



Equipo del proyecto

Coordinaron "desde adentro"

Dana Borzese, Área de Sistematización de Fundación SES. Nancy Fior, Área de Sistematización de Fundación SES. Marisa Miodosky, Banco Mundial.

Organizaciones y jóvenes que hicieron "desde adentro"

Asociación Civil Florecer. Buenos Aires. Argentina. Ezequiel Benito. Asociación Civil Manos Solidarias. Córdoba. Argentina. Romina Gonzalez.

CIAE. Corrientes. Argentina. Flavia Iliana Menteguiaga.

CIPES. Chaco. Argentina. Mario Bustamante, Kiria Gover y Sebastián Martínez.

Cooperativa de Vivienda de Crédito y Construcción Malaver-Villate. Buenos Aires. Argentina. Francisco Gonzáles.

Crear Vale la Pena. Buenos Aires. Argentina. María Rodríguez.

Ecourbano. Entre Rios. Argentina. Matias Hergenrether.

FOC. Formosa. Argentina. Cristian Gabriel Pane.

Iniciativa Latinoamericana. Uruguay. Cecilia Opiso.

Juventud que se Mueve. Paraguay. Angel Almada, Gonzalo Sanchez, Carlos Alzamendia, y Clarita Santa Cruz. Movimiento Juvenil Andresito. Misiones. Argentina. Ana María Raquel Baier.

Mujeres Clorindenses. Formosa. Argentina. Reina Beatriz Arguello.

Otras Voces. Neuquén. Argentina. María Bernarda Nantes.

Poriajhu. Santa Fe. Argentina. Ezequiel Eduardo De Luis.

Red Ñehuentun. Río Negro. Argentina. Patricia Lobos.

Agradecimientos

Queremos agradecer al Equipo Coordinador, por llevar adelante este proyecto.

Al Area Local de la Fundación SESpor acompañar, orientar y compartir con entusiasmo este recorrido.

A Carter Brandon por brindar su apoyo y confianza para el desarrollo de este proyecto y la publicación y de todo lo aprendido.

A Mc Donald Benjamín por su apoyo y orientación.

A Daniela Fernández y Teresa Carlsson que siempre estuvieron dispuestas a colaborar en lo que hiciese falta.

Un agradecimiento especial a las organizaciones sociales y juveniles de Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay que desde sus proyectos de jóvenes trabajaron a la par de los facilitadores y permitieron desarrollar esta experiencia de aprendizaje.

Diagramación y diseño

Kurt Dreyssig | kurt@thefuerza.com.ar

g Gdición Mirta Lescano

Pustraciones Clarita Santa Cruz

Fundación SES

Av. De Mayo 1156 – 2º piso Ciudad Autónoma de Buenos Aires C1085ABO - República Argentina Teléfonos: (011) 4381-4225/ 3842 E- mail: info@fundses.org.ar Web: www.fundses.org.ar

Banco Mundial

Dirección Subregional para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Bouchard 547, piso 28 (C1106ABG) Buenos Aires, Argentina. Tel: (54-11) 4316-9700 / 4316-0600 Fax: (54-11) 4313-1233 http:www.bancomundial.org.ar sip@worldbabnk.org

Diciembre de 2006, primera edición

Indice

_	o, evaluar y aprender	4
	nzo de nuestro camino	5
	ucción, nuestra mirada	6
	ara la construcción participativa de una metodología de evaluación de proyectos Paso 1: Revisamos las propias prácticas de evaluación	7 8
	Paso 1: Revisalilos las propias practicas de evaluación	ŏ
	Paso 2: Construimos colectivamente el significado de la evaluación	10
	2a) Definimos quiénes somos los que vamos a evaluar.	10
	2b) Definimos el para qué del acompañamiento en este proyecto	10
	2c) Definimos el método o metodología de acompañamiento	10
	Paso 3: Diseñamos la metodología de acompañamiento "Desde adentro"	11
	3a) Resultados esperados del acompañamiento del proyecto	11
	3b) Rol del joven facilitador en el acompañamiento	12
	3c) Situaciones-problema "típicas" a resolver	12
	3d) ¿Qué vamos a observar en el acompañamiento?	13
	Paso 4: iManos a la Obra!: Hacemos el acompañamiento/Evaluación	13
	4a) Dimensiones elegidas para observar durante el acompañamiento	13
	4b) Realizamos un itinerario de acompañamiento: plan de actividades	ر- 14
	4c) Diseñamos instrumentos de relevamiento de la información	15
	Paso 5: Reflexionamos sobre el camino recorrido y generamos aprendizajes y recomendaciones	16
	5a) La intencionalidad del acompañamiento	16
	5b) La metodología	16
	5c) El perfil de los jóvenes facilitadotes	17
	5d) El rol del facilitador.	18
	5e) La duración del acompañamiento	18
	5f) La voz de los jóvenes	18
	5g) La devolución del acompañamiento por parte de las organizaciones ejecutoras de los proyectos	19
	El camino desde adentro	20
Anevo:	instrumentos	21
	1º visita al proyecto:	21
	1. Informe de visita	22
	2. Guía de organización	25
	3. Guía de mapeo de proyecto	27
	4. Guía de observación del contexto	29
	2º visita al proyecto:	
	Informe de visita	22
	2. Guía de actores del proyecto	31
	3. Informe de avance	33
	3º visita al proyecto (si la hay):	
	1. Informe de visita	22
	Final del acompañamiento.	
	Final del acompañamiento: 1. Informe final	20
	1. Informe final	39



Prólogo Evaluar y aprender.

En los últimos años, la evaluación de proyectos y programas sociales se ha convertido en un aspecto central para la gestión de proyectos sociales. En el desarrollo de proyectos de y para ióvenes esto no es una excepción. Sin embargo, creemos que aún en las organizaciones comunitarias y sociales no hemos logrado adquirir la práctica sistemática de hacerlo ni tampoco hemos encontrado las estrategias más adecuadas para hacerlo. Los métodos que se proponen más comúnmente desde distintos espacios, como agencias de apoyo u organismos de cooperación, para evaluar las intervenciones comunitarias, no nos permiten aprender de la práctica, reflejar los procesos de los que queremos dar cuenta ni tomar decisiones para la acción.

A partir de esta debilidad encontrada en los métodos para evaluar nuestros propios proyectos, desde Fundación SES nos hemos propuesto desarrollar junto con el Banco Mundial un proyecto en el que se pusiera en juego una práctica de evaluación de proyectos con jóvenes en la que grupos de jóvenes con experiencia comunitaria y en el desarrollo de proyectos pudieran aprender a evaluar, haciéndolo. De esta manera, se constituyó un grupo de jóvenes de distintas organizaciones de la sociedad civil de Argentina, Paraguay y Uruguay con experiencias en el trabajo con jóvenes. Algunos de los proyectos ganadores de la Feria del Desarrollo del 2005 en Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay se constituyeron en el insumo para hacer esta experiencia de aplicación de una metodología de evaluación.

Dada la necesidad de encontrar métodos para evaluar que resultaran apropiados para aprender de la práctica y tomar decisiones respecto del devenir del proyecto, nos propusimos construir una metodología de forma participativa entre jóvenes pertenecientes a organizaciones sociales de distintos países. De este modo, surgiría una herramienta de acompañamiento / evaluación de proyectos creada por jóvenes aportando desde sus experiencias e incluyendo sus visiones acerca de cómo evaluar procesos de participación y de inclusión social de jóvenes y de cómo despertar una visión crítica sobre lo que hacemos.

Así, "desde adentro" surgió la metodología construida por el grupo de jóvenes desde sus propias prácticas y experiencias en el tema y "desde adentro" se realizó el proceso de acompañamiento ya que los jóvenes realizaron la experiencia de evaluación desde un lugar de pares de los otros jóvenes y de las organizaciones juveniles y comunitarias que estaban desarrollando los proyectos.

¿Para qué creemos que sirvió esta experiencia de acompañamiento?

- * Para construir, participativamente, una metodología de evaluación de proyectos que tienen la participación de los jóvenes como eje.
- * Para incorporar la mirada sistematizadora que permite **aprender sobre la práctica** a la evaluación de proyectos.
- * Para aprender acerca de métodos para evaluar / acompañar proyectos.
- * Para que los jóvenes con experiencia de participación comunitaria puedan incorporar herramientas metodológicas de evaluación.

Por eso, queremos que este material sea una guía para que otras agrupaciones juveniles y organizaciones comunitarias y sociales que trabajan con jóvenes y promueven la participación, evalúen sus propios proyectos o acompañen procesos de intervención comunitaria desarrollados por otros, tal como lo hicimos en este caso. La idea no es dar una receta sino contar cómo hicimos esta construcción participativamente y cómo, en esta construcción y en su aplicación, tuvimos aprendizajes y sorteamos las dificultades.

Esta propuesta que presentamos como alternativa, quiere ser un camino más, entre todos los métodos que podemos encontrar para evaluar. Nos alejamos de la idea de estar presentando "la" metodología, sino, más bien, queremos transmitirla como una vía posible para que la evaluación sea un verdadero proceso de aprendizaje en la gestión de nuestros proyectos.

Esperamos que cada organización pueda recrear lo que propone esta guía en base a su propia práctica y aprenda, haciéndolo.

Dana Borzese. Nancy Fior. Equipo coordinador. Fundación SES



Comienzo de nuestro camino

En el año 2005, el Banco Mundial organizó el "Fondo de Innovación para Jóvenes" con el objeto de otorgar, de manera competitiva, fondos a proyectos diseñados por jóvenes profesionales del organismo, que vincularan alguna operación del mismo con proyectos de jóvenes de los países latinoamericanos.

El Proyecto "Aprendiendo de nuestras prácticas: monitoreando proyectos innovadores de jóvenes en el Cono Sur" fue una de las ocho propuestas seleccionadas. El mismo estaba ligado a la "Feria del Desarrollo" que el Banco Mundial había llevado a cabo en Buenos Aires, en Mayo de 2005. Con una lógica similar a la del "Fondo de Innovación para Jóvenes", dicha Feria consistió en un concurso de proyectos destinados a jóvenes de Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay, en el que participaron cientos de organizaciones de la sociedad civil de esos cuatro países. Los 100 proyectos ganadores accedían al financiamiento para poder implementar sus propuestas.

Al diseñar el Proyecto "Aprendiendo de nuestras prácticas: monitoreando proyectos innovadores de jóvenes en el Cono Sur" partíamos del diagnóstico de que varias de las organizaciones participantes en la Feria no llevaban a cabo prácticas de seguimiento de sus proyectos de manera sistemática, lo cual resultaba en numerosos problemas de implementación. Al mismo tiempo, se observaba que el conjunto de proyectos ganadores de la Feria ofrecía una excelente oportunidad para aprender sobre qué tipo de acciones lograban promover la participación y el compromiso de los jóvenes, así como aumentar sus oportunidades de inclusión social.

En ese sentido, el Proyecto se propuso el doble objetivo de mejorar el proceso de implementación de los proyectos ganadores de la Feria y de los proyectos con jóvenes en general. Para ello, invitamos a organizaciones de Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay a participar del Proyecto. Cada organización debía designar a uno de sus jóvenes miembros para protagonizar el Proyecto. Los jóvenes designados fueron capacitados en monitoreo y sistematización de proyectos y luego realizaron un proceso de seguimiento y acompañamiento de uno de los proyectos ganadores de la Feria. De esta manera, el Proyecto lograba múltiples aprendizajes y mejoras en la implementación de los proyectos acompañados. Por un lado, los jóvenes capacitados que acompañaban los proyectos ponían en práctica los conocimientos adquiridos y con sus observaciones ayudaban a las organizaciones a mejorar la implementación. Por el otro, los conocimientos de monitoreo y sistematización eran incorporados a las prácticas de las organizaciones de origen de los "jóvenes facilitadores". Finalmente, a partir de los resultados del Proyecto, el Banco Mundial y otras organizaciones aprendían sobre prácticas significativas y efectivas en el trabajo con jóvenes.

El libro que hoy presentamos constituye una síntesis de lo que fue el espíritu del Proyecto "Aprendiendo de nuestras prácticas: monitoreando proyectos innovadores de jóvenes en el Cono Sur" a lo largo de todo su ciclo. Se trata en principio de una publicación colectiva realizada de manera participativa. La participación y el trabajo en equipo han sido una impronta constante de este Proyecto que nació y tomó forma a partir del intercambio entre quien escribe y los colegas de la Fundación SES. De igual manera, la metodología diseñada para realizar el seguimiento de los proyectos fue pensada participativamente y en algunos casos fue implementada en equipos de a dos. En segundo lugar, este libro es principalmente el resultado del trabajo de jóvenes con un cuidadoso y comprometido asesoramiento de adultos. Quienes diseñamos, supervisamos, implementamos y protagonizamos el proyecto somos profesionales jóvenes y jóvenes voluntarios, que de diferentes maneras hemos contado con la atenta mirada de adultos que nos han alentado y orientado durante el ciclo del proyecto. Finalmente, el libro es un ejemplo de la idea de monitoreo que el proyecto pretendió transmitir pues propone una metodología que recoge las prácticas y aprendizajes de quienes la llevaron a cabo. Este libro resulta así en una reflexión crítica sobre el trabajo realizado.

Esperamos que les sea útil y podamos ayudar a cumplir nuestro segundo objetivo: mejorar los procesos de implementación de los proyectos de jóvenes.

Washington, Agosto de 2006

Marisa Miodosky Equipo coordinador Banco Mundial



Introducción

Al momento de pensar el acompañamiento para la evaluación de proyectos sociales de y con jóvenes, la propuesta fue la construcción de la metodología. Surgiría -casi sin querer- una "guía" alternativa y original, a partir de la reflexión de nuestras prácticas y la socialización participativa de las experiencias de cada uno de los jóvenes que tomamos parte en esta creación metodológica colectiva.

Así, nos encontramos con varios puntos de partida al momento de pensar una forma común de acompañamiento: los modos, los estilos, los hábitos particulares que llevábamos. Compartiendo estas diferentes modalidades, porque nuestras realidades también lo son, pudimos elaborar una metodología alternativa y válida para todos. Con las prácticas nutrimos una nueva teoría, que luego fue práctica... para ser en otra instancia reflexionada, pensada desde y como teoría, para iluminar nuevamente la práctica...

Este interjuego teoría-práctica, es llamado praxis: "La acción es siempre praxis, es decir, es un pensamiento que se retroalimenta en el quehacer" 1. La confrontación permanente lleva al hacer y al pensar, a una situación de constante intercambio que permite -a su vez- enriquecer cada una de estas instancias, progresivamente.

Retroalimentación, dialéctica, procesos espiralados... estas formas metodológicas tienden a romper con la linealidad y reducción de las prácticas sociales a meras ejecuciones de proyectos que buscan relaciones causa-consecuencia, estímulo-respuesta, acción-impacto.

La espiral invita a un crecimiento continuo, donde es imposible volver a un punto anterior, porque todas las prácticas son superadoras cuando son reflexionadas. El modelo dialéctico implica esta relación retroalimentativa entre la teoría y la práctica, que enriquece los pasos del trabajo. Ya que ni la experiencia por si sola, ni tampoco la teoría aislada producen síntesis; se hace necesario el momento de enlace y unión experiencia-teoría. Esto significa la necesidad de la creación de espacios para practicar la teoría y teorizar la práctica, de manera tal que se vuelvan actividades tan cotidianas, que se realicen

Es entonces, en estas instancias de encuentro, donde se produce el aprendizaje, la adecuación de estrategias, la posibilidad de diseñar cambios, la oportunidad de esclarecer objetivos, la libertad para cuestionar el propio accionar: en esta praxis dialéctica, la demanda de construcción y reconstrucción es permanente en relación a la metodología, a las técnicas, a las herramien-

tas e instrumentos; que cada vez serán más eficientes y pertinentes.

La posibilidad de ofrecer espacios y momentos de reflexión y síntesis, implica prometer -asimismo- que sean ámbitos de participación y diálogo. Significa generar ambientes de confianza, de respeto mutuo, que inviten a participar, que fomenten el intercambio y se abran al acompañamiento externo. Por su parte, la importancia de esta mirada exterior al grupo de trabajo, está dada por la oportunidad que le da la distancia de ver los procesos desde otra perspectiva. El hecho de acompañar como actor externo, permite realizar aportes alternativos, con diferentes puntos de observación respecto a quien se encuentra completamente dentro de las acciones diarias. Es una mirada, que enriquece, aun más, el proceso de síntesis dialéctica y articulación teoría-práctica; donde se construye, aun más, conocimiento, que es "una herramienta para la reflexión de lo sujetos respecto de lo que son y de lo que desean hacer..."

Por todos estos motivos, hemos aprendido y creemos que no sólo es importante la socialización de herramientas, sino también transferir -como una herramienta más- una metodología que tenga en cuenta escenarios sociales y políticos, y sus formas de interpretación³. Metodología participativa de construcción diaria y colectiva, sustentada en los aprendizajes permanentes del interjuego entre las experiencias, las teorías y la reflexión constante sobre las prácticas integradoras.

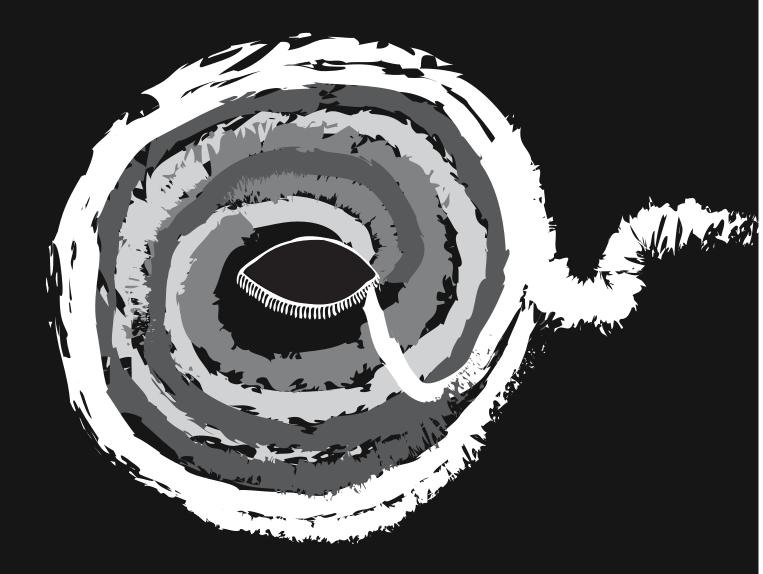
¿Para qué ir y volver de la teoría a la práctica? ¿Para qué desarrollar metodologías y técnicas participativas? ¿Para qué pensar en acompañamientos externos? ¿Para qué socializar nuestros procesos? Estas son algunas dudas que buscamos disipar con contenidos teóricos y ahora, queremos responder desde las experiencias y los aprendizajes que relataremos en este documento... Todas nuestras dudas se corresponden con los sueños que compartimos, con el mismo mundo que queremos construir, con las ilusiones que queremos alcanzar...

"Ella está en el horizonte. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que vo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar." Eduardo Galeano

¹ Eroles, C. en "Nuevos escenarios y práctica profesional" (Compilado). Pág. 164

² Severini, S. (2002), "Trabajo Social y Mundialización. Etiquetar desechables o promover inclusión", Espacio Editorial, Buenos Aires. Pág. 21.

³ Elías, M. F. en "Nuevos escenarios y práctica profesional. Una mirada crítica desde el Trabajo Social" (2002), José P. Netto; Gustavo Parra, Alfredo Carballeda; [et.al], Espacio Editorial, Buenos Aires. Pág. 157.



Guía para la construcción participativa de una metodología de evaluación de proyectos

Nos interesa poder compartir cómo fue construida - participativamente - esta metodología porque creemos que es importante que desde otras organizaciones sociales y comunitarias de jóvenes y que trabajan con jóvenes, puedan transitar procesos de construcción similares, para acompañar/ evaluar proyectos, reflexionar sobre la práctica y aprender de la experiencia.

La idea es poder compartir los diferentes momentos que formaron parte de la construcción de esta metodología porque creemos que, en la modalidad de construcción participativa, reside una de las mayores fortalezas de los procesos de reflexión para la acción. Porque una construcción participativa permite la apropiación de los aprendizajes de parte de los diferentes actores.



Hoja de ruta:

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
Revisamos las propias prácticas de evaluación	Construimos colectivamente el significado de la evaluación	Diseñamos la metodología de acompañamiento "desde adentro"	iManos a la obra!: hacemos el acompañamiento/ evaluación	Reflexionamos sobre el camino recorrido y generamos aprendizajes y recomendaciones
PRACTICA	TEORIA		PRACTICA	TEORIA

Paso 1: Revisamos las propias prácticas de evaluación

Como punto de partida del camino a recorrer, hicimos un ejercicio que nos permitió acercamos a nuestras prácticas de evaluación desde el grupo que conformamos. Esta revisión nos permitió dar el primer paso para recuperar experiencias a la hora de construir significados comunes del grupo sobre "para qué evaluar", "quiénes evaluan" y "cómo" en este proyecto. Ante todo, creemos que lo más importante es recuperar nuestros saberes y experiencias en la evaluación.

El ejercicio consistió entonces, en partir de las propias experiencias y reflexionar desde 3 ejes para revisar las experiencias de evaluación y sistematización de la propia práctica de cada organización:

- * ¿Para qué evaluamos? (el sentido)
- * ¿Quiénes acompañan y evalúan los proyectos en los que participamos? (los actores)
- * ¿Cómo evaluamos y con qué criterios? (el método)

LAS PRACTICAS DE EVALUACION DEL GRUPO DE FACILITADORES

EL SENTIDO: ¿Para qué evaluamos?

- * Se evalúa para saber si se llega al objetivo propuesto y poder replantearse nuevos objetivos
- * Para mejorar las prácticas y corregirlas y así redefinir las acciones
- * Para replicar (si la experiencia fue exitosa)
- * Para generar aprendizajes
- * Para poder tener un registro o sistematización de la experiencia y poder compartirla con otros actores

LOS ACTORES: ¿Quiénes acompañan y evalúan los proyectos en los que participamos?

- * Responsables de la organización (incluye al equipo técnico)
- * Los financiadores
- * Los beneficiarios, la comunidad en sí. Destinatarios directos e indirectos
- * Coordinadores del proyecto (separados de los responsables de la organización)
- * Directivos, o consejo administrativo
- * Articulación con otros actores como la universidad (técnicos externos)
- * Jóvenes protagonistas

EL METODO: ¿Cómo evaluamos/sistematizamos y con qué criterios?

- * Escuchar, pensar y actuar. Actuar a partir de las necesidades.
- * A través de registros: cuadernos de campo o informes virtuales, a través de charlas o visitas informales con los jóvenes, recopilando la producción de los mismos jóvenes.
- * Reflexionando con los jóvenes, visitas periódicas, actividades del proyecto para evaluar.
- * Análisis personal. Diálogo grupal recordando los objetivos y planes de acción.
- * Reunión semanal e intercambio con el equipo y mensual con el consejo de administración para evaluar con respecto a la misión institucional, seguimiento personalizado (mails)

To the constitution of the second of the sec

Al revisar nuestras prácticas de evaluación, comenzamos a hacernos preguntas y a generar interrogantes. ¿Sistematizar y aprender es lo mismo?.

Colectivamente, construimos respuestas y acordamos criterios comunes: "sistematizar es una herramienta para aprender". La sistematización es un proceso que nos permite ver cómo hicimos lo que hicimos y así generar aprendizajes. Por su parte, la evaluación nos permite ver los resultados de lo que hicimos. Tanto la sistematización como la evaluación están ligadas al aprendizaje. Muchas veces tenemos una práctica pero no aprendemos porque no reflexionamos.

A continuación, presentamos esquemáticamente una comparación entre el monitoreo, la evaluación y la sistematización que permiten comprender diferencias y similitudes y para qué sirven cada uno de ellos⁴

	MONITOREO	EVALUACIÓN	SISTEMATIZACIÓN
Propósito	*Prender luces de advertencia y/o riesgo de la gestión de un proyecto en el día a día *Seguimiento rutinario de actividades de un proyecto *Medición regular y continua para ver si las actividades planificadas se están desarrollando	*Medir los resultados de un proceso *Confrontar los resulta- dos con los objetivos *Recomendar para futu- ras acciones *Está centrada en proce- sos más simples	*Generar conocimiento a partir de la experiencia *Obtener lecciones para dialogar con otras experiencias *Compartir, aprender y mejorar los procesos *Está centrada en procesos más complejos
Enfasis	*Privilegia la confronta- ción de las actividades realizadas con las acti- vidades planificadas en el proyecto.	*Privilegia la confronta- ción de los resultados con los objetivos, metas y acciones propuestas *La lógica es parcial *Tendencia hacia la ob- jetividad	*Se propone reflexionar sobre la experiencia desarrollada, desde un hilo conductor o eje de reflexión *Encontrar causas y efectos que influyen en un proceso *Reflexionar a fondo *Difundir las experiencias *Interpretar la lógica del proceso *La lógica es circular, sistémica, compleja *Integra la dimensión subjetiva
Quién la realiza	*Las y los actores no ne- cesariamente están im- plicados	*Las y los actores no ne- cesariamente están im- plicados	*Las y los actores deben es- tar implicados
Productos esperados	*Recomendación de medidas correctivas en la ejecución de un proyecto para optimizar los resultados deseados. *Registro de las actividades o acciones desarrolladas por un proyecto	*Valoración del alcance de los objetivos *Aceptación de las téc- nicas *Determinar los efectos cognoscitivos *Definir seguimiento y validación del trabajo *La comunicación va diri- gida con mayor énfasis hacia las y los actores directos del proceso	* Aprendizajes, conclusiones, lecciones, productos de comunicación, video, documentos, historietas * La comunicación trasciende a las y los actores directos

⁴ Esta tabla fue construida a partir de: Alboan, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe y Hegoa (2004). La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social. Bilbao. Pág. 41 y Niremberg, Brawerman y Ruiz (2003). Evaluar para la transformación, Ed. Paidós. Buenos Aires.



Cuando listamos los actores que participan de la evaluación, analizamos quiénes aparecen y quiénes son los ausentes o los que haría falta incluir. Apareció una gran diversidad pero se observa que no aparecieron los actores que muchas veces queremos involucrar en nuestros proyectos como pueden ser quienes diseñan las políticas públicas.

Paso 2: Construimos colectivamente el significado de la evaluación 17

La construcción del significado de la evaluación es un paso importante ya que nos permite tener un punto de partida común como grupo. Este significado se construye a partir de quiénes somos, para qué evaluamos y cómo vamos a hacerlo. Así, el significado varía en función de las 3 variables mencionadas. En primer lugar, varía si somos un evaluador externo o si vamos a evaluar nuestra propia experiencia. También varía dependiendo de para qué lo hacemos: si para aprender o para controlar la ejecución de un proyecto. Por último, cómo lo hacemos, también es determinante del significado de la evaluación. Podemos hacerlo a través de métodos participativos o no.

2a) Definimos quiénes somos los que vamos a evaluar.

En el acompañamiento que nos propusimos realizar desde este grupo, se acordó en definirnos como un colectivo. Lo central fue, reconocer la importancia de cómo nos íbamos a presentar ante la organización, entablar una horizontalidad y que se destaque que cada uno de los facilitadores son jóvenes pares y que participan en organizaciones afines.

La definición que acordamos fue:

"Somos un grupo de jóvenes de distintas organizaciones de Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay que venimos trabajando en un espacio que busca fortalecer procesos de inclusión social juvenil a través de la formación y de la facilitación de procesos en otras organizaciones que hacen cosas similares a las nuestras. El objetivo de este proyecto es que podamos aprender de este acompañamiento del programa que desarrolla vuestra organización y que uds. puedan aprender de nuestra práctica, de lo que traemos. No somos evaluadores externos".

To d a s
estas definiciones grupales significaron asumir una identidad
propia sobre quiénes vamos a evaluar.

Fue importante reconocer que cada uno de nosotros, como jóvenes, tiene detrás una identidad que es la de nuestra propia organización de pertenencia y la del espacio de facilitadores que es un grupo que trabaja en red para facilitar estos procesos en otras organizaciones que trabajan con jóvenes.

También se tuvo en cuenta como dato que este proyecto no es la herramienta a través de la cual el Banco Mundial monitorea los proyectos financiados a través de la Feria del Desarrollo. En este sentido, el BM tuvo su propio sistema de monitoreo de los proyectos. Lo distintivo fue que el proceso de este proyecto y sus resultados han sido un insumo más y un insumo muy interesante para aprender.

26) Definimos el para qué del acompañamiento en este proyecto:

Otro punto importante para el grupo es la definición del sentido del acompañamiento (el para qué): para ello consensuamos que:

"el acompañamiento busca aprender y generar aprendizajes sobre los programas con jóvenes y, asimismo, sobre cómo se realizan procesos de evaluación y sistematización de programas con jóvenes".

Esta definición fue central para definir el método o metodología de acompañamiento.

2c) Definimos el método o metodología de acompañamiento

Para la construcción de la metodología de acompañamiento trabajamos sobre los siguientes puntos:

- *Resultados esperados del proceso de acompañamiento
- *Rol de los jóvenes facilitadores
- *Situaciones típicas a resolver en el proceso de acompañamiento
- *Dimensiones de acompañamiento: qué vamos a mirar en los proyectos
- *Itinerario de acompañamiento (plan de acompañamiento)
- *Instrumentos: cómo debemos registrar lo que observamos y lo que aprendemos

Trabajar
sobre Cada uno de estos
puntos nos permitió Construir
entre todos una metodología de
aCompañamiento

Paso 3: Diseñamos la metodología de acompañamiento "desde adentro"

3a) Resultados esperados del acompañamiento del proyecto

En primer lugar, identificamos los resultados esperados del acompañamiento, es decir, qué es lo que queremos que pase a partir de este acompañamiento.

Para realizar esta identificación aportamos cada uno de manera individual respondiendo a la pregunta de enfoque: ¿cuál es el resultado esperado del acompañamiento del proyecto? Una vez hecho este aporte individual, armamos un árbol de resultados según semejanzas o familias de ideas y armamos un árbol con grupos de resultados esperados.

Agrupando las ideas, el árbol de resultados que obtuvimos fue el siguiente:

poner el acento en nuestra inter-

venCión.

La

Construcción de este árbol

de resultados esperados, fue muy im-

portante para poder elegir las actividades a

realizar, en el marco del proyecto, y dónde

2. Vīnculos y relaciones entre srupos juveniles fortalecidos participativa e innovadora

2. Vīnculos y relaciones entre srupos juveniles fortalecidos (con el proyecto acompañado)

3. Socializados los aprendizajes de los facilitadores (socializados los aprendizados los aprendizados los aprendizados los aprendizados (socializados los aprendizados los aprendizados los aprendizados los aprendizados los aprendizados (socializados los a



36) Rol del joven facilitador en el acompañamiento

Entre todos, es importante tener claro el rol que se espera que tenga cada joven en el acompañamiento del proyecto. En este caso se acordó la figura de FACILITADOR. Definimos que cada facilitador en el acompañamiento del proyecto debe basarse en los siguientes criterios:

- 1. Construir con los distintos actores del proyecto (los participantes, los coordinadores, los capacitadores) el sentido, el con quiénes y el cómo se evalúa. Trabajar desde la escucha y planteo de preguntas para que a partir de ahí surja un plan de trabajo conjunto.
- 2. Facilitar que los propios actores se pongan a reflexionar sobre sus proyectos y no imponer los supuestos propios.
- 3. Aprender de la forma en la que ellos evalúan su propio proyecto. Estamos facilitando un proyecto con un sentido de aprender. Lo central es mirar esto con otros y hacer que el otro lo aprenda y lo incorpore
- 4. Tener claro el limite entre el facilitar e intervenir en el proyecto. No hay que fortalecer a la organización sino acompañar al proyecto que se está desarrollando

3c) Situaciones-problema "típicas" a resolver

Nuestras experiencias previas de evaluación y acompañamiento de proyectos, nos indicaron la necesidad de prever algunas situaciones o dificultades con las que nos podíamos llegar a enfrentar. Para ello, imaginamos 3 situaciones típicas que puede enfrentar el facilitador cuando visite el proyecto que va a acompañar y nos dispusimos a pensar y representar, en cada caso, qué hacer y qué no hacer en esas situaciones.

Las situaciones elegidas fueron las siguientes, pero creemos que cada uno en función de sus experiencias previas, puede imaginar esta y otras situaciones.

1. El proyecto que se eligió acompañar no está en funcionamiento todavía y el grupo está desorganizado.

Ante esta situación, vimos "dos errores que puede cometer el facilitador": Relajarse frente a este hecho o presionar demasiado. La conclusión a la que llegó al grupo es que -frente a esta situación- el facilitador no debe estar muy relajado ni tensionar más a los participantes. Tampoco meterse demasiado, ni creerse que es el jefe de la organización. Puede orientar pero desde otro lugar.

Es importante tener en claro que la labor es acompañar, incentivar el proyecto, facilitar, ayudar a analizar las razones por las que no está funcionando Como estaba previsto.

importante dejar claro desde el inicio de la relación qué es lo que le va a aportar el facilitador al proyecto en este acompañamiento.

2. El proyecto y el grupo tienen altas expectativas respecto a la función del facilitador en el acompañamiento.

Esta situación puede desembocar en lo que definimos como "acoso" al facilitador" ya que se tenían demasiadas expectativas. Esta situación tiene que ver con que los supuestos de la facilitadora y de la organización no coincidieron. La organización esperaba de la facilitadora que hiciera cosas que no era posible que ella hiciera. La facilitadora tenía falsos supuestos respecto de lo que el proyecto esperaba de ella.

3. Grupo hostil y que presenta resistencias y desconfianza a la presencia del facilitador. La *"desconfianza"* se puede dar por desconocimiento del facilitador, de su organización, de su rol y del objetivo del acompañamiento. Y esto puede representar resistencias a su intervención en el proyecto. Para evitar estas resistencias es importante que el facilitador sepa presentarse y contar quién es y qué rol va a

cumplir. El facilitador debe mostrar su rol como "uno más", como alguien que también forma parte de una organización igual que ellos para generar la confianza necesaria.

También es importante que el referente de la organización ejecutora del proyecto que hizo el acuerdo pueda intervenir para destrabar el conflicto entre el facilitador y el grupo, si lo hubiere.

3d) ¿Qué vamos a observar en el acompañamiento?

La definición de las dimensiones de acompañamiento, esto es, de los aspectos a observar en el acompañamiento son un punto central a tener definido si queremos evaluar cualquier proyecto. La lista de dimensiones a observar no debe ser demasiado larga. Generalmente, la selección de algunas dimensiones específicas que puedan ser analizadas es más pertinente y enriquecedora que una lista larga de dimensiones que resulta imposible abarcar.

Los resultados que esperan alcanzar los proyectos -a partir de los objetivos propuestos desde su diseño- son las que nos permiten definir qué debe ser observado en un proyecto.

En este caso de un acompañamiento colectivo, para definir dimensiones comunes a observar nos basamos en los denominadores comunes de los proyectos ganadores de la Feria. Estos son:

- 1. Son proyectos juveniles: de jóvenes y con jóvenes.
- 2. Son proyectos que se desarrollan en contextos de vulnerabilidad social y pobreza en Chile, Uruguay, Paraguay y Argentina.
- 3. Se proponen la inclusión social de jóvenes a través de distintas estrategias (culturales/medio ambiente/ Derechos y responsabilidades).
- 4. Abordan 3 ejes principales: proyectos de población con capacidades diferentes, proyectos de comunicación y cultura y proyectos de microemprendimientos y medio ambiente.

A partir de estos puntos en común en todos los proyectos, elegimos algunas dimensiones a observar, vinculadas a algunas preguntas clave relacionadas con aspectos sobre los que nos interesaba aprender y generar recomendaciones. En
un proceso de acompañamiento para la evaluación, esta
selección es la más importante ya que
define las dimensiones sobre las que se
quiere aprender.

Paso 4: iMaños a la obra!: hacemos el acompañamiento/ evaluación

4a) Dimensiones elegidas para observar durante el acompañamiento

1. Condiciones de inicio del proyecto

- a) Mapeo de la organización que lleva adelante el proyecto: ¿es una organización nueva o tiene experiencia previa en el desarrollo de proyectos?
- b) Mapeo del proyecto: ¿Se trata de un proyecto que la organización ya venía desarrollando?; ¿la ejecución del proyecto se guía por el plan original o se hicieron ajustes?. ¿En qué etapa de la ejecución del proyecto se encuentran?
- c) ¿Cómo surgió el proyecto? ¿Cuál es la relación entre los participantes del proyecto y los que lo diseñaron?.

2. Modos de participación de los jóvenes

- a) ¿quiénes toman las decisiones en el proyecto?
- b) ¿cómo se toman las decisiones?

c) ¿Cuáles son las formas de resolución de los conflictos?

3. Factores del contexto

- a) ¿Cuáles son los factores del contexto que favorecen el desarrollo del proyecto?
- b) ¿Cuáles son los factores del contexto que obstaculizan el desarrollo del proyecto?

4. Sustentabilidad del proyecto

¿Con qué herramientas o medios se piensa dar continuidad al proyecto?.

- a) ¿Hay algunos miembros de la organización pensando en la sustentabilidad del provecto?
- b) ¿Qué capacidades se busca instalar a través de este proyecto?
- c) Búsqueda de recursos/gestiones
- d) ¿Existe el plan de largo plazo?
- e) ¿Qué actores fueron sumados al proyecto durante su ejecución y para qué?

5. Las prácticas de sistematización y evaluación en el proyecto

- a) ¿El proyecto tenía incorporada la práctica de aprender a partir de la sistematización o la evaluación?
- b) Si lo hace, ¿cómo lo hace? ¿Quiénes están involucrados? ¿Qué tipo de registros se utilizan?
- c) ¿Qué rol tuvo el facilitador en la instalación de este tema? ¿cómo lo hizo?

6. Visualizar logros, dificultades e imprevistos del proyecto

- a) ¿Cuáles fueron los logros?
- b) ¿Cómo se alcanzaron dichos logros?
- c) ¿Por qué lo lograron?
- d) ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? Cómo las enfrentaron?
- e) ¿Qué imprevisto tuvo que enfrentar el proyecto?

7. Sobre el facilitador

Revisar y analizar el acompañamiento que se está realizando después de cada visita al proyecto y sobre cómo marcha el acompañamiento.

- a) Percepciones del facilitador
- b) Impresiones/ sensaciones del facilitador

46) Realizamos un itinerario de acompañamiento: plan de actividades

Una vez elegidas las dimensiones a observar, entre todos realizamos un plan de acompañamiento a ser concretado por cada facilitador. Para ello, se definió una serie de actividades que cada facilitador tiene que hacer en el proceso de acompañamiento en un plazo de tiempo determinado. Estas actividades dependen de las posibilidades para hacer el acompañamiento en cuanto a: tiempos, distancias geográficas, instrumentos a utilizar, recursos disponibles, etc.



A modo de ejemplo, nuestro plan o itinerario incluyó las siguientes actividades:

Fecha	Plan de actividades
Encuentro del grupo de facilitadotes y construcción de la metodolog acompañamiento. de 2005	
	Abrir grupo de correo para compartir dudas y recomendaciones.
	Presentación y contacto de SES con los proyectos elegidos.
15 de agosto – 25 de agosto	Aviso de SES a cada facilitador sobre la confirmación de cada proyecto elegido para acompañar.
	SES envía información del proyecto a cada facilitador
	SES envía acuerdos de esta reunión, actas de acuerdo de trabajo y modelos de instrumentos
	Llamado o email del facilitador de 1º contacto con el proyecto
	Acuerdo de 1er visita
Fin agosto - principio septiembre	1er visita al proyecto: acuerdo de trabajo, dialogo informal y interiorizarse en lo que hacen y en la propuesta, especificar el rol de los facilitadotes al proyecto (que haya ida y vuelta en el intercambio) y establecer acuerdos para participar de actividades del proyecto (ver el proyecto en acción) Aplicación de instrumentos diseñados para registrar información en base a las dimensiones elegidas.
2da semana de	Entrega al grupo del 1er informe de avance de cada proyecto
septiembre	Email, llamada telefónica o visita semanal a lo largo de todo el proceso
Octubre	2da visita al proyecto. Aplicación de instrumentos diseñados y recolección de información.
Noviembre 3ra visita. Idem anterior.	
30-11 Entrega al grupo del Informe final de cada proyecto	
1-12	SES: Procesamiento de los 20 informes de proyectos.
10-12	"Manual" con la metodología participativamente construida de acompañamiento de proyectos.
15-12	Cierre formal del proyecto.

4c) Diseñamos instrumentos de relevamiento de la información

Las dimensiones elegidas requieren de la construcción de instrumentos que permitan registrar lo observado o relevado. Para ello, diseñamos diferentes instrumentos a ser utilizados en el proceso de acompañamiento de los proyectos elegidos. Si bien los instrumentos dependen de las dimensiones que se quieran observar, constituyen una buena guía para que otros puedan diseñar los propios en un plan de acompañamiento y que puedan tener en cuenta las distintas instancias en las que se puede relevar información.

- * Informe de visita al proyecto
- * Guía de mapeo de la organización que ejecuta el proyecto
- * Guía de mapeo del proyecto

- * Guía de observación del contexto
- * Guía de actores del proyecto
- Modelo de informe de avance del proyecto en base a las dimensiones acordadas
- * Modelo de informe final del proyecto en base a las dimensiones acordadas

Estos instrumentos se encuentran al final de la descripción de nuestra metodología.

Paso 5: Reflexionamos sobre el camino recorrido y generamos aprendizajes y recomendaciones

Los aprendizajes que elegimos transcribir, refieren a los puntos más destacados que surgieron a partir de la reflexión conjunta acerca de la puesta en práctica de esta metodología. Refleja algunas generalidades y particularidades que surgieron de los distintos aprendizajes que cada uno de nosotros realizó marcados por nuestra diversidad y la diversidad de los acompañamientos.

5a) La intencionalidad del acompañamiento

La intencionalidad de este proceso de acompañamhento, tiene un objetivo claro: empoderar a jóvenes en tareas vinculadas a sus propias prácticas y en la construcción y puesta en práctica de una metodología construida participativamente como experiencia de acción y reflexión.

Entendemos que, para que esta intención no se diluya con el devenir de las acciones, es necesario que sea apropiada por todos.

Para ello, es que debe estar claramente explicitada e internalizada por todos los que llevarán a cabo el acompañamiento, para que se constituya en el horizonte que permita la constante revisión de las propias prácticas y la constante recuperación de los saberes que en cada momento se van produciendo. En este sentido,

aprendimos que Construir de manera Conjunta y participativa la metodología, Contribuye significativamente a que todos nos apropiemos de ella.

56) La metodología a) La metodología como guía

A través de la implementación de la metodología, uno de los aprendizajes más importantes, que tuvimos fue, interpretar que la misma funciona como una suerte de "guía" para la intervención que puede ser recreada en otras experiencias, y no debe ser tomada como una simple receta a ser replicada rígida y estructuradamente.

Dicha postura ante lo metodológico nos parece uno de los puntos fundamentales para el abordaje de este tipo de proyecto, que requiere cierto grado de flexibilidad para "mirar" la gran diversidad de situaciones que cada proyecto acompañado puede representar.

Esta idea atravesó la aplicación de los instrumentos y las diferentes intervenciones que los facilitadores fuimos realizando a lo largo de los acompañamientos.

Angel y Clatita: " Las Guías de Informes posibilitaban la tealización de un seguimiento más ordenado..."



b) El para qué de la metodología.

La reflexión sobre el sentido de esta metodología, generó aprendizajes acerca del "para qué" de la misma. Para nosotros, esta metodología contribuyó para que:

- *la evaluación deje de ser vista y sentida como algo impuesto y externo, y que los propios protagonistas puedan participar en forma directa del proceso.
- *desde sectores no acostumbrados a evaluar podamos hacer uso de una metodología construida por pares.

Gonzalo y Angel:

Total or much

- "...el proceso mismo fue muy rico, el taller de capacitación en Buenos Aires, la construcción participativa (de la metodología) con compañeros/as de otros países.".
 - *la evaluación no sea una intervención meramente técnica y tenga otros aprendizajes y otros impactos.

Angel siente que el proyecto le sirvió "...para conocer una cultura muy tica y olvidada (la cultura Toba) Para conocer la realidad de sectores muy excluídos...", y Ana María agrega "...este proyecto me permitió contactarme con jóvenes, entablando nuevas relaciones de amistad, conociendo nuevas culturas (guaraní)...".

Para Cecilia el proyecto generó "... (la posibilidad de) ver a mis compañeros desde otro rol, experimentando un vínculo y una relación ... diferentes a las que tengo habitualmente...".

- *la metodología sea apropiable por otros y recreada a partir de la propia experiencia.
- *pueda ser aplicada en nuestras organizaciones de pertenencia.

 Pata Cristian el proyecto "...me sirvió pata hacer casi una copia ..."
- *otros jóvenes vean que hay otra forma de "acompañar" que genera algo más que datos

 Matias nos dice "…cteo que con los tesultados espetados se ha logtado algo muy importante que es la telación

 entre las instituciones y las petsonas y más allá del proyecto (que voy a seguit) es habet conocido una expetiencia

 que me enseñó mucho…".

Para Reina este proyecto "...más que nada fue un intercambio, (y la posibilidad de poder ver) la capacidad de acción y gestión de estas personas que no se encierran, las ganas de luchar. Fue muy impresionante para mi especialmente verlos con tantas fuerzas...".

Y Bernarda agrega "...la principal gratificación es el hecho de ratificar la posibilidad de poder realizar un trabajo social capaz de dar respuesta a la demandas, cuando todos los actores que se implican en el mismo lo hacen desde la apertura, la equidad y el interés compartido de mejorar la situación...".

5c) El perfil de los jóvenes facilitadores

La tarea de acompañamiento de los jóvenes facilitadores, contempla la posibilidad de generar una acción de monitoreo de proyectos entre pares, Joven a Joven, en el marco de un contexto de tensiones e intereses: financiadores, destinatarios, grupos juveniles, tiempos, transferencias y equipos técnicos con diferentes perfiles y niveles de involucramiento.

En este contexto, los aprendizajes surgidos de la práctica nos indicaron que, los facilitadores que pudieron llevar adelante los acompañamientos de manera más satisfactoria, reúnen ciertas características comunes, lo que nos posibilita definir un perfil de las características necesarias que debería tener un facilitador.

Creemos que, para el tipo de acompañamiento que nos propusimos realizar, se requiere de jóvenes que hayan participado de la implementación de proyectos, entendiendo esto como el ejercicio de poder reconocer un plan operativo de acción, fomentar la reflexión sobre la práctica, apropiarse de una metodología de monitoreo, identificar indicadores de análisis y haber desarrollado capacidades vinculadas a la transferencia de saberes.



De no tener el joven, este tipo de perfil, será necesario contemplar, la ampliación de los momentos de formación para los facilitadores, para que vayan adquiriendo estas capacidades necesarias para el buen desarrollo de la tarea.

Además, debe tenerse en cuenta que la tarea implica dedicación de tiempo, no sólo durante las visitas, sino también para el armado previo de las mismas con los diferentes interlocutores, el seguimiento y las comunicaciones, con el grupo del proyecto, con el equipo coordinador, etc.

5d) El rol del facilitador. A todos los que quieran ser facilitadores, queremos transmitirles que de nuestra experiencia aprendimos que:

Cecilia: "...El rol (implica) acompañar a un proyecto aportando una mitada desde afueta que sea capaz de aportar ideas, ayudando a resolver conflictos que estén a nuestro alcance. También se trata de aportar herramientas/dispositivos para la evaluación y sistematización de los proyectos (en función de) la continuidad y sustentabilidad

de los proyectos..." .

Bernarda: "...Te recomiendo que te posiciones desde la igualdad con todos quienes trabajes, y todo pueda ser charlado. Que la primera instancia sea de conocimiento personal de uno y otro, donde las preguntas sean de ida y vuelta. De esta maneta, es fundamental que todos (inclusive uno mismo) tengan en claro cual es su rol, su función en el proceso y el para qué de su accionar...".

5e) La duración del acompañamiento

Es evidente que no es lo mismo acompañar un proyecto en sus momentos iniciales, en pleno desarrollo o en las últimas etapas de implementación. En todos los casos, será fundamental, definir que será más importante de ser mirado e ir hipotetizando a modo de ir "jugando" las diferentes posibles escenas, que podrían generarse en cada momento, imaginando el tipo de acompañamiento que podría generarse.

Los roles que cada facilitador irá jugando dependerán de lo antes señalado.

En algunos casos, podrá contribuir ayudando a las organizaciones a pensar la mejor manera de reflejar lo sucedido en los proyectos.

Bernarda "...me han planteado que se han propuesto iniciar los registros de las reuniones, descubriendo la importancia y la utilidad de los mismos..."

En momentos iniciales, podrá compartir y sugerir estrategias de convocatoria

todo lo anterior es que aprendimos que, los tiempos de los acompañamientos deben contemplar algunas cuestiones relacionadas Con los diferentes momentos del desarrollo de los proyectos y el tiempo necesario para que el facilitador pueda familiarizarse Con los mismos, dependiendo de la etapa en que el facilitador Comienza a realizar el acompañamiento.

Por todo lo

anterior es que Creemos que, a los instrumentos que generamos es necesario agregar un instrumento que, no solo refleje los procesos seguidos directamente por los jóvenes, sino que además permita relevar los testimonios directos de los protagonistas de los proyectos en relación a estos últimos y los intercambios con los facilitadores.

and the second

5f) La voz de los jóvenes Como indicamos en varias partes de este documento,

una de las intenciones del acompañamiento es generar una acción de monitoreo de proyectos ejecutados por jóvenes, por parte de otros jóvenes, que viven realidades similares y manejan los mismos "códigos" o maneras de interpretar esta realidad.

Este tipo de intercambio genera aprendizajes que surgen cuando, como jóvenes reflexionamos junto a otros jóvenes, reflejándonos como "espejos" en las acciones de los otros.

A la hora de evaluar a los instrumentos de este proyecto, pudimos dar cuenta, de la ausencia de elementos que permitie-



ran relevar en forma directa la voz de los jóvenes participantes y destinatarios de los proyectos, acerca de su propio proyecto y los intercambios que fuimos generando.

5g) La devolución del acompañamiento por parte de las organizaciones ejecutoras de los proyectos

Es importante prever desde el inicio del acompañamiento, un espacio y el instrumento correspondiente, para relevar las impresiones que las organizaciones van teniendo de las distintas intervenciones que vayamos haciendo.

En nuestro proyecto, este tipo de intercambios y devoluciones, en relación con la tarea del facilitador, se dieron sólo de manera informal.

Según lo que pudimos evaluar, las miradas de las organizaciones acerca de su propia tarea y la nuestra, indudablemente enriquecen nuestras propias miradas ayudándonos, a reajustar o confirmar las modalidades de intervención y, por otro lado, a interpretar y/o reinterpretar las observaciones realizadas acerca de la realidad en la que estamos interviniendo.





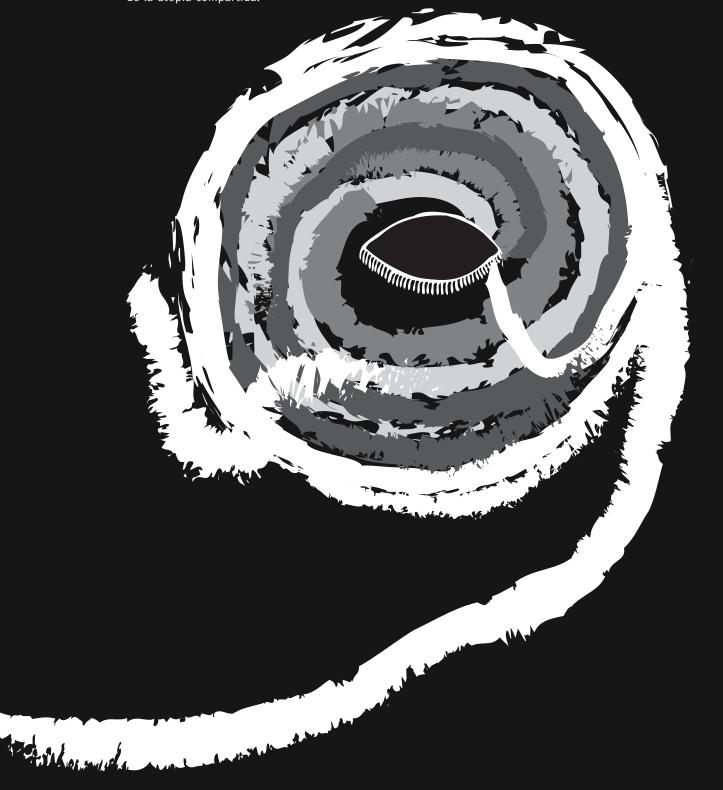
El camino desde adentro.

Al comenzar este proyecto sabíamos que no queríamos sentarnos al borde del camino mirando como otros caminaban. Sabíamos que queríamos caminar juntos con esos otros. Otros que como nosotros, trabajan persiguiendo la utopía de construir un futuro diferente.

Desde adentro, en este camino, compartimos experiencias, temores y certezas, dificultades y logros.

Desde adentro, aprendimos los unos de los otros. Hacia adentro es que miramos para reflexionar sobre lo que fuimos haciendo, desandando el camino recorrido, para repensarlo y transformarlo en propuesta.

Una propuesta para todo aquel que acepte el desafío de transitar, andar y desandar, pensar y repensar con otros, eligiendo juntos la mejor manera de emprender el camino que nos conduce hacia la concreción de la utopía compartida.





anexo: instrumentos

Estos instrumentos pretenden ORIENTAR sobre las DIMENSIONES que tiene que considerar el facilitador en el itinerario de acompañamiento.

No significa que haya que aplicar cada uno de estos instrumentos pero es bueno tener en cuenta estas dimensiones para poder completar, en primer lugar, el **Informe de AVANCE** y, en segundo lugar, el **Informe FINAL** al término de este itinerario.

A continuación, proponemos una forma de aplicar estos instrumentos, en el marco de las 3 visitas previstas, al proyecto que se acompaña:

1º visita al proyecto:

- 1. Informe de visita*
- 2. Guía de organización
- 3. Guía de mapeo de proyecto
- 4. Guía de observación del contexto

2º visita al proyecto:

- 1. Informe de visita*
- 2. Guía de actores del proyecto
- 3. Informe de avance

3º visita al proyecto (si la hay):

1. Informe de visita*

Final del acompañamiento:

1. Informe final

^{*} Este informe es el mismo para las 3 visitas



PLANILLA DE INFORME DE VISITA AL PROYECTO

Para completar cada vez que el facilitador visita el proyecto elegido

FECHA:	LUGAR:
NOMBRE DEL PRO- YECTO VISITADO:	
FACILITADOR:	
PRESENTES EN LA REUNION:	
Nº DE VISITA:	
A) Lo previo a la vis	sita (para tener claro antes de hacer una visita):
1. Objetivo de la vis	sita (¿para qué voy a realizar esta visita? ¿Con qué objetivo?):
2. Plan de visita al	proyecto (¿cuál es la agenda?, ¿cómo la armé? ¿con quién?):
3. Resultados esper	rados (¿qué se espera lograr con la visita?):
J	
P) Docaringián de la	, vicito.
B) Descripción de la	
4. Temas tratados o participó de una ac	en la visita (¿cuáles son los temas que se trataron en la visita? ¿Se tividad? ¿se tuvo una reunión? ¿qué temas se trabajaron y cómo?):



¿Qué actividades ya se desarrollaron en el proyecto?
¿Qué resultados se alcanzaron hasta el momento?
¿Cuáles fueron los logros del proyecto hasta el momento? ¿cómo se alcanzaron estos
logros? ¿Por qué lo lograron?
¿Cuáles fueron las dificultades del proyecto y cómo las enfrentaron?
¿Hubo imprevistos en el proyecto? ¿cuáles?
5. Acuerdos alcanzados en la visita:
6. Tareas pendientes (qué tengo que hacer después de esta visita: completar un informe?
Hacer un llamado? etc.):



7. Impresiones del facilitador sobre la visita:
7. Impresiones del facilitador sobre la visita.
¿Cómo me sentí?
¿Cómo evalúo la visita?
ecomo evaluo la visita.
¿Cómo evalúo mi propio rol en la visita?
¿Qué habría que tener en cuenta en la próxima visita?
eque habita que tener en cuenta en la proxima visita.
¿Qué habría que mejorar en la próxima visita?



GUIA PARA MAPEO DE LA ORGANIZACION

Para completar por el facilitador que quiere hacer mapeo de la organización

FECHA:	LOCALIDAD:	
NOMBRE DEL PROYECTO:		
NOMBRE DE LA ORGANIZACION:		
FACILITADOR:		
Esta guía pretende ORIENTAR sobre ALGUNOS ASPECTOS/ INTERROGANTES que tiene que considerar el facilitador para hacer un mapeo de la organización. No significa que haya que hacer este cuestionario pero es bueno que vaya tomando registro de estas cuestiones a partir de lo que observe o se vaya enterando en las visitas		
ción nueva o tie	ra responder: La organización que ejecuta el proyecto ¿es una organiza- ne experiencia previa en el desarrollo de proyectos? (Dimensión CONDI- O DEL PROYECTO)	
1. ¿Cuándo fue o	reada la organización?	
2. ¿Por qué se fo	ormó la organización?	
3. ¿Quiénes part	cicipan de la organización?	
4. ¿De qué se oc	cupa la organización? ¿Cuál es la población objetivo (jóvenes, niños, etc?	



5. ¿Qué quiere la organización que cambie en relación a los jóvenes?
6. ¿Qué quiere la organización que cambie en relación a la situación-problema?
7. ¿Con quiénes se relaciona la organización? ¿Para qué se relacionan con otros? ¿Cómo
se relacionan? ¿Con quiénes no se relaciona la organización y podría hacerlo?
8. ¿Ha trabajado la organización anteriormente con financiamiento internacional?
Comentarios del facilitador sobre la organización:



GUIA PARA MAPEO DEL PROYECTO

Para completar por el facilitador que quiere hacer mapeo del proyecto

P dra complete	ar por et facilitation que quiere nacer mapeo del proyecto
FECHA:	LOCALIDAD:
NOMBRE DEL PROYECTO:	
NOMBRE DE LA ORGANIZACION:	
FACILITADOR:	
CONDICIONES D	ra responder: Mapeo del Proyecto y cómo surgió el proyecto. (Dimensión E INICIO DEL PROYECTO y SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO) de Inicio del proyecto
	ició el proyecto? ¿Se trata de un proyecto que la organización ya venía se inició con el premio de la Feria del Desarrollo?
2. ¿En qué etap desarrollando?	a de la ejecución del proyecto se encuentran? ¿Qué actividades están
3. ¿La ejecucion	del proyecto se guía por el plan original o se hicieron ajustes?
. 'C:	-1
4. ¿Cómo surgió	et proyecto?



5. ¿Cuál es la relación entre los participantes del proyecto y los que lo diseñaron?
B) Sustentabilidad del proyecto
6. ¿Este proyecto cuenta con algún otro financiamiento? Especificar.
of easte projecto eachta con argun otro maneramento. Especimean
7. ¿Hay algunos miembros de la organización pensando en la sustentabilidad del pro-
yecto? ¿Cómo lo hacen?
8. ¿Qué capacidades se busca instalar a través de este proyecto?



GUIA OBSERVACION DEL CONTEXTO

Para completar por el facilitador que quiere hacer mapeo del contexto

FECHA:	LOCALIDAD:	
NOMBRE DEL PROYECTO:		
NOMBRE DE LA ORGANIZACION:		
FACILITADOR:		
Esta guía pretende ORIENTAR sobre ALGUNOS ASPECTOS/ INTERROGANTES que tiene que considerar el facilitador para hacer una observación del contexto. No significa que haya que hacer este cuestionario pero es bueno que vaya tomando registro de estas cuestiones a partir de lo que observe o se vaya enterando en las visitas.		
	ra responder: ¿Cuáles son los factores del contexto que influyen en el nsión FACTORES DEL CONTEXTO)	
	os factores del contexto (políticos, económicos, sociales) que favorecien marcha o favorecen el desarrollo del proyecto?	
1		
2		
3		
b) ¿Cuáles son l	os factores del contexto (políticos, económicos, sociales) que obstaculi-	
	en marcha o obstaculizan el desarrollo del proyecto?	
1		
2		
3		

Comentarios del facilitador sobre el contexto en que se desarrolla el proyecto:

¿Dónde se desarrolla el proyecto? En qué barrio, localidad, provincia, país



Comentarios del facilitador sobre el contexto en que se desarrolla el proyecto:
¿Dónde se desarrolla el proyecto? En qué barrio, localidad, provincia, país
¿Cómo es el barrio/ localidad donde se desarrolla el proyecto?
¿Cómo describirías a los jóvenes que participan del proyecto: muy pobres, pobres, clase media?

GUIA DE ACTORES DEL PROYECTO

Para completar por el facilitador que quiere hacer quía de actores

	et juctification que quiere nacer gara de actores
FECHA:	LOCALIDAD:
NOMBRE DEL PROYECTO:	
NOMBRE DE LA ORGANIZACION:	
FACILITADOR:	
	sponder: DIMENSION MODO DE PARTICIPACION DE LOS JOVENES Y SISTEMATIZACION Y EVALUACION EN EL PROYECTO Y SUSTENABILI-
A) Modos de particip	ación de los jóvenes
	s decisiones en el proyecto? Las toman los jóvenes que participan ltos? Los jóvenes con la organización?
10.41	
2. ¿Cuáles son las foi	mas de resolución de los conflictos?
B) Las prácticas de s	istematización y evaluación en el proyecto
	incorporada la práctica de aprender a partir de la sistematización de que empezara el acompañamiento?
, Ci la hacian ini	lo hacían? ¿Quiénes están involucrados? ¿Qué tino de registros se utilizan?



5. ¿Qué rol tuvo el facilitador en la instalación de este tema? ¿cómo lo hizo?
C) Sustentabilidad del proyecto
6. ¿Hay algunos miembros de la organización pensando en la sustentabilidad del proyecto?
7. ¿Qué actores han sido sumados al proyecto durante su ejecución y para qué?
, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,



MODELO DE INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO

FECHA:	PRO	ALIDAD / V / PAIS proyecto:		
NOMBRE DEL PROYECTO acompañado:				
NOMBRE DE LA ORGANIZACION ejecutora del proyecto:				
FACILITADOR:				
A) Sobre el proy	vecto:			
¿Cuál sería una c	aracterística que te llama la a	atención del proye	cto que estás a	compañando?
¿Qué problema i	intenta resolver el proyecto	que estás acomp	añando?	
Hacer un breve	esumen del proyecto para c	rue otros senan d	e qué se trata	(los aspectos
que te parezcan	más relevantes)	que otros separra	e que se trata	(tos aspectos



Activ	idades realizadas hasta el momento en el marco del proyecto:
1	
2	
3	
4	
5	
6	
¿Quié	énes son los distintos actores involucrados en el desarrollo del proyecto?
¿Exis ción)	ten algunos resultados del proyecto (aunque el proyecto todavía esté en ejecuque se puedan mencionar?
1	
2	
3	
¿Qué	logros se han alcanzado en el proyecto? ¿Cómo se alcanzaron estos logros?
1	
2	
3	



¿Qué dificultades ha tenido que enfrentar el proyecto y qué se ha hecho frente a estas dificultades?
1
2
3
¿Qué acciones/actividades que se desarrollaron en el proyecto no estaban previstas?
1
2
3
B) Dimensiones de observación elegidas del proyecto:
Sobre la organización ejecutora del proyecto:
¿Cómo es la organización que ejecuta el proyecto?
¿Cómo es la organización que ejecuta el proyecto?
¿Cómo es la organización que ejecuta el proyecto? Sobre los jóvenes:
¿Cómo es la organización que ejecuta el proyecto? Sobre los jóvenes:
¿Cómo es la organización que ejecuta el proyecto? Sobre los jóvenes: Cantidad de jóvenes participantes en el proyecto:
¿Cómo es la organización que ejecuta el proyecto? Sobre los jóvenes: Cantidad de jóvenes participantes en el proyecto:
Sobre los jóvenes: Cantidad de jóvenes participantes en el proyecto: ¿Cuáles son las edades de los jóvenes participantes del proyecto?
Sobre los jóvenes: Cantidad de jóvenes participantes en el proyecto: ¿Cuáles son las edades de los jóvenes participantes del proyecto?



Sobre el contexto de desarrollo del proyecto ¿Qué dirías del contexto en que se desarrolla el proyecto? ¿Te parecen pertinentes las dimensiones del proyecto elegidas para observar? Si No ¿Por qué? A partir del acompañamiento, ¿se te ocurren otras dimensiones que se pueden observar en el monitoreo de un proyecto?

C) Sobre el acompañamiento realizado:

En el marco del proceso de acompañamiento, qué acciones/decisiones que tomaste o realizaste le recomendarías a otro facilitador que haga para realizar un "buen" acompañamiento?

Te recomiendo sí o sí que:

Qué le recomendarías a otro facilitador que "nunca" haga en el acompañamiento de un proyecto?

"Nunca":

En el Encuentro en Bs As trabajamos sobre posibles situaciones típicas a resolver en el acompañamiento. Señalá si tuviste que resolver alguna/s de ellas en el acompañamiento realizado y describí cómo la/s resolviste o cómo se resolvió:

El proyecto no estaba en funcionamiento y el grupo estaba desorganizado

El proyecto y el grupo tenían altas expectativas respecto a la función del facilitador en el acompañamiento

El grupo era hostil y presentaba resistencias y desconfianza a la presencia del facilitador

El proyecto se demoró mucho tiempo en aprobar la propuesta de acompañamiento (porque no recibía el financiamiento, porque el financiador no aprobaba que se iniciara el acompañamiento, o por otras razones)

Otra situación no prevista: (describir)

¿Cómo fue resuelta esa situación?

En una escala de mucho a nada, ¿cuánto creés que estaba incorporada la mirada de la evaluación en el proyecto que acompañaste, antes de iniciar el acompañamiento?

Muy incorporada	
Incorporada	
Poco incorporada	
Nada incorporada	
¿Por qué?	



En una escala de muy importante a nada importante, ¿cuán importante creé acompañamiento para incorporar esta mirada acerca de la evaluación en el	s que es tu proyecto?
Muy importante	
Importante	
Poco importante	
Nada importante	
¿Cuál creés que fue el aporte que pudiste realizar al proyecto desde tu rol de f	acilitador?
En una escala de muy importante a nada importante, ¿cuán importante creé tu aporte al proyecto?	s que fue
Muy importante	
Importante	
Poco importante	
Nada importante	
¿Por qué?	



MODELO DE INFORME FINAL DEL PROYECTO

FECHA:	LOCALIDAD / PCIA / PAIS del proyecto:
NOMBRE DEL PROYECTO acompañado:	
NOMBRE DE LA ORGANIZACION ejecutora del proyecto:	
FACILITADOR:	
A) Sobre el proy	vecto:
	proyecto está contribuyendo a resolver el problema que se propone atender?
Si	No
¿Por qué?	
2. ¿Cuáles son, a	a tu entender, las mejores estrategias que utilizó el proyecto para resol-
ver el problema	identificado?
_	
2	
3	
3. ¿Por qué son	las más adecuadas?



Millita			
۸. ¿Y cuál	es son, a tu	entender, las estrategias menos adecuadas o que no funcionaron	
para aten	der el proble	ma identificado por el proyecto?	
1			
_			
2			
3			
5. ¿Por qu	ué no han fur	ncionado o fueron inadecuadas?	
	s iones de ob s ya completa	servación elegidas del proyecto (utilizar para responder los insados):	
Condicion	es de inicio o	del proyecto	
6. Mapeo	de la organi e experiencia	zación que lleva adelante el proyecto: ¿Es una organización nue- previa en el desarrollo de proyectos?	
llando?; L	a ejecución o	: ¿Se trata de un proyecto que la organización ya venía desarro- del proyecto ¿se guía por el plan original o se hicieron ajustes?. ecución del proyecto se encuentran?	
8. ¿Cómo	surgió el pro	yecto? ¿Cuál es la relación entre los participantes del proyecto y	
	diseñaron?.		
	~		



Modos	de	participación	de	los	jóvenes

Modos de participación de los jóvenes
9. ¿Quiénes toman las decisiones en el proyecto?
10. ¿Cómo se toman las decisiones?
11. ¿Cuáles son las formas de resolución de los conflictos?
Factores del contexto
12. ¿Cuáles son los factores del contexto que favorecen el desarrollo del proyecto?
13. ¿Cuáles son los factores del contexto que obstaculizan el desarrollo del proyecto?



Sustentabilidad del proyecto
14. ¿Con qué herramientas o medios se piensa dar continuidad al proyecto?. ¿Hay algunos miembros de la organización pensando en la sustentabilidad del proyecto?, ¿Existe el plan a largo plazo?
15. ¿Qué capacidades se busca instalar a través de este proyecto?
15. Eque capacidades se busca instalai a traves de este proyecto:
16. ¿A qué actores se han sumado al proyecto durante la ejecución del proyecto y para qué?
Las prácticas de sistematización y evaluación en el proyecto
17. El proyecto ¿tenía incorporada la práctica de aprender a partir de la sistematización
o la evaluación?
Si No
¿Por qué?
18. Si lo hace, ¿Cómo lo hace? ¿Quiénes están involucrados? ¿Qué tipo de registros se utilizan?
20. 51 to flace, econio to flace. equienes estan involucidados: eque tipo de registros se utilizan:

19. ¿Qué rol tuvo el facilitador en la instalación de este tema? ¿cómo lo hizo?
Visualizar logros, dificultades e imprevistos del proyecto
20. a) ¿Cuáles fueron los logros? b) ¿cómo se alcanzaron dichos logros? c) ¿por qué lo lograron?
21. ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Cómo las enfrentaron?
22. ¿Qué imprevisto tuvo que enfrentar el proyecto?
C) Sobre el acompañamiento realizado:
23. Si tuvieras que contar a otro joven que quiera hacer el acompañamiento a un
proyecto, ¿cómo describirías tu rol de facilitador en el marco de este proyecto? ¿cómo explicarías en qué consistió tu tarea?



24. ¿Para qué te pareció que yectos con jóvenes?	e sirvió este proceso de acompañamiento juvenil	de pro-
,		
25. En una escala de muy im tu acompañamiento para inco	portante a nada importante, ¿Cuán importante cre orporar esta mirada acerca de la evaluación en el	és que fue proyecto?
	Muy importante	
	Importante	
	Poco importante	
	Nada importante	
26. ¿Cuál creés que fue el apo	rte que pudiste realizar al proyecto desde tu rol de	facilitador?
27. En una escala de muy im fue tu aporte al del proyect	portante a nada importante, ¿Cuán importante coo?	reés que
	Muy importante	
	Importante	
	Poco importante	
	Nada importante	
¿Por qué?		
28. Si este proyecto de acompa	añamiento se iniciara de nuevo ¿Qué le cambiaría o r	nejorarías?

29. ¿Qué te pareció más util de la metodología construida para realizar el acompañamiento?

30. ¿Qué cambios harías a los instrumentos utilizados como herramientas para relevar la información en función de las dimensiones elegidas?

31. Los instrumentos utilizados para relevar la información te parecieron

Muy pertinentes

Pertinentes

Poco pertinentes

Nada pertinentes

¿Por qué?

32. ¿Qué aprendizaje te llevás de este proyecto de acompañamiento?

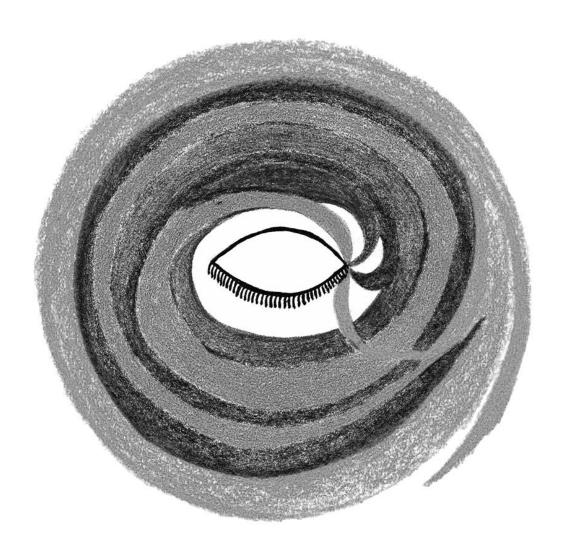
33. ¿Qué aprendizaje creés que se lleva el proyecto que acompañaste a partir de tu acompañamiento?

34. ¿En qué medida se alcanzaron los resultados esperados que nos planteamos en el Encuentro en Bs As con este proceso de acompañamiento?

Lifetitio en bs As con este proceso de acompanamento:					
Resultado	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfac- torio	Explicar por qué
Intercambio/ transferencia de aprendizajes de los facilitadores con el proyecto					
Vínculos/ relaciones entre grupos/ orga- nizaciones juveniles fortalecidos					
Socializados los aprendizajes de facilitadores					
Construida una metodología participativa e innovadora de acompañamiento de proyectos					
Fortalecido el espa- cio de facilitadores juveniles					

35. Una vez finalizado	el acompañamiento,	¿qué relación	vas a	mantener	con	el pro-
yecto?						

36. Otros comentarios u observaciones que quieras agregar:



Desde adentro prendizajes sobre una metodología alternativa de acompañamiento a proyectos



Participaron de este proyecto:

Asociación Civil Florecer





























