuarios deben tener estrategias para no causar dependencia en los socios.</p>

El SAS presenta una diversidad de herramientas que pueden ser empleadas en forma independiente en diversos temas y procesos, por lo anterior posee muchas rutas de entrada en las instituciones. Esto ha sido un factor fundamental que ha favorecido su amplia aplicación en los socios hondureños. De la misma forma, esta adaptabilidad que presenta el SAS vino a modificar significativamente la estrategia de formación acordada al inicio del proyecto SA de las siguientes formas:

- Permitted a adaptation of the training event to the needs and availability of time & resources of the partner. Lo que favoreció la participación de personal clave de las instituciones que normalmente disponen de menos tiempo.

- Favorece el desarrollar una estrategia de formación realmente progresiva; que va muy de acuerdo con la estrategia planteada. Permite presentar herramientas sencillas inicialmente con motivos promocionales haciendo uso de un corto periodo de tiempo y motivar a los participantes a un segundo taller con herramientas más complejas.
- Presenta mayor posibilidades de inserción en otras actividades; fuera de la estrategia planteada. P.ejem: elaboración de tesis, elaboración de propuestas de investigación, monitoreo de proyectos, introducción en componentes de proyectos.

Lo anterior aunado a una estrategia de formación que se desarrolló de una forma muy proactiva; que incluyó una visión bastante clara transmitida desde un inicio a las personas que participaron en la capacitaciones; una promoción enfocada principalmente a instituciones académicas y un seguimiento enfocado al desarrollo e propuestas de investigación fueron elementos que favorecieron la diseminación y el uso del SAS en Honduras.

No se puede omitir el esfuerzo de la facilitadora en el seguimiento vía teléfono y visitas a los socios dio muy buenos resultados al mantener motivados a los participantes. Adicionalmente la disponibilidad de materiales para el auto-aprendizaje fuera de los espacios del taller y la existencia e incondicional apoyo del proyecto SAS Internacional, materializado a través de las visitas anuales del Sr. Jacques Chevalier y del constante envío de materiales y nuevas versiones de las herramientas fue un factor que motivó enormemente a los socios hondureños.

Tomando en cuenta lo pro-activo de la estrategia de promoción, capacitación y seguimiento en torno a SAS y la percepción de sencillez que gira alrededor del sistema (la diversidad de herramientas que pueden ser empleadas independientemente proporciona varias oportunidades de aplicación). Resulta contradictorio el pensar en la limitada institucionalización que logró en los grupos de usuarios. Esto se debe posiblemente a que por muy “sencillo” que SAS sea percibido para lograr su institucionalización es necesario contar con el apoyo institucional. En el caso de los demás grupos de usuarios avanzados en Honduras (UNAH- PLATs & CURLA, UPNFM) son instituciones grandes, con cierto grado de inestabilidad interna, por lo que aún no presentan las condiciones favorables para la adopción e institucionalización de SAS.

C.- Análisis comparativo de la aplicación de SAS y MA & los factores que la influenciaron

Después de conocer los resultados de aplicación y analizar los factores que influenciaron la aplicación de MA y SAS en Honduras, vale la pena comparar las actividades desarrolladas alrededor de ambas metodologías. Para iniciar este análisis, es necesario tomar en cuenta la naturaleza metodológica de cada una de ellas, los elementos más sobresalientes son: a) mientras el MA se presenta como una metodología que involucra procesos de PM&E de una forma integral y se le considera completa y compleja; el SAS se percibe como una caja de herramientas sencillas, flexibles, algunas conocidas; que proporciona más puertas de entrada en las instituciones. b) La aplicación de MA por ser enfocada al PM&E influye en procedimientos y prácticas institucionales al volverlos más participativos, horizontales, descriptivos y cualitativos. Mientras que el SAS está enfocado a facilitar procesos de investigación social que por lo general no tienen mayor influencia en la estructura de la organización. c) se puede compartir la experiencia de aplicación de SAS en corto plazo dejando claridad de conceptos y herramientas, mientras que el uso de MA y la experiencia de su aplicación se realizan a mediano o largo plazo.

Aunque existen individuos en las instituciones que son entusiastas para aplicar las metodologías, se descubrió que es imperativo lograr un apoyo institucional para llegar a la institucionalización de las mismas. Esto es especialmente el caso para MA ya que al ser una metodología totalmente nueva parece que llega a un bloqueo en las instituciones. Pues se percibe como demandante de recursos financieros, humanos y de tiempo. En este punto, se percibió que la estrategia de formación empleada por el proyecto SA para ambas metodologías no contempló el buscar específicamente un compromiso institucional para uso de las metodologías.

Adicionalmente, parece que otro factor que influye para la adopción de las metodologías es la oportunidad de involucrarla en diversos procesos nuevos o iniciados, sin tener que contar con un fuerte apoyo financiero.

Por un lado, el contexto y realidad institucional afecta y determina el nivel de adopción, adaptación, aplicación e institucionalización de MA y SAS; pero se considera que estos factores pudieron haber sido manejados al ser tomados en cuenta en la formación de la estrategia empleada por el proyecto SA. En este sentido, se mencionan a continuación las diferencias entre las estrategias y la influencia que tuvieron en la aplicación de las metodologías:

a.- Promoción: la promoción de la metodología de SAS se hizo de manera más constante y proactiva que la promoción de MA. Se considera que la constante promoción de SAS en relación a MA fue determinante en la identificación de los socios más adecuados donde creció la metodología. Esto diferencia entre los procesos de promoción se debe a la claridad de las consultoras sobre la estrategia de promoción y la visión de cada una de las metodologías.

b.- Capacitación: la capacitación realizada para SAS fue progresiva y flexible, lo que permitió levantar interés y la participación de actores claves dentro de los eventos introductorios para obtener el apoyo. En cambio para MA por las características de la metodología, la capacitación tuvo una agenda más rígida y se enfocó en el diseño intencional lo que no permitió que los participantes obtuvieron conocimientos de toda la metodología sino mas bien un paso de ella, este hecho influyó grandemente en la aplicación parcial de la misma.

Durante la capacitación también se recomienda la presentación de elementos de soporte para el aprendizaje de post-taller como ser la conexión con la página web, brochures, libros que permitió seguir el proceso de lectura a los participantes interesados.

c.- Introducción de la metodología como herramientas en proyectos existentes y/o en el diseño de nuevos proyectos¹³: este paso no estaba contemplado en la estrategia original probó ser sumamente exitosa para la aplicación del SAS. En el caso de MA, aunque la metodología esta siendo utilizada por algunos proyectos, se percibe que su aplicación es mecánica y se ha encontrado algún grado de desconocimiento sobre metodología.

d.- Seguimiento, apoyo técnico: el apoyo técnico para los socios interesados en la aplicación de MA fue más reactivo y electrónico que para los socios interesados en aplicar SAS. Lo cual se

¹³ No fue parte de estrategia original del proyecto.

traduce en opiniones de “poco seguimiento” y “asistemático”. En este punto se aprendió mucho sobre el tipo de comunicación que se debe tener con los socios; este aprendizaje se plasma en el capítulo siguiente.

Por otro lado, el apoyo de Jacques Chevalier como promotor de SAS se levantó interés alrededor de la metodología y fueron de gran motivación para los usuarios. La organización de eventos de intercambio anuales entre los usuarios SAS con el apoyo del Dr. Chevalier ha sido muy importante para mantenerlos motivados alrededor de la metodología. En el caso de MA, no se contó con el apoyo de la UE que permitiera un asesoramiento técnico pero también una promoción y respaldo de la metodología ante los socios.

e.- Seguimiento, apoyo financiero: el apoyo financiero en el caso de MA fue destinado a realizar capacitaciones en aquellas instituciones que los solicitaran. En el caso de SAS éste apoyo fue destinado a apoyar diseño de propuestas de investigación que posteriormente fueron financiadas. Esta diferencia en el enfoque de la estrategia se debió a la naturaleza de las metodologías promovidas, ya que en caso de MA era necesario obtener el apoyo institucional y capacitar a los involucrados en los programas para facilitar la aplicación. Por otro lado en el caso el SAS permite su aplicación a nivel personal o de actividades específicas de los proyectos; para lo cual se obtuvo aprendizaje post-taller que les permitió ser un poco autodidactas. Además, al menos una vez por año se programaron talleres de intercambio durante los cuales también los participantes pudieron expandir sus conocimientos en cuanto a nuevas herramientas.

f.- Formación de CoP en Honduras: La formación de la CoPs de SAS ha sido la oportunidad para intercambiar experiencias y determinar las mejoras necesarias para continuar el uso de la metodología. Una actividad clave para la formación de este grupo fue el incluir la formación y puesta en marcha de la CoP desde un inicio de en las actividades de capacitación. Esto permitió que los participantes tuvieran una visión grupal como usuarios SAS y no solo en base a su experiencia. La motivación que tuvo la CoP SAS en Honduras al contar con el respaldo de la CoP de SAS internacional y la posibilidad de la certificación como practicante SAS fue también un factor que facilitó la agrupación y el funcionamiento de este grupo de usuarios.

La estrategia de promoción, capacitación y seguimiento de SAS provee lecciones importantes para la estrategia de MA, como es la motivación, capacitaciones separadas por paso, un plan claro de seguimiento y acompañamiento, y el intercambio de experiencias. Sin embargo, por las particularidades de MA y el contexto institucional arriba mencionado, se requiere de estrategias alternativas para asegurar la promoción-capacitación-seguimiento apropiada, efectiva y sustentable. (Ambrose, 2006)

VI.- LECCIONES APRENDIDAS

Componente de Construcción de Capacidades

El fortalecimiento de las capacidades locales es un elemento crítico para facilitar el éxito de cualquier iniciativa en países con una problemática similar a la de Honduras (donde las capacidades institucionales e individuales para realizar investigación y otros procesos de aprendizaje son limitadas). Lo anterior es una realidad de la cual debe partir y sobre lo cual debe programar y planificar cualquier iniciativa de desarrollo que busque lograr la apropiación y sostenibilidad de sus procesos.

El diagnóstico inicial de las instituciones a quienes se pretende capacitar es recomendable para conocer las fortalezas, necesidades, oportunidades y debilidades e incluir esta información en la creación de la estrategia de formación del proyecto y la selección de puntos de entrada.

La estrategia de formación de la metodología se debe realizar tomando en cuenta elementos como i) características de la metodología ii) el diagnóstico inicial de las instituciones iii) los recursos con que se cuenta iv) el periodo y el proceso¹⁴ de asimilación institucional que requiere la introducción de una nueva metodología; procurando que las actividades a desarrollar vayan de acuerdo a las necesidades y cultura organizacional y orientada a resaltar los elementos primordiales de la metodología.

La estrategia de construcción de capacidades puede estar constituida por una serie de actividades de capacitación además de los talleres. Es necesario que durante la creación de la estrategia haya un periodo de planificación que incluya un momento de definición (qué se entiende por construcción de capacidades), la forma más ideal de hacerlo y que se definan hasta donde se pretende llegar con las actividades a realizar. Lo anterior se puso de manifiesto durante el taller de análisis al surgir opiniones distintas sobre lo que se pretendía lograr con el CCC.

Algunos elementos de la estrategia de capacitación vía talleres del proyecto SA fueron acertados como guía para el desarrollo de la estrategia; se pueden mencionar:

- ⇒ La selección de los participantes a las capacitaciones y la presentación de la visión de la iniciativa constituye un elemento clave para facilitar la apropiación de esta visión
- ⇒ La disponibilidad de apoyo técnico y financiero para fomentar la aplicación de las metodologías es importante, debido a la escasa disponibilidad de recursos que tienen las instituciones para aplicar las metodologías nuevas.
- ⇒ Apoyar la designación de espacios destinados al intercambio de los conocimientos y experiencias adquiridas sobre la aplicación y adaptación de las herramientas Ej: talleres de intercambio, conversatorios, CoPs.
- ⇒ Otro elemento complementario de esta estrategia que demostró ser muy exitoso es la incorporación de la metodología como un componente en proyectos. Siempre y cuando se abran espacios de capacitación a los socios ejecutores de los proyectos para facilitar la ejecución de los mismos.

¹⁴ se refieren a las etapas que pasa una institución para la apropiación y aplicación de una metodología

La estrategia de formación en una metodología debe ser socializada y consensuada con un equipo extendido que estará a cargo del proceso de acompañamiento para facilitar la formulación de la visión conjunta y que ésta sea transmitida con claridad y desde un inicio a los socios.

La etapa de promoción de una metodología debe ser constante e incluir socios estratégicos de nuestros socios directos. Dentro de nuestros socios, la promoción debe hacerse al menos a dos niveles (autoridades y técnicos) y la promoción de la metodología en instituciones influyentes de nuestro beneficiario (donantes) para propiciar el contexto de nuestro socio en cuanto a la aplicación de la metodología.

En la promoción con los organismos donantes se debe tener en cuenta el trabajo realizado directamente por el organismo promotor, pero también se debe hacer uso y/o fortalecer el potencial de negociación que tenga el socio. Durante este estudio se observó que las instituciones tienen cierta capacidad para negociar con sus organismos donantes. Esta capacidad depende de su trayectoria, tamaño y relación de trabajo que sostenga su donante; todas estas características pueden potenciarse para lograr la aceptación de la metodología en un proyecto determinado.

La construcción colectiva de la visión de los socios en cuanto al uso de las metodologías es importante durante las primeras etapas del proceso de capacitación para realizar las modificaciones oportunas a la estrategia inicial.

La capacitación de cualquier metodología es un proceso de formación que requiere como mínimo tener las siguientes características:

- ⇒ Capacitación progresiva con elementos de alternancia teórico-práctico, de acuerdo a las etapas naturales que presente cada metodología.
- ⇒ La capacitación debe enfocarse en la formación de promotores de la metodología.
- ⇒ La disponibilidad de materiales didácticos vía CD-Roms, directrices metodológicas impresas, acceso en línea entre otros.

El seguimiento y acompañamiento para una metodología en el contexto institucional hondureño debe ser la actividad que requiere más atención, debido a las serias debilidades que presentan los socios. Este acompañamiento debe derivarse de una estrategia ampliamente conocida y adecuada para responder a las necesidades de los socios de forma proactiva y personalizada. Este tipo de seguimiento será únicamente posible y suficiente si se destinan los recursos financieros, humanos y de tiempo para ello.

La promoción, facilitación y seguimiento vía consultores es una posibilidad en proyectos donde no exista mucho personal; sin embargo se aprendió que las siguientes características deben surgir en el proceso de consultoría para tener continuidad en el trabajo de promoción, facilitación y seguimiento:

- ⇒ El consultor debe tener claro la visión y la estrategia que se está utilizando en el proyecto, esto les permitirá trabajar en función de esta visión a lo largo de la consultoría.

- ⇒ La flexibilidad del contratista que permita al consultor adaptar sus actividades en función a las necesidades de los socios.
- ⇒ Los consultores deben ser capacitados en la metodología y poseer el acompañamiento necesario para poder realizar su trabajo.

La necesidad sentida que las instituciones puedan tener hacia las alternativas que presente una metodología constituyen la condición más óptima para facilitar la incorporación de la metodología a nivel institucional. Pues facilita un apoyo institucional que puede solventar obstáculos en cuanto a recursos financieros, humanos y tiempo.

Existen factores limitantes externos a los socios directo sobre los cuales no se tiene el menor control. En la medida que nuestros socios sean fortalecidos a través de actividades de promoción, capacitación y acompañamiento adecuadas, estos riesgos innatos de todo proceso podrán ser identificados, prevenidos y/o afrontados por ellos mismos de una forma efectiva.

La formación de CoPs como un espacio de intercambio de información sobre las experiencias de aplicación y sus resultados y como un espacio de aprendizaje parece acertada. Basados en los resultados del estudio, las buenas prácticas en cuanto a la formación y operación de las CoP son:

- ⇒ Conformado de grupo multidisciplinarios con especialidad en diversos temas y representantes de diversos sectores privados, públicos.
- ⇒ El contacto con grupos similares a nivel internacional, ya que amplía el intercambio de los conocimientos adquiridos en temas específicos y mantiene un control de calidad mutuo sobre el uso de la metodología.
- ⇒ La certificación como un método de incentivar a los participantes.
- ⇒ La sostenibilidad financiera debe ser algo que se debe pensar desde el inicio de la formación de la comunidad de practicantes. El dejar recursos para aspectos logísticos y de movilización para el inicio y luego el organizarse para la creación de una entrada de fondos para estos fines mediante un reglamento.

Resultados de la aplicación de Mapeo de Alcances

Como resultado del gran esfuerzo de diseminación realizado a través del CCC, se ha determinado los siguientes resultados en cuanto a aplicación de la metodología se refiere de los socios hondureños:

- ⇒ La aplicación del diseño intencional de la metodología en proyectos de al menos seis (6) instituciones socias, a razón: CENET, Popol Nah Tun, CURLA, UNAH-DP, CESAL, ANAF AE.
- ⇒ Socios como ADEPES, FUCAGUA, ICADE, CIDICCO han incorporado el uso de indicadores en su trabajo con ML (requerido por sus donantes).
- ⇒ COHDEFOR ha tomado del MA aspectos de las herramientas de evaluación y las ha incorporado en su sistemas de monitoreo y evolución.
- ⇒ Los participantes a las capacitaciones reportan cambios de comportamientos significativos como ser elaborar propuestas más enfocadas hacia las necesidades de los beneficiarios, incluir ahora en sus trabajos elementos cualitativos, ser más descriptivos en la redacción de informes. Además de adquirir una mayor conciencia sobre la importancia de M&E.

Resultados de la aplicación de Sistemas de Análisis Social

Los resultados de la aplicación de SAS en las instituciones hondureñas han sido diversos y extensos y se resumen a continuación:

- ⇒ Aplicación de SAS en al menos nueve (9) instituciones a nivel Nacional con resultados que van desde la aplicación de las herramientas en la elaboración de proyectos de investigación hasta el incorporación de actividades de docencia, investigación y extensión en una universidad.
- ⇒ La capacitación de 196 personas, representantes de 42 instituciones en el uso de herramientas SAS.
- ⇒ Creación de la CoPs SAS con la participación de representantes de cinco 5 instituciones académicas del país.

VII.- RECOMENDACIONES

Existe una inversión de tiempo, esfuerzo, dinero en el trabajo realizado durante los últimos 3 años en Honduras enfocado al fortalecimiento de las capacidades de los socios en materia de análisis social y PM&E. Estos esfuerzos han dado resultados fructíferos que deben ser tomados como base para el seguimiento del impulso de las metodologías en el país.

En cuanto al seguimiento en materia de SAS se recomienda un fortalecimiento directo a la CoPs SAS en Honduras específicamente en materia de asegurar su sostenibilidad más allá de la duración del proyecto SA a través de su incorporación a una institución socia fortalecida en el tema que pueda coordinarla y consolidarla.

Se recomienda que la UE del CIID conozca la experiencia del proyecto SA en cuanto a la promoción de la metodología de MA y sus resultados para fines de seguimiento una vez el proyecto finalice en septiembre de 2007.

Promoción de MA via talleres

Se ha iniciado ya el camino de capacitación, tenemos identificadas buenas prácticas y resultados positivos en cuanto a las aplicaciones por parte de algunas instituciones hondureñas. Con base a las lecciones que hemos extraído de este estudio, a continuación se recomienda un proceso de introducción de la metodología en Honduras; haciendo uso de talleres de capacitación como medio para fortalecer capacidades.

1.- Elaboración de un diagnóstico institucional inicial para la selección de socios: Los resultados de este diagnóstico facilitaran la identificación de los socios (pues el MA no es una metodología aplicable en todas las instituciones), la identificación de los actores claves dentro de cada institución para impulsar el proceso de aplicación. Este diagnóstico será el insumo principal de la estrategia de formación que se desarrollé.

2.- La promoción de una metodología con los requerimientos de tiempo y recursos que posee MA debe realizarse a dos niveles, a razón: nivel de las autoridades institucionales a modo de información para captar su interés y solicitar su compromiso a impulsarlo y nivel técnico para generar la motivación por la utilidad de la información generada. Adicionalmente, se debe hacer una promoción con los donantes de las instituciones socias para ver las bondades de la metodología y conseguir su apoyo de este grupo.

Algunas de las buenas prácticas rescatadas del componente de aprendizaje incluyen:

- ⇒ Organización de eventos informativos ejecutivos dirigidos a las autoridades institucionales, donantes y otros socios estratégicos.
- ⇒ En la medida de lo posible se han desarrollado durante el proceso inicial de capacitación cartas de compromisos con las autoridades institucionales
- ⇒ Comunicaciones periódicas entre los miembros del proyecto CIID y las autoridades institucionales/donantes para informarles sobre avances, requerimiento.

3.- Es importante que durante la capacitación inicial se fomente un proceso de construcción colectiva de la visión del grupo de usuarios de MA. La inclusión de este elemento al inicio del proyecto fomenta la sostenibilidad y cohesión de lo que será una CoPs.

4.- Capacitación progresiva: las actividades de capacitación deben poseer como mínimo las siguientes características:

- ⇒ Proceso de formación progresiva con elementos de alternancia teórico-práctico. Por la naturaleza de la metodología se recomienda dividirla de acuerdo a sus etapas en por lo menos dos talleres de capacitación y 2 de seguimiento.
- ⇒ La capacitación debe enfocarse en la capacitación de capacitadores para formar más promotores de la metodología en el país. Esto requiere una re-reexaminación y ajustes la agenda y temas de los talleres y la incorporación de material sobre el tema de facilitación.

5.- Elaboración de un plan consensuado de seguimiento y acompañamiento. Este plan debe ir basado en las debilidades observadas en los socios y en otros factores específicos que surjan en el diagnóstico institucional arriba mencionado. De los resultados del estudio se puede identificar que como mínimo este plan debe incluir:

- ⇒ Acompañamiento más personalizado y menos electrónico: debido a la poca accesibilidad de algunos socios a los servicios de Internet, además de la poca costumbre de uso que poseen los socios hondureños.
- ⇒ Facilitación de materiales didácticos sobre la metodología y facilitar el intercambio entre socios con experiencias de aplicación Nacionales e Internacionales.
- ⇒ Fomentar la visibilización de los resultados de aplicación ante los compañeros de trabajo, las autoridades institucionales y donantes.
- ⇒ Rescatar las buenas prácticas del proyecto CCC enumeradas en el capítulo anterior.

6.- Fomentar la apertura de espacios para el intercambio de resultados y experiencias. Estos espacios deben existir tanto al interior de las instituciones como a lo externo. Algunas de las alternativas y consideraciones para la creación de estos espacios son:

- ⇒ Formación de CoPs Nacionales e Internacionales.
- ⇒ Plan de diseminación a públicos con interés en el tema de M &E. p.Ejem: Red de Monitoreo y Evolución de Honduras.
- ⇒ Hacer uso de redes y alianzas existentes entre socios que pueden ser empleados para la promoción y diseminación de las metodologías

Metodología de MA

A continuación se presentan una serie de recomendaciones sobre el MA y su promoción:

- ⇒ Revisión y adecuación de sus términos a la terminología empleada normalmente en procesos de M&E en Latinoamérica.
- ⇒ El uso de situaciones institucionales de los participantes como base para los ejercicios fortaleció la capacitación, pues permitió un mejor entendimiento de algunos conceptos y el uso de herramientas.
- ⇒ Explorar la posibilidad de complementar la metodología de MA con otras metodologías de PM&E más aceptadas por los organismos donantes. Los socios hondureños consideran que el MA tiene potencial para completar la metodología de

ML. Sin embargo, se considera a que hacer esto consista en un riesgo de disminuir la riqueza de la MA.

- ⇒ Desarrollo de los elementos de M&E ya que como se presentan actualmente son débiles en cuanto a su marco teórico y esto complica su concretización tanto en los talleres como en su aplicación práctica.
- ⇒ Replanteamiento de la capacitaciones sugeridas en libro, de modo que la capacitación incluya más de un taller donde se profundice en las últimas dos etapas del MA (M&E)

Promoción de SAS via talleres

- ⇒ En general la estrategia de formación del proyecto SA resultó ser más adecuada para la promoción de SAS por las características del sistema y por la audiencia que tuvo. En general únicamente se recomienda poner más énfasis en obtener el apoyo institucional necesario para la institucionalización de la metodología.
- ⇒ En la promoción y capacitación de SAS se debe de hacer énfasis en el sistema más allá de una caja de herramientas ya que las personas capacitadas no tuvieron esa claridad.

BIBLIOGRAFIA

- Ambrose, Kaia (2006): Memoria del taller. Tegucigalpa, Honduras. agosto.
- Chevalier, Jacques M. (2004): Sistema de Análisis Social. En www.sas-pm.com
- CIID (2002). Propuesta del proyecto “Construcción de Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo de Honduras” a ACIDI. abril
- Contreras, Yudith (2004): Informe Taller Mapeo de Alcances CRS El Salvador-CIID. Tegucigalpa M.D.C. Marzo.
- Contreras, Yudith (2004): Informe de Reuniones del Equipo CIID. Tegucigalpa M.D.C. Agosto.
- Contreras, Yudith (2004): Informe sobre las Actividades de Seguimiento a los Socios del CIID para Mapeo de Alcances. Tegucigalpa M.D.C. Agosto.
- Contreras, Yudith (2004): Informe Taller Mapeo de alcances Vecinos Mundiales-CIID. Tegucigalpa M.D.C. Julio.
- Contreras, Yudith (2004): Línea de Base. Organizaciones Socias de CIID-Honduras para Mapeo de Alcances. Tegucigalpa M.D.C. Agosto.
- Contreras, Yudith (2005): Informe de Reuniones de Equipo CIID. Tegucigalpa M.D.C. Agosto.
- Contreras, Yudith (2005): Informe Final de Consultoría. Tegucigalpa M.D.C. Diciembre
- Contreras, Yudith (2005): Informe de Consultoría. Tegucigalpa M.D.C. Enero.
- Grupo de Seguimiento de la Declaración de Estocolmo. G-16 (2005)
<http://www.gsdehonduras.org/mesas.html>
- IDRC-CRDI-CIID (2004): Oferta de Contrato de Consultoría Mapeo de Alcances No 108790. Ottawa-Canadá. Marzo.
- Informes anuales a ACIDI del proyecto “Construcción de Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo de Honduras No. 100133” (2003, 2004, 2005)
- Martínez, Marco (2004): Informe Final de Consultoría. Tegucigalpa M.D.C.sept.
- Martínez, Marco (2005): Integración del Programa Sistemas de Aprendizaje. Tegucigalpa M.D.C. febrero
- Martínez, Marco (2006): Reporte sobre Grupos Focales. Tegucigalpa M.D.C. junio
- Organización Internacional para el Trabajo (2006), CINTERFOR,
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/mype/prop_met/ii/xii/index.htm
- Ortiz, Natalia (2003): Outcome Mapping: Guatemala Workshop Evaluation Report. Guatemala. Abril.
- Samayoa, Raúl (2004): Memoria del Taller Mapeo de Alcances: Dirección de Post-grado UNAH. Tegucigalpa. Diciembre
- Suazo, Laura (2004): Informe Final de Consultoría. Tegucigalpa M.D.C. Septiembre.
- Suazo, Laura (2004): Línea de Base Retroactiva. Tegucigalpa M.D.C. agosto.
- Suazo, Laura (2005): Alcances de SAS. Tegucigalpa M.D.C. Abril.
- Suazo, Laura (2005): Encuentro de Intercambio de Experiencias en SAS, Tegucigalpa M.D.C. Marzo.
- Suazo, Laura (2005): Memoria del Taller SAS avanzado. Tegucigalpa M.D.C. Enero.