

OFICINA DE DERECHOS HUMANOS
ARZOBISPADO DE GUATEMALA



“ACOMPAÑAR EL CAMBIO”
UNA GUÍA METODOLÓGICA SOCIOPASTORAL
PARA INSTANCIAS DE IGLESIA

Oficina de Derechos Humanos
del Arzobispado de Guatemala -ODHAG-

• Monseñor Mario Enriquez Rios M, C.M
Coordinador General

Lic. Nery Estuardo Rodenas Paredes
Director Ejecutivo

Equipo de Fortalecimiento Institucional

Encargada de facilitación y elaboración:
Licda. Brenda Solís

Apoyo técnico especial:
Lic. Eduardo Gularte

Apoyo en la edición:
José Antonio Puac N.
Licda. Teresa Martínez


Revisado por:
Arturo Aguilar / Consejo Editorial ODHAG
Hno. Santiago Otero Diez, fms. (Enfoque
Pastoral).

Diseño de Portada:
Lic. Carlos R. Hun M.

© ODHAG
6ta calle 7-70 Zona 1
Guatemala, Guatemala, C.A.
PBX: 2285-0456, FAX 2232-8384
Correo Electrónico: ddhh@odhag.org.gt
Página WEB: www.odhag.org.gt

Diagramación e impresión:
IMPRESOS
12 calle "A" 14-29 Zona 1, Guatemala C.A.
Tel/Fax (502) 2253-7618
Correo Electrónico: impresos@inteln.net.gt

Se permite la reproducción parcial o total de
esta obra, sin fines de lucro, por cualquier medio,
citando la fuente y remitiendo una copia a la
Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado
de Guatemala.



“Sectores de la Iglesia más en contacto con el pueblo oprimido y perseguido, optaron juntamente con su Obispo, en una actitud verdaderamente eclesial y evangélica, por una pastoral de acompañamiento y solidaridad con ese mismo pueblo, dispuesto a correr su misma suerte.

Animados por la fe en la palabra de Jesús, comprendieron que el Señor los llamaba a servirlo en los pobres e indigentes, perseguidos y torturados. Fue así como en momentos en que el conflicto era más fuerte y despiadado, cuando se hacía más difícil o imposible la vida hasta llegar a su negación más absoluta, cuando los que mandaban se arrogaban el derecho de decidir quién debía vivir y quién debía morir, la Iglesia optó por el Dios de la vida y se comprometió a combatir la muerte”.

(Monseñor Juan Gerardi 1989)



Agradecimientos

Al personal de la ODHAG, en especial a la Mesa de Fortalecimiento Institucional, que fueron como la tierra fértil, donde la semilla cayó y aunque llegaron las sequías, nacieron las espigas, esta guía germinó. (Mt. 13). Gracias por compartir su valerosa y valiosa experiencia, sus conocimientos metodológicos obtenidos en su caminar con el pueblo de Guatemala y en la vivencia del Reino de Dios.

A las comunidades y sectores sociales, por permitirnos caminar juntos.

Al Hno. Santiago Otero: por el apoyo incondicional y solidario que siempre nos brinda. Por la ampliación y orientación del enfoque pastoral en la Guía.

Dedicada a todas las personas que han comprometido su vocación a la construcción y vivencia del Reino de Dios.



PRESENTACIÓN

(Recomendamos su lectura, previo a usar la guía)

El trabajo que realizamos, como instancias de Iglesia que buscan el cambio en nuestro país, está dando resultados en las comunidades y con ello, incidiendo en el cambio de la realidad nacional. Desde la práctica, hemos ido aprendiendo las maneras efectivas por medio de las cuales podemos *acompañar* los procesos de las y los protagonistas de este cambio. Desde las distintas formas de insertarnos en las comunidades, de analizar la realidad a la luz del Evangelio, identificar problemáticas, establecer prioridades de trabajo, buscar opciones válidas para atender esas necesidades, pero sobre todo, fortalecer las capacidades de las personas en asumirse como sujetos de su propia historia. En esta guía se ha trabajado para hacer más coherente los aspectos operativos de la planificación (diagnóstico, elaboración, monitoreo, evaluación y sistematización de proyectos) con el trabajo pastoral.

Si nuestra tarea es acompañar, entonces, ¿qué podemos entender por acompañamiento?

La Pastoral de Áreas Marginales y Populares de la Arquidiócesis de Guatemala, en su plan pastoral, nos plantea que es un compromiso que conlleva los siguientes pasos: insertarse en la comunidad para identificarse con las necesidades del pueblo, convocar a la participación activa de todos y todas, promover la organización para que la misma comunidad asuma su trabajo, animar el proceso, anunciar la Buena Noticia, formarnos y ayudar a los demás a formarse permanentemente para tener herramientas necesarias y asumir sus tareas dentro del proceso, desarrollar la acción que transforme y junto a todo ello, nunca olvidar la celebración de la vida. Estos elementos que son los que en la práctica nos dicen que estamos llevando a cabo un proceso de acompañamiento como Iglesia. A diferencia de otras instituciones, la Iglesia acompaña a las comunidades en este camino, pero desde una visión evangelizadora. Cada uno de estos pasos, se desarrollarán con más detalle en el apartado de Puesta en Marcha del Proyecto, en el Capítulo 4.

Para desarrollar el trabajo de acompañamiento, como instancias de Iglesia, nos hemos fundamentado en los siguientes aspectos esenciales: nuestra convicción en hacer presente el Reino de Dios desde acciones concretas en la tierra; una visión crítica de nuestra realidad y el uso de

metodologías apropiadas, provenientes de las ciencias sociales. También, hemos ido creando en ocasiones, metodologías propias que, desde nuestra manera de ver las cosas, responden coherentemente a situaciones que nos exigen hacer algo, a la luz del Evangelio.

A pesar de estos esfuerzos, ya en el campo puede ser que nos hayamos encontrado con algunos vacíos, necesidades o dificultades para articular de mejor forma el trabajo técnico (social o político) y la labor pastoral de una instancia que pertenece a la Iglesia: ¿Qué diferencia el acompañamiento que da una organización de Iglesia con el que puede facilitar una organización que está fuera de la Iglesia? ¿Qué debería caracterizar nuestra intervención en la realidad? ¿Hacia dónde debe orientarse? ¿Existen prioridades establecidas como Iglesia? ¿Cómo responde nuestra acción a esas prioridades? ¿Qué proceso es el que se recomienda seguir en el acompañamiento? ¿Qué pasos seguir para hacerlo de manera que incidamos mejor sobre esa realidad? ¿Qué métodos son recomendados? ¿Qué herramientas?

Esta guía es un documento de apoyo a este trabajo y se fundamenta en los aprendizajes que desde la práctica ha construido la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG), en sus años de historia.

Algunas recomendaciones para aprovechar mejor esta guía:

Es un documento que ofrece algunas orientaciones para el camino metodológico pastoral, a partir de lo que se ha aprendido a lo largo del trabajo en Guatemala.

El contenido de esta guía se ha construido, tomando en cuenta las evaluaciones de los procesos y la exhaustiva investigación de metodologías propias y otras existentes para acompañar procesos de cambio, que implican: planeación tanto pastoral como estratégica, hasta la planificación operativa, la intervención en la realidad y su evaluación. Para cada uno de estos momentos se analizaron, sobre todo, las metodologías participativas, que son las que mejor responden a las orientaciones del trabajo pastoral con las comunidades. Incluso, desde las propuestas de varios autores, se buscó consolidar una sola, tomando en cuenta los elementos en común que enriquecen cada paso.



¿Para quién es?

Esta guía está diseñada para que pueda ser utilizada por los miembros de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG); sin embargo, también está diseñada en términos generales, para que pueda ser aprovechada por otros ámbitos de Iglesia, tanto de la Arquidiócesis de Guatemala, como de Diócesis e incluso en el trabajo parroquial con las comunidades, pues las herramientas que aquí se presentan son válidas para el acompañamiento técnico-pastoral en los distintos momentos de la pastoral eclesial.

¿Cómo puede usarse?

Aunque esta guía presenta una propuesta de acompañamiento que sigue varios pasos puestos en orden consecutivo, está organizada de forma que podamos hacer uso de ella, dependiendo de la necesidad que tengamos. Por ejemplo, si nuestra duda está en ¿cómo llevar a cabo el diagnóstico para orientar nuestra intervención? Entonces, podemos ir directamente al inciso que habla sobre metodología para el diagnóstico. De igual manera, podemos hacer con los otros temas, de acuerdo a nuestras necesidades.

Con respecto a lo que aquí se propone, como se trata de orientaciones, cada organización podrá hacer las adaptaciones metodológicas que considere necesarias de acuerdo a sus especificidades. Incluso, cada organización puede elaborar sus propios instrumentos (matrices, cuestionarios, agendas, etc.) de acuerdo a sus requerimientos específicos.

Es importante dejar claro que la guía está hecha específicamente para uso directo del personal de las organizaciones o de quienes facilitan procesos y no para los miembros de la comunidad, pues la manera como está estructurada y redactada presupone ciertos conocimientos teóricos y doctrinales, previos, por parte del promotor o facilitador. Si se pretende proporcionar a los miembros de las comunidades, deberán hacerse algunas adaptaciones o mediaciones para facilitar su comprensión.

Esta guía presenta información concreta que puede orientar mejor nuestro trabajo técnico-pastoral y aunque su enfoque específico sea el tema de los derechos humanos¹, puede ser utilizada por los miembros de cualquier oficina integrada al trabajo pastoral de la Iglesia.

¹ Para el caso de otra organización o comisión, se debe partir del fundamento doctrinal que le es propio, por ejemplo, pastoral de la tierra, la familia, movilidad humana, jóvenes, salud, etc.

Finalmente, para enriquecer la comprensión de las metodologías propuestas, en la sección de Anexos se han colocado algunos textos que pueden servirnos para comprender mejor o ampliar la información. Esto incluye algunos conceptos teóricos, metodologías e instrumentos concretos (utilizados por las distintas áreas de la ODHAG) y la bibliografía básica recomendada.

Esperamos que esta guía sea de utilidad para llevar a cabo el trabajo de acompañamiento que, como organizaciones de Iglesia estamos desarrollando y que sea un aporte para lograr ser más coherentes con nuestra naturaleza e identidad institucional.

Equipo de Fortalecimiento Institucional de la ODHAG



CONTENIDO

Introducción	17
¿Qué encontraremos en la guía?	21
CAPITULO I	
Fundamento doctrinal para intervenir pastoralmente la realidad	23
CAPITULO II	
El Plan Pastoral	37
CAPITULO III	
La Planeación estratégica de nuestra organización	45
CAPITULO IV	
Los Programas (o áreas programáticas)	67
CAPITULO V	
Proyectos de intervención de la realidad	79
PASO 1: El diagnóstico: Partimos de la realidad	86
PASO 2: El diseño del proyecto	101
PASO 3: La puesta en marcha del proyecto	113
PASO 4: El monitoreo y la evaluación del proyecto	121
PASO 5: La sistematización del proyecto	131
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	149
PARA LAS PERSONAS QUE DESEEN CONOCER MAS...	153
Anexo 0	154
Anexo 1	181
Anexo 2	185
Anexo 3	187
Anexo 4	194
Anexo 5	213



INTRODUCCIÓN

El trabajo de acompañamiento pastoral, como hemos visto, tiene características específicas que la distinguen de otras instituciones; su intervención en la realidad apunta a su misión propia: *la vivencia del Reino de Dios, siguiendo el estilo de Jesús de Nazaret*. Para ello, la Iglesia define su trabajo de pastoral -que luego conoceremos en detalle- como el camino para hacer presente en la actualidad, la Misión de Cristo en el mundo. Para llevar a cabo esta tarea, la Iglesia ha definido las prioridades de intervención de acuerdo a un conocimiento profundo de la realidad. Es dentro de estas prioridades, que se plantea el trabajo de las organizaciones, instancias y oficinas que pertenecen a la Iglesia en sus distintas diócesis y arquidiócesis.

Esta guía ha sido elaborada por y para los miembros de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG) y las instancias de Iglesia, pero queda a disposición de otros destinatarios.

Ha sido desde esta experiencia concreta de La ODHAG, donde se construyen y aplican las diferentes propuestas, enfoques, técnicas e instrumentos que integran el presente instrumento de trabajo, por lo que será esta Oficina quien nos acompañará y compartirá como ejemplo mientras recorramos cada página de la presente guía.

¿Qué es la ODHAG?

La ODHAG, es una instancia de la Iglesia guatemalteca, que de acuerdo al Evangelio, la Doctrina Social de la Iglesia, la tradición eclesial latinoamericana, el aporte de las iglesias locales a la pastoral social, el Legado de su fundador Monseñor Juan Gerardi y las lecturas de la realidad histórica y cotidiana, vela por la dignidad de las personas, la defensa de la vida, la promoción de la justicia, la reconciliación e integración de los grupos y sectores sociales. Fundamenta su trabajo en la plena vigencia de los derechos humanos.

La Iglesia, como pueblo de Dios, tiene una misión en el mundo y en este caso, una oficina de derechos humanos, es un recurso para cumplir esa misión fundamental. Es por ello, que el trabajo específico de la ODHAG ha

de estar guiado por las prioridades pastorales que la Iglesia ha definido. Por otro lado, el cumplimiento de la misión no solamente requiere de orientaciones pastorales y compromiso político, también necesita hacer realidad esas orientaciones y por ello, resulta muy valioso aprovechar los aportes de las Ciencias Sociales en torno a la planeación del trabajo y su ejecución.

Queremos partir de establecer claramente la ubicación de nuestro trabajo como oficina de Iglesia, en el plan pastoral -Social- de nuestra Arquidiócesis y en el Plan Global de la Conferencia Episcopal de Guatemala. Teniendo claro esto, podremos entonces, hacer planes institucionales que en su ejecución ordenada y sistemática, tengan mayor incidencia en la realidad, esa realidad que buscamos transformar y en donde se construye el Reino de Dios.

Los derechos humanos son importantes para la Iglesia

La pastoral de derechos humanos en ocasiones, ha estado adscrita al trabajo de la pastoral social. Está articulada con las prioridades de la Iglesia y con su misión en el mundo:

“La pastoral de derechos humanos está, pues, en estrecha relación con la misión de la Iglesia en el mundo contemporáneo” (Discurso de Juan Pablo II a los participantes en el Congreso Mundial sobre la Pastoral de los Derechos Humanos, Roma 4 de julio de 1998).

Todo ello, apunta a la necesidad de cambiar la realidad en que viven las personas, especialmente, en aquellos aspectos que afectan el goce de sus derechos y por lo tanto, la realización del hombre y la mujer con toda su dignidad:

“El respeto de los derechos humanos no comporta únicamente su protección en el campo jurídico, sino que debe tener en cuenta todos los aspectos que emergen de la noción de la dignidad humana, que es la base de todo derecho” (Mensaje de SS Juan Pablo II para la Celebración de la Jornada Mundial de la Paz, 1 enero 1998, No. 2).



¿Cómo se inserta el trabajo de una organización de este tipo dentro de la misión de la Iglesia?

La Iglesia parte de una visión crítica de la realidad en la cual identifica sus prioridades de trabajo a partir de las cuales elabora un Plan Global como Conferencia Episcopal de Guatemala. De ese Plan, cada arquidiócesis o diócesis elabora el propio plan

Cada plan arquidiocesano o diocesano establece sus áreas de pastoral en las cuales va a intervenir (plan pastoral) y establece mecanismos para llevar a cabo sus acciones, para ello crea oficinas u organizaciones.

Estas organizaciones, elaboran un plan estratégico que oriente mejor su trabajo y para llevarlo a cabo se organiza a través de programas. Los programas diseñan proyectos específicos (planes operativos).

A través de los proyectos se acompaña a las comunidades en transformar esa realidad por medio de un trabajo ordenado: diagnóstico, diseño del proyecto, implementación, monitoreo-evaluación y sistematización.



El esquema anterior, nos muestra que partimos de la realidad. En ella se identifican tres áreas prioritarias de intervención para transformarla desde la Iglesia. Una de ellas, por ejemplo, es la *Pastoral Social*. La

Pastoral Social, como las demás áreas pastorales establece prioridades para poder responder adecuadamente; una de ellas es la que se refiere a los derechos humanos. La Iglesia atiende estas prioridades pastorales específicas a través de los organismos que posee, por ejemplo la ODHAG, que tiene como fin la tutela, promoción y defensa de los derechos humanos.

La ODHAG entonces, responde a una prioridad de la Pastoral Social: la situación de los derechos humanos en Guatemala, y a partir de ahí, define su plan estratégico en donde establece su misión, visión y estrategias para hacerlas realidad. A partir de esa definición, la organización se estructura en programas que responden a cada área estratégica concreta. Cada uno de los programas busca desarrollar acciones ordenadas por medio de las cuales pueda intervenir en los procesos sociales, políticos, para inducir los cambios necesarios a los objetivos que pretendemos.

El objetivo de conocer este esquema, es que podamos ubicar nuestro trabajo dentro del marco global de la acción pastoral de la Iglesia. Es decir, desde el proyecto en el que estamos, debiéramos responder a un plan pastoral específico (ese que es el punto de partida de todo nuestro trabajo). La pregunta, entonces, qué debemos continuar reflexionando sería ¿Cómo podemos llevar a cabo con nuestros proyectos, un trabajo que sea coherente con nuestra misión y que a su vez responda al Plan Global de la Iglesia guatemalteca?

Monseñor Rodolfo Cardenal Quezada Torruño
Arzobispo Metropolitano de Guatemala

Monseñor Mario Enrique Ríos Mont
Coordinador General de la Pastoral Social.

Lic. Nery Estuardo Rodenas Paredes
Director Ejecutivo ODHAG.



¿QUE ENCONTRAREMOS EN LA GUIA?

- I. **Fundamento pastoral para intervenir la realidad:** Capítulo que nos mostrará los criterios sobre los cuales se mueve nuestro trabajo de intervención en la realidad. Somos una organización de Iglesia que debe tener claridad en su misión: todas nuestras acciones van orientadas hacia la promoción de la persona humana, la defensa de la vida y la construcción del Reino de Dios.
- II. **El Plan Pastoral de la Iglesia:** Después de conocer las bases pastorales de nuestro trabajo, analizamos la forma cómo el Plan Pastoral nos orienta para realizar nuestra intervención en la realidad. En esta parte, conoceremos la importancia del Plan Pastoral.
- III. **El Plan Estratégico:** Una vez sabemos cuáles son las prioridades pastorales de la Iglesia en torno al tema que nos ocupa, nos introduciremos a un capítulo dedicado a la planeación de la intervención en la realidad desde una perspectiva estratégica, es decir, ordenada y sistemática. Para ello, conoceremos los elementos y pasos esenciales para hacer un plan estratégico.
- IV. **Los programas:** El plan estratégico deriva prioridades estratégicas, que se concretan en áreas o programas en que la organización se especializa para realizar su misión. Los programas -o áreas- aglutinan componentes o proyectos afines que se desarrollan en cierta parte de la realidad atendida desde el programa. En este capítulo también identificaremos herramientas para diseñar los programas.
- V. **Los proyectos de intervención en la realidad:** A partir de la definición estratégica de nuestra Oficina definida en el Plan Estratégico, procedemos a definir nuestras líneas esenciales, en las cuales vamos a intervenir (programas) y la forma específica de cómo vamos a hacer el trabajo (proyectos). Con esta parte operativa del Plan, orientamos el trabajo a través de herramientas específicas para llevar a cabo un ciclo completo de:
 - a. Investigación diagnóstica
 - b. Diseño de proyectos
 - c. Ejecución de proyectos
Seguimiento y monitoreo de proyectos.
 - d. Evaluación de proyectos
Sistematización de la experiencia de los proyectos.

CAPITULO I

FUNDAMENTO DOCTRINAL PARA INTERVENIR PASTORALMENTE LA REALIDAD



SOMOS, EN ÚLTIMA INSTANCIA

*Somos, en última instancia,
el Reino que nos es dado
y que hacemos cada día
y hacia el que, anhelantes, vamos.*

Pedro Casaldáliga, poeta español



CAPÍTULO I. Fundamento doctrinal para intervenir pastoralmente en la realidad

La identificación con una institución nos da mayor claridad frente a la realidad, nos permite asumir una postura y también compromisos coherentes con los principios y valores de esa institución. Esto adquiere más sentido, cuando la institución a la que pertenecemos es la Iglesia.

Este capítulo nos ayudará a reconocer, como punto de partida en nuestra intervención sobre la realidad, los principios sobre los cuales la Iglesia asume su compromiso en el mundo y bases sobre las cuales se fundamenta nuestra práctica. La ODHAG hace, a diferencia de otras instituciones seculares, un trabajo pastoral, aunque coincidimos con organismos no eclesiales, en el tema de los derechos humanos. Todo ello, lo asumimos en función de actuar como lo haría Cristo hoy en día, en nuestro país y en nuestras comunidades.

Al hacer el análisis, la Iglesia parte de la realidad, como un modo adquirido e institucionalizado en las últimas décadas de la historia de la Iglesia en América Latina.

Características que tiene la realidad en la que vivimos

Empecemos reconociendo que vivimos en una realidad que tiene luces y sombras.

La realidad es de donde partimos y es lo que queremos transformar por medio del trabajo pastoral.



- **Las luces:** se manifiestan en aquellos aspectos positivos para la humanidad y coherentes con la construcción del Reino de Dios: actitudes, actuaciones, valores, hechos, etc., afines con el Evangelio, es decir, todo aquello que hace que el Evangelio se viva aquí y ahora. En algunos análisis se reconocen como “fuerzas de crecimiento”.
- **Las sombras:** aquellos aspectos que niegan la construcción del Reino de Dios: acciones que riñen con el Evangelio. Aquí podemos encontrar las manifestaciones concretas de la injusticia (pobreza, corrupción, delincuencia, etc.), el egoísmo, la violencia, el olvido, etc. También conocidos como “fuerzas de resistencia” o espinas.



*¿Qué hechos
concretos de luces
y sombras podemos
encontrar hoy?*

La Iglesia frente a esa realidad

La misión de la Iglesia es construir y vivir el Reino desde la realidad que viven los hombres y las mujeres de nuestros tiempos: fortalecer las luces y procurar que a partir de ellas se enciendan más, pero combatiendo las sombras (el pecado) en todas sus manifestaciones.

La Iglesia no puede desentenderse de la realidad, es en y desde ella, donde debe intervenir en la construcción del Reino: *“De ahí que la Iglesia haya recibido la misión de anunciar e instaurar el Reino en todos los pueblos. Ella es su signo”* (Puebla 227).

¿Cómo ha mirado la Iglesia esta realidad?

“¿Cómo la ha interpretado? ¿Ha ido descubriendo la manera de enfocarla y esclarecerla a la luz del Evangelio? ¿Ha llegado a discernir en qué aspectos esa realidad amenaza con destruir al hombre, objeto del amor infinito de Dios y en qué otros aspectos, en cambio, se ha ido realizando de acuerdo con sus amorosos planes? ¿Cómo se ha ido edificando así misma la Iglesia, para cumplir con la misión salvadora que Cristo le ha encomendado y que debe proyectarse en situaciones concretas y hacia hombres concretos? ¿Qué ha hecho frente a la cambiante realidad, en estos últimos diez años?” (Puebla 74).

El Concilio Vaticano II recuerda a las personas su deber de saber escrutar” (indagar) los signos de los tiempos: “signos verdaderos de la presencia o de los planes de Dios”, Gaudium et Spes II.

Nuestro posicionamiento ante la realidad exige interpretarla con criterios pastorales. No interesa por tanto, acercarnos a ella sólo por afán científico; nos interesa enfrentarnos a la realidad para discernir sobre los hechos que nos presenta, saber identificar los *signos de los tiempos*.

La misión de la Iglesia frente a la realidad se manifiesta en los dos siguientes momentos:



1. La denuncia

La misión de la Iglesia es la construcción del Reino de Dios desde la evangelización. Esta tarea principia con el llamado a *la conversión*.

Este llamado implica la denuncia del pecado de la humanidad, que en nuestro medio, lo encontramos en: *“las situaciones actuales particulares de nuestro ambiente, el atentado contra la vida del prójimo, la naturaleza y sus bienes creados; la conculcación de sus derechos, el fomento de la discordia y el odio, el engaño al ingenuo, la marginación y el desprecio a los débiles, especialmente a la mujer y a los niños; el ultraje a la santidad de la familia; la no asunción de las responsabilidades comunitarias”* (SA, 1.2 del Marco Doctrinal para la Pastoral Arquidiocesana).

2. El anuncio

Ante esta situación de pecado, la Iglesia invita a la conversión a través del anuncio del Reino: *“invitándoles a encontrar en Él (Jesucristo) para todo hombre (y mujer) la oportunidad de reconstruir la imagen de Dios destruida por el pecado”* (op. Cit).

Una instancia eclesial comparte la misión de la Iglesia frente a la realidad

El trabajo para transformar la realidad, como se mencionaba al inicio de esta guía, no puede ser el mismo desde cualquier institución (ONGs, asociaciones, clubes, fundaciones, etc.) que desde la misma Iglesia:

“Queremos ver la situación de la dignidad de la persona humana y de la promoción de la justicia en nuestra realidad latinoamericana, reflexionando sobre la misma a la luz de nuestra fe y de los principios fundados en la misma naturaleza humana, para encontrar criterios y servicios que conducirán nuestra acción pastoral hoy y en el próximo futuro” (Puebla 1256).

Uno no escoge.

Uno no escoge el país donde nace; pero ama el país donde ha nacido.

Uno no escoge el tiempo para venir al mundo; pero debe dejar huella de su tiempo.

Nadie puede evadir su responsabilidad.

Nadie puede taparse los ojos, los oídos, emudecer y coartarse las manos.

Todos tenemos un deber de amor que cumplir, una historia que hacer, una meta que alcanzar.

No escogimos el momento para venir al mundo; ahora podemos hacer el mundo en que nacere y crecere la semilla que trajimos con nosotros.

*Gioconda Belli
Poeta nicaragüense*

Asumimos la misión de la Iglesia en el mundo

Mucho se ha hablado de “la misión”. Se trata de *“el anuncio de Jesucristo como esa presencia del Reino en cada época y circunstancia de esa historia”* (Sínodo Arquidiocesano, 51). Esto adquiere significado especial para una organización que pertenece a la Iglesia y que está inserta dentro de su misma estructura: su trabajo se orienta hacia la evangelización (entendida ésta de manera integral).

Esa misión, en términos del trabajo de una oficina de derechos humanos como la ODHAG se centra en: *“lograr que la aceptación de los derechos universales en la letra, lleve a la puesta en práctica concreta de su espíritu, en todas partes y con la mayor eficacia, a partir de la verdad sobre el hombre, de la igual dignidad de toda persona, hombre o mujer, creado a imagen de Dios y convertido en hijo de Dios en Cristo”* (Juan Pablo II. Discurso a los participantes en el Congreso Mundial sobre Pastoral de Derechos Humanos, 4 de junio de 1998).

Si asumimos esta misión de la Iglesia como nuestra, nuestro trabajo es un trabajo pastoral

El trabajo por transformar la realidad, desde una oficina arquidiocesana o diocesana de derechos humanos, debe estar inserto dentro de una *acción pastoral integral* (una pastoral de conjunto). En concordancia con las diócesis y las arquidiócesis (Iglesia particular) que son los centros donde se define la pastoral.

¿Qué es la pastoral?

La pastoral, de acuerdo a la Comisión Sinodal Arquidiocesana (1993), es “la acción actualizadora de la Misión de Jesús al servicio del Reino de Dios, respondiendo a la voluntad de Dios, realizada por la Iglesia en cada situación histórica desde la comunidad, atendiendo a todos los hombres y todas las mujeres de una manera organizada”.



Esto explicado paso por paso, según la Comisión Sinodal Arquidiocesana, consiste en:

1. La pastoral es actuar de acuerdo a lo que Jesús haría hoy.

¿Cómo actuaría Jesús en nuestros días? ¿Cómo actuaría frente a nuestra realidad? ¿Qué haría frente a las violaciones de los derechos humanos, la falta de vivienda, la pobreza? La Pastoral implica reflexión y acción en torno a estas interrogantes. Nuestras acciones como organización de Iglesia frente a la realidad deben realizarse a la manera como lo haría Jesús. Esto implica asumir básicamente, tres acciones, que asumió Jesús (11):

- *Profética* (Pastoral profética o de la palabra): proclamación de la buena noticia de la llegada del Reino, que nos compromete a llevar una vida según el plan de Dios.
- *Sacerdotal* (Pastoral de la celebración o litúrgica): La forma como se acerca Dios a las personas para realizar la salvación y santificarlas.
- *Real* (Pastoral del servicio, de la caridad o social): Servicio permanente en la caridad para el surgimiento y crecimiento de la vida, cooperando en la liberación y libertad de las personas, especialmente de las más pobres y oprimidas. Es dentro de este ámbito de pastoral que se inserta la pastoral de los derechos humanos en Guatemala.

Cada uno de estos ámbitos son complementarios.

No se pueden aislar si se quiere realizar la verdadera misión de la Iglesia como continuación de la misión de Jesucristo.



2. Finalidad pastoral: el trabajo está al servicio del Reino de Dios

Todo trabajo desde la pastoral debe estar orientado alrededor de hacer efectiva la presencia del Reino de Dios en el mundo, es decir hacer visible la fraternidad, la defensa de la vida y la promoción de la dignidad de los más pobres.

3. Motivación pastoral: responder a la voluntad de Dios

¿Cuál es la voluntad de Dios frente a esta realidad? La principal motivación del trabajo de una organización de la Iglesia, es el deseo eficaz de

buscar y encontrar la voluntad de Dios para hacerla realidad. No se trata de hacer lo que cada persona quiere, sino lo que Dios quiere. Para esto hay una continua actitud de búsqueda de esa voluntad.



*¿Qué quiere Dios
frente a la realidad
de los derechos
humanos en Guatemala?*

Monseñor Gerardi y el Proyecto Interdiocesano de Recuperación de la Memoria Histórica (REMHI) se preguntaron ¿cuál es la voluntad de Dios frente a la realidad de violencia vivida por los guatemaltecos y las guatemaltecas durante el conflicto armado interno?, llegando a la conclusión de que la voluntad de Dios no era el olvido, ni la indiferencia, sino la compasión, la misericordia, la dignificación, el resarcimiento, la justicia, como fundamento de una memoria que recobra el sentido de la vida de las víctimas.

*Dentro de la Iglesia
coexisten una
diversidad de
carismas, es esa
diversidad la que
enriquece el trabajo:
laicos / laicas,
ministros ordenados
(Obispos, presbíteros
y diáconos),
religiosos y
religiosas.*

4. El trabajo pastoral lo realiza la Iglesia, pueblo de Dios

Esta tarea le corresponde a la Iglesia, que es el Pueblo de Dios (Lumen Gentium 9 ss). Pero, ¿quiénes son la Iglesia? La Doctrina Social de la Iglesia nos dice al respecto que "Incumbe a las comunidades cristianas analizar con objetividad la situación propia de su país, esclarecer mediante la luz de la palabra inalterable del Evangelio, deducir principios de reflexión, normas de juicio y directrices de acción según las enseñanzas sociales de la Iglesia tal como han sido elaboradas a lo largo de la historia especialmente en esta era industrial" (Pablo VI, Octogésima Adveniens).

Se trata de hacer comunidad y poner los medios para vivirla y no como personas aisladas. Esto obliga a dejar de lado la creencia de que la Iglesia la forman solamente los sacerdotes, religiosos, religiosas u obispos: "Todos



somos Iglesia”, tal y como lo manifiesta la pastoral de Conjunto: *“el apostolado o mandato de realizar la misión pertenece a todas las personas bautizadas y a todos compromete. Existe una misión apostólica que corresponde a todo el Pueblo de Dios”* (Comisión Sinodal, 30).

La Pastoral la realizan las seguidoras y los seguidores de Jesús. Sin embargo, dentro de la Iglesia no todos sus miembros tienen las mismas funciones y viven los mismos estilos de vida: por ello, en el trabajo pastoral existen diversidad de operaciones que vienen de diversidad de carismas y ministerios: laicos y laicas, ministros ordenados, religiosas y religiosos.

Desde el trabajo ecuménico, se ha entrado en un diálogo por integrarnos todos y todas a la construcción y vivencia del Reino, especialmente *cuando se habla de la dignidad de la persona y la vigencia de sus derechos: “Promover en los diversos niveles y sectores en que el diálogo se establece, un compromiso común decidido en la defensa y promoción de los derechos fundamentales de todo el hombre y de todos los hombres, especialmente de los más necesitados, colaborando en la edificación de una sociedad más justa y más libre”* (Puebla, 1119).

En nuestro país existen muchos casos específicos de violaciones a los derechos fundamentales de las personas, es en ellos donde debemos intervenir.

5. La pastoral se realiza en situaciones concretas

La práctica y reflexión pastoral tienen que estar ubicadas en cada situación histórica (un lugar y un momento concreto). Es una acción que debe atender a las características propias de cada época y lugar, para captar sus problemáticas, necesidades, anhelos, etc., descubrir sus dinamismos, fuerzas y valores que están detrás de cada una de sus manifestaciones y responder con las formas de expresión propias de cada cultura.

El papa Juan Pablo II, habló que las iglesias particulares deben emprender la tarea de una *“eficaz programación pastoral”* (NMI,15), *“que formule orientaciones pastorales adecuadas a las condiciones de cada comunidad.”* (NMI,29)

6. La pastoral se realiza desde la comunidad y en la comunidad



La pastoral busca que el pueblo de Dios se constituya en estado de comunidad. Construir comunidad es generar fraternidad y solidaridad entre personas. Esta tarea tiene que ser uno de los objetivos inmediatos del trabajo pastoral de cualquier organización dentro de la Iglesia.

La comunidad es la que hace dinámico el trabajo de pastoral. La actuación y reflexión se deben realizar en y desde la comunidad.

El trabajo de construcción del Reino desde una organización de la Iglesia, debe entonces partir de las estructuras humanas (comunidades) existentes. La Comisión Sinodal proponía (38):

Centros de pastoral que son permanentes:

- * La familia.
- * Las Comunidades Eclesiales de Base (CEB).
- * Las parroquias.

Centros de pastoral que son transitorios (que aunque no pertenecen a la Iglesia es ahí donde también se realiza la vida y la misión de la Iglesia):

- * Centros educativos (escuelas, colegios, institutos, universidades, educadores, estudiantes, etc.)



- * Centros de Salud (servicios de salud, programas, proyectos, comités, promotores, etc.)
- * Centros de promoción humana y social (ONG, dependencias gubernamentales, asociaciones, etc.)
- * Centros de formación (grupos, centros de capacitación, educación no formal, etc.)

Todos estos centros se encuentran dentro del ámbito de la arquidiócesis o la diócesis (la Iglesia particular desde la cual trabajamos).

Es necesario un trabajo pastoral encarnado (inculturado) en la cultura de cada pueblo

Esto tiene especial significado desde la definición de Guatemala como un país multicultural, plurilingüe y multiétnico. Cualquier acción de promoción de la persona humana como trabajo pastoral por la construcción del Reino no puede desentenderse de las culturas con las cuales se lleva a cabo la misión. Esto, como se verá más adelante, exige que toda acción de pastoral parta de un pleno conocimiento de la realidad, en especial la realidad cultural de los pueblos.

7. Los destinatarios de la pastoral son los hombres y las mujeres de hoy.

La pastoral tiene que atender a las personas en sus diversas edades, situaciones, actitudes, estructuras... y al mismo tiempo, en las distintas áreas que constituye la realidad humana (económica, política, social, cultural, religiosa...). Queda claro que no se trata de cumplir esta misión sólo con los miembros de la Iglesia, la misión está dirigida hacia toda la humanidad: "Vayan por todo el mundo y prediquen el Evangelio a toda criatura" (Marcos 16,15).

¿Quiénes son los destinatarios preferenciales?

- **Los pobres**

Significa para la Iglesia, ponerse y estar del lado del más pequeño, del que sufre, del que esta en desventaja social, etc. *"Toda misión de la Iglesia, toda pastoral, tiene que estar impregnada por esta opción preferencial por los pobres para ser auténticamente una actuación continuadora de la acción de Jesús"* (Comisión Sinodal, 46). Es importante recordar que esta opción se presenta en Medellín (1968) y se reafirma en Puebla (1979) (ver, Puebla 1134ss;cf. NMI,49).

Los criterios que nos sugiere la Iglesia Arquidiocesana de Guatemala en cuanto a las opciones que debemos realizar se refieren a:

- *Atender a los más necesitados:* desplazados, refugiados, presos, enfermos, etc.
- *Atender a los más alejados,* a los que no pertenecen a la Iglesia o no viven los valores del Reino (Lucas 15, 4-32).
- *Atender a los que pueden proyectar mejor su servicio a los demás:* quienes van a colaborar en la promoción y servicio de los otros.

- **Las víctimas**

Las víctimas adquieren una importancia especial entre los destinatarios del trabajo de una oficina de derechos humanos, pues son quienes han sufrido las violaciones a sus derechos y a su dignidad como personas y seres hechos a imagen de Dios. Es con ellas con quienes hay que trabajar procesos de reparación, sanación, justicia, equidad, etc.

8. La pastoral debe hacerse de una manera organizada, con una metodología clara.

Es necesario utilizar los métodos y las técnicas más apropiadas para canalizar las diversas actividades, es aquí donde encontramos indispensable que toda acción de intervención en la realidad, desde la misión de la Iglesia, se lleve a cabo de manera ordenada pero al mismo tiempo, integrada como un solo cuerpo.

Según el Departamento de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal Latinoamericana, una visión pastoral de la realidad *“no podría dispensarse de fundamentos y ayudas científicas; tendría que discernir entre las metodologías que mejor le ayuden a percibir el significado de los acontecimientos; debería ser una visión de tal manera encarnada, que resultara no sólo participante sino co-sufriente o co-militante, por su compromiso con la opción por el avance histórico de la justicia y de la dignidad para los hijos de Dios”* (DEPAS, 1993:13).



¿Cuál es esa metodología pastoral?

Estas orientaciones pastorales adquieren sentido en la práctica cotidiana de una organización de Iglesia. Así, se aplica desde la formulación del Plan de la Conferencia Episcopal de Guatemala (CEG) hasta la elaboración del plan estratégico, la definición de sus programas y el diseño y ejecución de los proyectos de las instancias, organizaciones u oficinas de la Iglesia.

Lo pastoral, el enfoque y los principios presentados en este capítulo, son aspectos que deben estar presente en todo el trabajo por transformar la realidad, que lleve a cabo una organización de Iglesia.

En conclusión, podemos decir, que para que el trabajo de una organización de Iglesia tanto Arquidiocesana, Diocesana o de un vicariato, sea efectivo, es necesario partir de los siguientes aspectos:

- Debe estar inserta dentro del trabajo pastoral de la Iglesia, pues forma parte de ella.
- Su lucha por transformar la realidad de pecado estructural y trabajar por la conversión, es su misión de hacer presente el Evangelio en nuestras realidades.
- Este trabajo no tiene sentido si no es bajo la inspiración del Espíritu, quien nos ayuda a ver la realidad para encontrar lo que Dios nos dice a través de la misma y para identificar la voluntad de Dios en medio de los hechos que vivimos y presenciamos en nuestro país. Él nos motiva a trabajar por el cambio, a denunciar, pero también al anuncio de que es posible vivir la experiencia del Reino de Dios, especialmente desde el respeto a todos los derechos de las personas.
- El trabajo entonces, no se limita hacia los miembros de la Iglesia (bautizados), sino que se abre a todos los miembros de las comunidades, desde una posición de diálogo y respeto ecuménico.
- Se reconoce a la misma Iglesia como el Pueblo de Dios, que formamos todas y todos desde nuestros específicos carismas y ministerios. Debería de contemplar la participación de todos los agentes de pastoral y los ámbitos de pastoral como un recurso valioso para trabajar hacia el mundo.

- Por último, toda acción pastoral, en este caso, la de los derechos humanos, requiere (además de la fuerza del Espíritu) y de conocer la realidad, aprovechar las propuestas teóricas y metodológicas que la humanidad ha aportado. Es aquí donde se hace necesario hacer un vínculo entre trabajo pastoral y el acompañamiento de proyectos para el cambio humano y social.

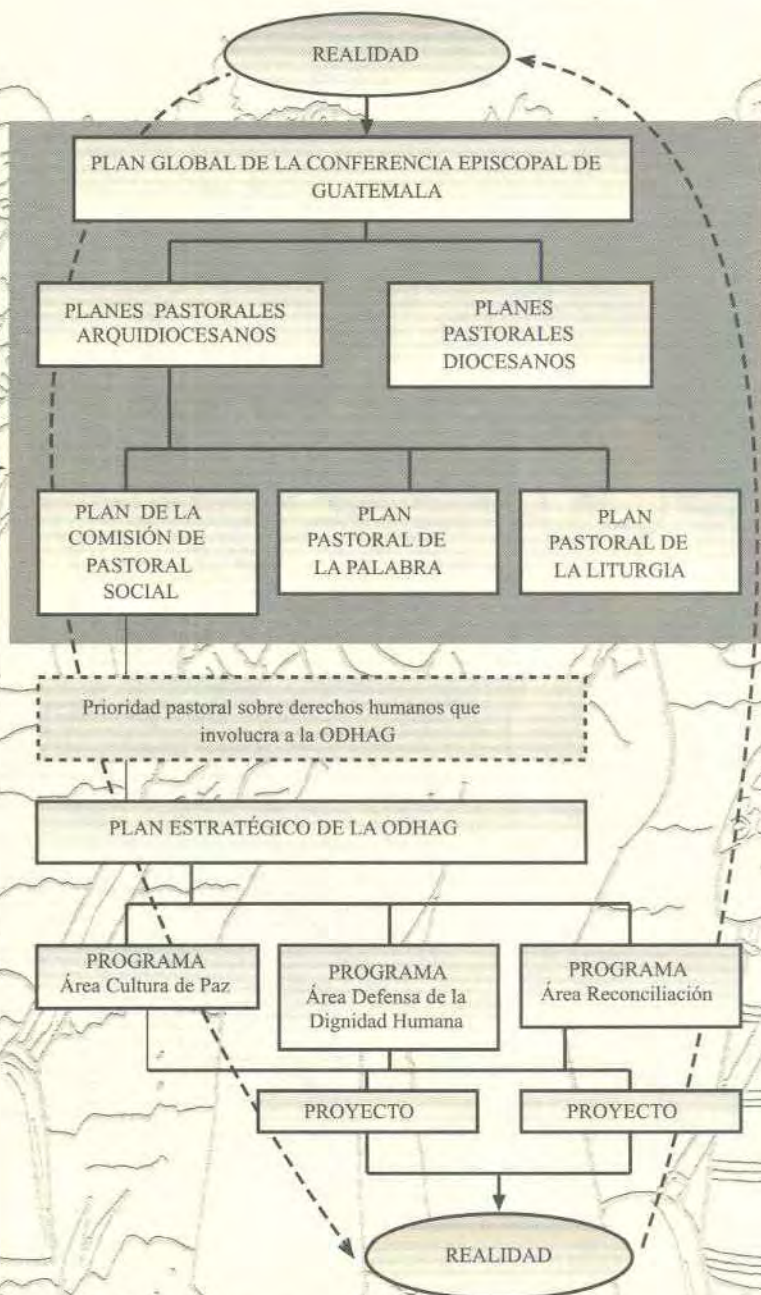


CAPITULO II

EL PLAN PASTORAL

PUNTO DE PARTIDA

En este capítulo nos centraremos en la importancia y los elementos de un Plan Pastoral, que es la guía del trabajo de cualquier organización de la Iglesia.







CAPÍTULO II. EL PLAN PASTORAL

"La acción o servicio pastoral de la Iglesia Arquidiocesana debe ser coordinado, no por motivos administrativos o económicos, sino por razones teológicas: Se trata de una única acción propia de la única Iglesia de Cristo (1 Cor. 12; Ef. 4, 12s). Toda actividad en la Iglesia local se realiza por mandato de su pastor, el Arzobispo, según el modelo más auténtico de acción pastoral a la que se es enviado (Mt. 28, 16-20). Debe fomentar la fraternidad, el crecimiento espiritual y la realización de único Evangelio y la construcción del único Reino de Dios (1 Cor. 15, 3-5; Gal. 1, 6-10; 3, 1ss)." (Documento conclusivo del Sínodo Arquidiocesano, 1993:61).

*¿Dices que nada se
crea?*

*No te importe, con
el barro de la tierra,
haz una copa para
que beba tu
hermano.*

*Antonio Machado
(Fragmento del poema
Caminante)
Poeta español.*

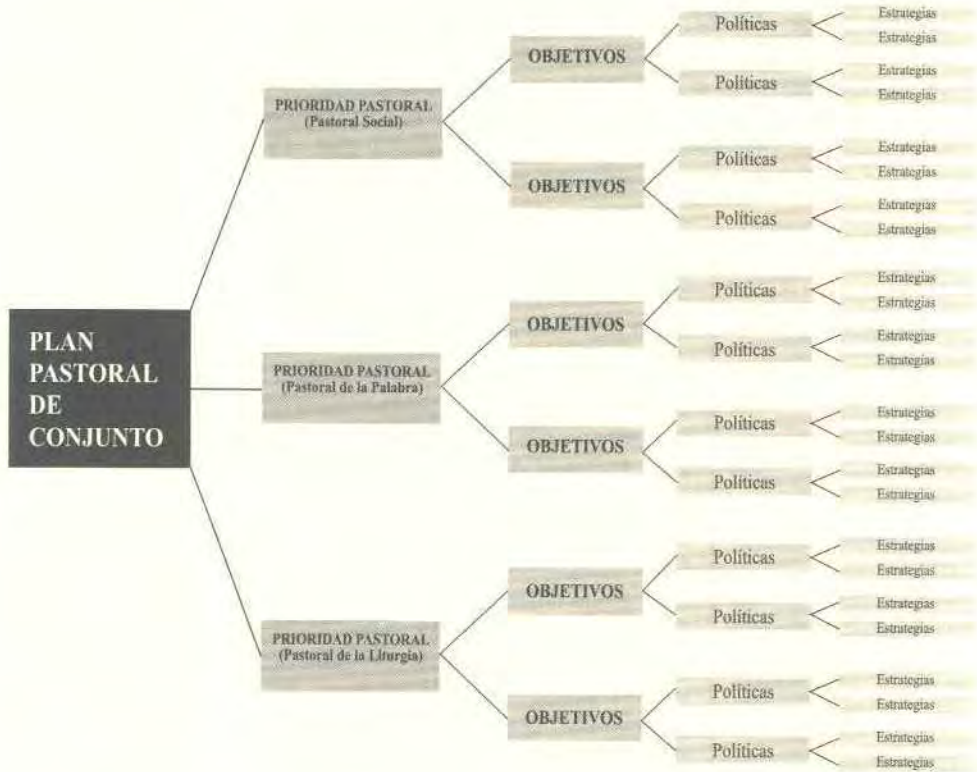
Un plan pastoral es el documento a través del cual la Iglesia establece sus prioridades de trabajo sobre la realidad, con base en los criterios que hemos conocido en el capítulo anterior.

Se trata de establecer cómo se va a afrontar esa realidad desde la Misión. La Iglesia guatemalteca, por medio de la Conferencia Episcopal de Guatemala (CEG) elabora un Plan Pastoral de Conjunto o Plan Global. Éste reúne de manera orgánica e interrelacionada, el trabajo de diagnóstico de la realidad de cada ámbito de pastoral, para responder a una misma realidad pero desde diferentes dimensiones (Pastoral Social, Pastoral Litúrgica, Pastoral de la Palabra). A partir de este documento, las diócesis y arquidiócesis del país desarrollan sus propios planes pastorales. En el caso de la Arquidiócesis de Guatemala, que es donde se ubica la ODHAG, existe un Plan Pastoral Arquidiocesano. Toda organización de la arquidiócesis tendría que estar reflejada en ese plan y encontrar ahí, las líneas generales de su trabajo.

En el esquema anterior podemos identificar dónde se ubica el plan pastoral tanto a nivel de CEG como de diócesis y arquidiócesis. Además, podemos notar que son el punto de partida para el trabajo de la organización a la que pertenecemos.

En 1993 la Arquidiócesis de Guatemala realizó el Sínodo Arquidiocesano, con el interés de elaborar una Pastoral de Conjunto (un trabajo integrado y ordenado). A partir de esta experiencia se establecieron algunos criterios metodológicos para la planificación pastoral que son los que vamos a conocer a continuación, enriquecidos con los aportes del Episcopado Latinoamericano (CELAM).

Estos criterios nos dan claridad para comprender mejor los planes pastorales y de ellos también podemos sacar algunas aplicaciones para la planeación estratégica y operativa de nuestro trabajo (aspectos que veremos en los capítulos siguientes).



Un plan pastoral de conjunto se presenta teóricamente, bajo el siguiente esquema:

Políticas = líneas generales de acción.

Estrategias = modos, maneras, formas de acción para concretizar determinada política.

Fuente:

Tomado de Comisión Sinodal (adaptación propia ODHAG).



El proceso de planeación pastoral

Para llegar a elaborar el Plan Pastoral, se siguen los siguientes pasos:

1. Se elabora un marco de referencia (o “marco referencial” MR)

Se trata de una descripción de la realidad. Su análisis se hace a través de una serie de principios teológicos, que sirven para iluminar y conocer mejor esa realidad, la determinación de las urgencias y su ordenamiento en prioridades pastorales.

Esto lo hace la CEG y sirve de paradigma o referencia general para los planes pastorales y los planes estratégicos de cada organización, pero a su vez, lo debe realizar cada Diócesis, cada parroquia, cada comunidad o grupo de acción pastoral para entender mejor su realidad (micro o local).

Esta etapa conlleva varios pasos:

a) *Marco de la realidad*

Se hace una síntesis de los hechos más significativos a nivel social, económico, político, cultural y religioso.

b) *Marco doctrinal*

Se establece el conjunto de principios contenidos en la doctrina de la Iglesia que sirven como criterios para interpretar y evaluar la realidad a la luz del Evangelio. Para ampliar sobre este tema e identificar los principales documentos doctrinales de la Iglesia en torno a los temas relacionados a los derechos humanos, puede revisar el Anexo 1.



c). El diagnóstico pastoral

Este lo hacen las pastorales existentes en las diócesis o arquidiócesis. Es una lectura de la realidad desde una perspectiva pastoral, se trata de una confrontación entre el marco de la realidad y el marco doctrinal.

De esta comparación entre “quiénes somos y cómo estamos” y “qué deberíamos ser y cómo deberíamos estar” se identifican las fuerzas de apoyo y de resistencia, las tendencias negativas y positivas, se determinan las urgencias, ordenándolas en prioridades de acuerdo al consenso que se llegue por todos los que participan en la elaboración del plan.

2. Elaboración del plan global de acción (marco operacional)

Definir sobre qué áreas, actitudes y valores se va a trabajar prioritariamente, qué se quiere lograr (el para qué) y la razón por la



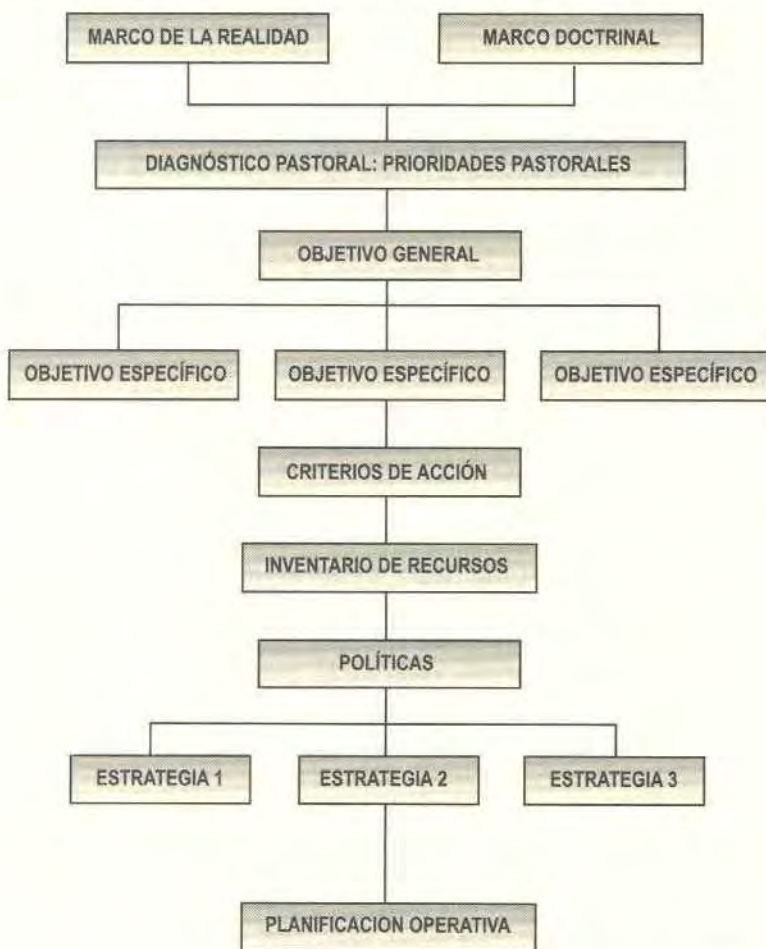


cual se desea alcanzar dicho resultado, así como los criterios de acción que se perseguirán.

Pasos que se deben seguir para planificar:

1. *Seleccionar las prioridades pastorales* (de acuerdo a las prioridades encontradas en el diagnóstico) a través de un proceso de discernimiento comunitario.
2. *Establecer los objetivos.* Estos son la expresión o formulación de un resultado que se quiere alcanzar y de la razón por la cual se desea lograr determinado resultado.
3. *Establecer los criterios o líneas de acción:* normas para desarrollar una acción efectiva y verdadera. Supone discernimiento, juicio, opción respecto a la forma de actuar. Los criterios o líneas de acción se componen de *políticas y estrategias*:
 - *Una política* es una línea general de acción, un principio orientador, una actitud básica que se asume como necesaria para desarrollar el plan de acción. Las políticas brotan del marco doctrinal y pueden ser de orden teológico, pastoral, social. Se redacta empleando el verbo en infinitivo. Cada política debe tener dos o más estrategias.
 - *Las estrategias* son modos, maneras, formas de acción para concretizar determinada política. Brotan del marco de la realidad. Se elaboran teniendo en cuenta la situación concreta del lugar donde se trabaja, sus posibilidades, oportunidades y la conveniencia. Se redactan en gerundio.
4. *Establecer un inventario de recursos:* debemos revisar los recursos con los que contamos antes de programar. Estos pueden ser: humanos, materiales y financieros.
5. *Distribución en el tiempo:* Se trata que una vez elaborados los proyectos que nos llevarán a cumplir con los objetivos del plan global, visualicemos el conjunto de actividades y tareas que realizaremos durante un lapso determinado de tiempo.

RESUMEN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN PASTORAL



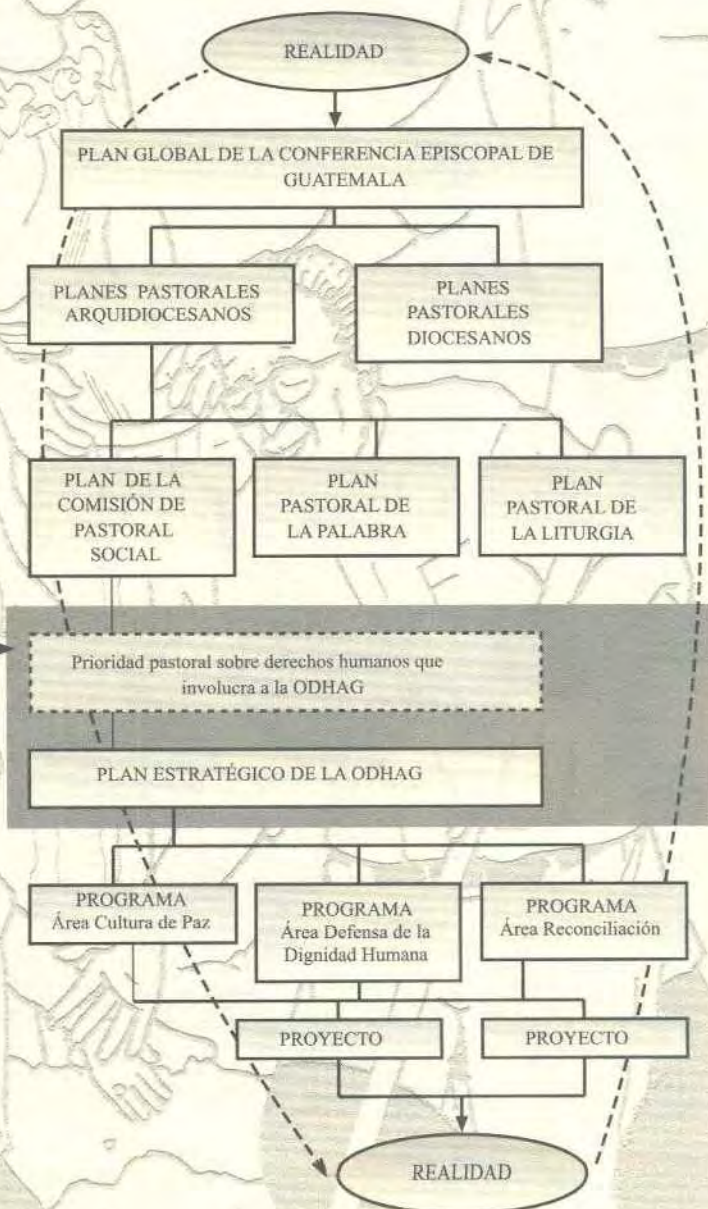
Fuente: elaboración ODHAG.

Es necesario recordar que esta planeación la hace la Iglesia guatemalteca desde las mismas comunidades, parroquias, diócesis y arquidiócesis y queda plasmada en el Plan Global de la CEG. Por lo anterior, es necesario tomarlo como base para la elaboración de los planes estratégicos que son propios y específicos para cada una de las organizaciones de la Iglesia.

CAPITULO III

LA PLANEACION ESTRATEGICA DE NUESTRA ORGANIZACION

Con base en las prioridades de cada área definida en el plan pastoral, las organizaciones de la Iglesia asumen su compromiso y elaboran su plan estratégico, para responder de manera coherente y organizada.







Honrar la vida

No... permanecer y transcurrir no es perdurar, no es existir ni honrar la vida.

Hay tantas maneras de no ser, tantas conecciones sin saber adormecidas...

Merecer la vida no es callar no consentir tantas injusticias repetidas...

Es una virtud, es dignidad y es la actitud de identidad más definida.

Es de durar y transcurrir no nos da derecho a presumir porque no es lo mismo que vivir honrar la vida. No... permanecer y transcurrir no siempre quiere sugerir honrar la vida...

Hay tanta pequeña vanidad en nuestra pobre humanidad eneguceida.

Merecer la vida es erguirse vertical más allá del mal, de las caídas.

Es igual que darle a la verdad y a nuestra propia libertad la bienvenida...

Es de durar y transcurrir no nos da derecho a presumir, porque no es lo mismo que vivir, honrar la vida.

Eladia Blázquez

**CAPÍTULO III.
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Una vez conocemos el Plan Pastoral de la Iglesia, podremos notar el llamado que se nos hace como organización o instancia de Iglesia, desde un área pastoral (la Pastoral Social) y en concreto, desde la prioridad de los derechos humanos, para acompañar el cambio de una forma ordenada y coordinada con las otras instancias existentes.

El asumir este trabajo nos compromete a hacerlo con claridad en la misión que asumimos y hacia la cual dirigiremos todos nuestros esfuerzos. Esta misión debe ser específica para la prioridad pastoral en la que nos toca intervenir, en el caso de la ODHAG desde los derechos humanos. Sin embargo, para cumplir cualquier misión, necesitamos definir los principios y fundamentos, así como establecer estrategias claras, coherentes e incidentes, a través de las cuales concentrar nuestras acciones concretas sobre la realidad. Todo ello, lo hacemos a través del Plan Estratégico.

El Plan Estratégico de una organización de Iglesia, es la unión entre el Plan Pastoral y las acciones que realiza la organización, tal y como lo vemos en el esquema que se encuentra al inicio de este capítulo.

Nos permite organizar una acción coherente con la misión de la Iglesia y sus prioridades pastorales y al mismo tiempo, hace que nuestras acciones estén articuladas y sean coherentes con la misión pastoral y por ende con la realidad de una manera prospectiva.

La Iglesia, como institución, para responder a las prioridades pastorales crea organizaciones específicas.

Para orientar mejor la creación de estas instancias, la elaboración de un Plan Estratégico es el punto de partida. Sin embargo, existen organizaciones dentro de la Iglesia que ya tienen varios años de existir, como sucede con la ODHAG. En el caso de esta oficina de la Arquidiócesis, ya cuenta con un Plan Estratégico elaborado en 2001, lo que corresponde es entrar a un proceso de revisión del mismo a la luz de las prioridades y concordancia con el Plan Pastoral y la realidad ac-

tual, para decidir luego, si es necesario actualizarlo o cambiarlo por otro más coherente con su práctica y pensamiento de oficina eclesial y de derechos humanos.

En el presente capítulo se presentan varias orientaciones, tanto para elaborar un nuevo plan estratégico, como para revisar uno ya puesto en marcha, según sea el caso de quien lo use.

Plan Estratégico

“Es una manera muy particular de pensar y ver las cosas, es una apuesta política, una utopía capaz de convocar a un grupo de personas para organizarse en función de un conjunto de propósitos con los que se identifica. Constituye la base ideológica, conceptual, política y ética de la institución. (Espiral, Fortalecimiento institucional. México 2000).

El Plan Estratégico, además de ser una práctica institucional, es también algo palpable, algo que podemos expresar mediante un documento que recoge de manera ordenada y por medio de palabras claras y sencillas, los resultados de un proceso participativo que se da en la institución donde se ha clarificado un futuro deseado y se describen los medios necesarios para conseguirlo. Todos los integrantes de la institución deben de estar de acuerdo y tener claridad sobre esto, pues es lo que va a guiar el trabajo que realizan. No es un trabajo que se hace una vez y ahí se queda, es algo que se ejecuta de manera continua. Es necesario revisar el Plan Estratégico cada cierto tiempo para actualizarlo. Se recomienda hacerlo cada 5 años.





¿Para qué hacer o revisar un Plan Estratégico?

Antes de elaborar un Plan Estratégico, es recomendable y necesario preguntarse por qué lo queremos hacer y estar institucionalmente convencidos que quieren hacerlo. CEIPA (1995:6) nos dice que el Plan estratégico, pretende los siguientes objetivos, en algunos momentos:

- Proporcionar una metodología práctica que permita elaborar e impulsar a cada organización o institución, su misión y objetivos estratégicos.
- Orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos y hacia la consolidación y desarrollo de la institución u organización.
- Desarrollar los objetivos específicos de cada estructura o área de la institución u organización, congruentes con sus objetivos estratégicos y misión.
- Asegurar, mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de los correspondientes objetivos.

• Elementos que componen un Plan Estratégico:

La elaboración de un plan estratégico, supone una estructura básica, que debe tomarse en cuenta, pero eso no significa que la organización o instancia que lo esté elaborando, no pueda incluir otros elementos que considere necesario para su definición institucional.

1. Visión
2. Misión
3. Objetivos estratégicos de la organización
4. Estrategias
5. Estructura de la organización

Se presenta una estructura como ejemplo de cómo puede presentarse un Plan Estratégico a partir de una experiencia concreta, estos otros elementos - además de los de la estructura básica-, pueden ser definidos

² A partir de la definición de estos elementos que dan vida a un Plan Estratégico, la instancia estará en condiciones de elaborar sus políticas generales, reglamentos, organizar sus recursos humanos, materiales y financieros, tratando siempre de mantener la coherencia con la Misión, Visión y principios y valores ya enunciados.

de acuerdo a la naturaleza de la institución y considerarse, para que aparezcan de manera explícita en el manifiesto o documento público:

EJEMPLO DE LA ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

(Primera parte: introductoria)	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Presentación 2) Contextualización 3) Historia de la Arquidiócesis 4) Historia de la ODHAG 	
(Segunda parte: Fundamentación institucional)	
<ol style="list-style-type: none"> 5) Marco de la realidad guatemalteca 6) Marco doctrinal eclesial 7) Marco doctrinal filosófico de derechos humanos 8) Marco conceptual de la ODHAG 	
(Tercera parte: sobre la identidad institucional)	
<ol style="list-style-type: none"> 9) Visión: Institución que se desea exista en un futuro inmediato. 10) Misión: rumbo e intencionalidad última para la cual ha sido creada. 11) Rol de la ODHAG en el contexto guatemalteco 12) Principios y valores 	
(Cuarta parte: Desarrollo de la estrategia institucional y retos a un plazo determinado)	
<ol style="list-style-type: none"> 13) Ejes estratégicos 14) Campos de intervención: con quienes se trabaja, territorio, los temas 15) Políticas institucionales³ 16) Objetivo general (institucional): Los grandes resultados que se pretenden lograr a 5 años. 17) Objetivos específicos: los objetivos que se plantean desde cada área de trabajo y que contribuyen al institucional 18) Estrategias generales específicas: caminos o rutas a seguir para el logro de los objetivos. 19) Estructura organizativa 	
(Quinta Parte: información complementaria)	
<ol style="list-style-type: none"> 20) anexos 21) Glosario 22) Bibliografía 	

³ La inclusión de las políticas -aun solo enunciadas-, es opcional dentro de un plan estratégico, por la naturaleza y función de las políticas dentro de la instancia y que su revisión debe ser periódicamente de acuerdo a las necesidades que se presenten.



OJOS VIEJOS

*Las piedras
tienen ojos tan
viejos
que con sólo
contemplarlos
uno descubre la
sabiduría.*

*Humberto Ak'abal
Poeta guatemalteco*

Veamos cada uno de los elementos de la estructura básica:

1. La Visión

Es la perspectiva u óptica desde la cual se ve la instancia en relación al trabajo que desea realizar.

Los aspectos que son necesarios analizar previamente a la elaboración de la visión, son:

- a. Marco de la realidad (análisis político estratégico de la realidad, mapa de actores)
- b. Marco doctrinal
- c. Marco conceptual
- d. Autoconocimiento de la organización (Diagnóstico situacional)
- e. Valores y principios de la organización

A continuación, desarrollamos cada uno de los aspectos importantes para definir una Visión institucional:

a. Marco de la realidad

¿En qué realidad actuamos?

El marco de la realidad nos debe permitir encontrar las causas del por qué hoy estamos como estamos, es decir para su construcción, debemos partir de conocer nuestra historia y las grandes contradicciones que históricamente se han producido y que hasta el día de hoy, nos condicionan. Se recomienda tomar en cuenta el *marco de referencia de la realidad* que la Iglesia ha analizado y que está contenido en el inicio del Plan de la Conferencia Episcopal de Guatemala, el plan de nuestra diócesis o de nuestra arquidiócesis, así como en el plan de la pastoral específica en la que nos insertamos (en nuestro caso, Pastoral Social). En estos documentos encontraremos la lectura de la realidad hecha desde la óptica de la Iglesia. Le corresponde a la organización profundizar en ese marco y particularizarlo en relación con las problemáticas y temas específicos en los cuales interviene. Para el caso de la ODHAG deberá ser el tema de Derechos Humanos y sus alcances en la sociedad guatemalteca.

Podemos valernos de la metodología que utiliza el plan pastoral (ver el capítulo anterior).

Esta mirada de la realidad debe hacerse no sólo desde el análisis situacional (lo que está pasando en la actualidad), sino desde una análisis coyuntural-estructural (los elementos de larga duración histórica en la sociedad y que la han condicionado y siguen condicionando) Es importante identificar lo mejor posible, ¿hacia dónde va la tendencia de los acontecimientos? ¿Qué futuro nos espera? (escenarios que pueden aparecer). Se recomienda, tomar en cuenta los aportes de la Memoria Histórica, para conocer bien la realidad en la que intervenimos, sus causas y razones por las cuales es así.

Conocimiento del devenir histórico

Es el análisis histórico realizado a la luz del tema específico en que la organización trabaja (derechos humanos, por ejemplo). Es necesario conocer el devenir histórico de la sociedad en la que se trabaja para entender qué procesos o factores siguen condicionando actualmente la vida nacional y por qué se mantienen los problemas de tipo estructural y surgen en ciertos momentos (coyuntura). Es este contexto en el que la organización desarrolla su trabajo, que debe conocer a profundidad para lograr mayores aciertos.

El marco de la realidad desde el enfoque pastoral, retoma los siguientes aspectos de análisis:

- Socio histórico
- Socio político
- Socio económico
- Socio cultural
- Socio religioso y eclesial.

Dentro del marco de la realidad, el conocimiento de los actores sociales:

En la realidad guatemalteca, interactúan diversos actores, algunos existen de manera organizada y otros de manera independiente. Los actores juegan papeles diferenciados en relación a determinados procesos. En el caso de los procesos de derechos humanos, algunos actúan como aliados y otros como contrarios. Encontramos en nuestra sociedad, actores como: organizaciones sociales, instituciones gubernamentales, académicas, organizaciones y grupos de partidos políticos, instituciones



y grupos religiosos, organizaciones no gubernamentales, filantrópicas, empresariales y las agencias de cooperación.

Un conocimiento preciso de estos actores, de los campos y problemáticas en que intervienen, contribuye de manera fundamental a definir no solo el papel específico de la organización, sino el tipo de alianzas estratégicas, puntuales, que es factible establecer para lograr mayor incidencia en la realidad en que se interviene.

Cuando se trabaja desconociendo la existencia y papel que juegan los otros actores sociales que también persiguen incidir en la transformación de la situación actual, se producen riesgos como: duplicar el trabajo, competencia entre pastorales, organizaciones y descoordinación e interferencia entre los distintos actores. En el caso de los actores que son contrarios a los procesos de cambio, es necesario conocerlos hasta donde sea posible- para tener claro el panorama de los pesos y contrapesos que pueden coadyuvar o perjudicar los procesos.

Preguntas que son fundamentales para tener un primer acercamiento al conocimiento de los actores sociales:

- *¿Quiénes son los actores sociales?*
- *¿Qué hacen?*
- *¿Cómo intervienen en la realidad?*
- *¿Para qué?*
- *¿Cuál es su objetivo central?*
- *¿Qué métodos utilizan?*
- *¿Dónde trabajan?*
- *¿Hasta qué grado comparten nuestra visión?*
- *¿Hay posibilidad de alianzas?*
- *¿De qué tipo?*

b. Marco doctrinal

Las instancias de Iglesia, contamos ya con una definición doctrinal incluida en el Plan Global (ver capítulo anterior). Este marco doctrinal es la fuente que debe orientar el Plan Estratégico de la organización, de acuerdo a la naturaleza de la misma. En el caso de la ODHAG, deberán plantearse por lo menos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ve la Iglesia el cumplimiento de su misión a través de la promoción, defensa, reparación o tutela legal de los derechos humanos?
- ¿Qué dice la Iglesia sobre los derechos humanos, a través de los documentos (encíclicas, cartas pastorales y otros documentos.)?

Para ello le sugerimos consultar en el anexo 1 el listado de los documentos de la Iglesia que hablan sobre derechos humanos y temas relacionados.

c. Marco teórico-conceptual

La visión institucional también se nutre de los aportes conceptuales relacionados con la materia de trabajo de la organización (Derechos Humanos). Esto le permite a la organización actuar con conocimiento de causa. Son los elementos teóricos que permiten explicar la realidad desde la especialidad de la organización.

Es necesario que la organización cuente con un cuerpo teórico y metodológico, que tenga identificado a los autores, teorías, escuelas, corrientes, etc. (paradigmas), afines a su pensamiento político, sus líneas pastorales y técnicas que orienten el acompañamiento social.

La constante investigación y profundización teórica le permitirá a la organización estar a la vanguardia de los avances teóricos y metodológicos para ir acompañando de manera eficiente, los procesos y ser también un referente para los demás actores sociales en la producción de conocimientos.

El marco teórico-conceptual nos permite tener una base común de donde emanan los enfoques de trabajo de la organización.

d. Autoconocimiento de la organización

¿Cómo estamos?

Si somos una organización que ya existe y cuenta con un Plan Estratégico vale identificar el momento actual en el que estamos, para establecer claramente nuestro punto de partida o los aspectos a modificar de acuerdo a las demandas de la realidad.



Este autodiagnóstico institucional generalmente se realiza a través del FODA (Fortalezas, amenazas, debilidades y amenazas), para ello, puede ser útil la siguiente guía de análisis:

I. ASPECTOS EXTERNOS (que está fuera del control de la instancia)

Para la identificación de las Oportunidades y Amenazas se toman en cuenta los siguientes elementos:

1. Condiciones geográficas y de infraestructura.
2. Contexto social.
 - a) Nacional
 - b) Internacional
3. identificación de actores.
 - a) Locales.
 - b) Nacionales.
 - c) Internacionales.
4. Otros

II ASPECTOS INTERNOS (lo que la instancia posee y que tiene la facultad de mejorar o usar)

Para la identificación de las Fortalezas y Debilidades se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

1. Estructura de la instancia (funciones)
2. Procesos de trabajo:
 - a) Coordinación.
 - b) Comunicación.
 - c) Metodología de trabajo.
 - d) Gestión de proyectos.
3. Procedimientos administrativos:
 - a) Servicios prestados hacia el interior.
 - b) Servicios prestados al público externo.
4. Otros.

- Desde el otro:



La formulación de la visión, implica también tomar en cuenta la percepción del “otro”, es decir, en este caso, es importante conocer cómo nos ven y qué esperan de la ODHAG, los otros actores sociales, los sectores y comunidades que acompañamos, etc. La identidad institucional se conforma en relación al otro y en interrelación con nuestra propia auto percepción identitaria. Es por ello, importante buscar formas de conocer esas percepciones de los otros actores que son nuestros aliados, destinatarios, compañeros de las redes interinstitucionales, etc.

d. Valores y principios institucionales

De acuerdo a lo recogido y planteado por “la experiencia de Espiral, México”, los valores y principios, expresan la postura de la organización con respecto a cuestiones de orden ético y/o moral; son los pilares de su posición ideológica y política. Forman parte de la filosofía institucional. Son parte de su modo particular de intervenir en la sociedad, lo que las diferencia de las otras organizaciones.



Los valores constituyen la base ética de la organización. Son las convicciones que orientan el quehacer, la práctica institucional, tanto en lo que se refiere a la vida interna como externa. Constituyen la justificación y argumento valorativo para afirmar que una conducta no solo es correcta desde el punto de vista estratégico, sino que es buena en sí misma. Es la forma correcta de comportarse, asumida por el conjunto de los integrantes de la organización, en ese sentido, determinan “lo que se vale y lo que no se vale”.

Los valores que el grupo define como prioritarios, deben relacionarse de manera coherente con la misión y los objetivos institucionales. Guían la conducta día a día; funcionan como la inspiración que hace más satisfactoria la tarea colectiva e individual.

La práctica de los valores permite la consolidación de la identidad y la creación de un clima y cultura institucionales.

Teniendo desarrollados estos conocimientos, la organización estará en capacidad de poder definir cuál es su visión institucional desde sus propias luces para iluminar las sombras identificadas en el entorno a acompañar.

Después de estos pasos y con toda la información que hemos logrado analizar (insumos esenciales), se puede llegar a formular la Visión en un enunciado público sistematizado y sintético.

La visión deberá responder a la pregunta esencial:



¿Dónde y cómo se ve la institución en el futuro?

En otras palabras, nos pinta la institución que se desea exista en un futuro inmediato. La Visión es el producto sintetizado y sistematizado del análisis y la postura institucional en los siguientes aspectos: Conocimiento de la realidad, los actores sociales que en él interactúan, los referentes conceptuales y los valores y principios que orientan el trabajo de la organización.

La visión de la institución está en dependencia de los cambios que vayan ocurriendo en el contexto. El contexto cambiante conlleva la necesidad de estar revisando constantemente el conocimiento y análisis de los componentes de la visión y actualizarlos cuando sea necesario.

Cuando ingresamos a algunas oficinas públicas o privadas, podemos observar en las paredes, los enunciados de la Visión y Misión enmarcados elegantemente e intentando decirnos, hacia donde enfocan sus esfuerzos. Para poder llegar a construir estos enunciados es necesario haber vivido un proceso colectivo de análisis profundo y minucioso de ciertos aspectos que darán luces e iluminarán nuestro entendimiento para este reto.

2. La Misión

La Misión es ese compromiso y aporte esencial que se propone la organización, marca el rumbo y la intencionalidad última por la cual fue creada la organización. Esta declaración debe verse en el largo plazo. En general, expresa la utopía del grupo. En ella, la organización plasma su razón de ser, su cometido, sus principios fundamentales, su filosofía, sus valores.

En la Misión cada palabra ha sido bien pensada, es clave, tiene el mismo significado para todos los miembros de la organización porque todos la han asumido.

En el caso de una instancia de Iglesia, la Misión, asociada a la visión, tiene una clara correspondencia con el Plan Pastoral, lo que la Iglesia busca al intervenir en la realidad. Además, retoma los elementos básicos del acompañamiento desde lo pastoral, que mencionamos al inicio de esta guía.

La Misión ayuda a identificar el tipo de institución y los fines para la que fue creada. La misión tiene un carácter de largo plazo, de permanencia, rebasa el plano de lo coyuntural. Los cambios en el contexto pueden llevar a la institución a replantear su visión, sus objetivos y estrategias, pero no su misión.

La formulación de la misión tiene un significado profundo, porque constituye el pacto político del grupo.



Para elaborar la Misión, es necesario pensar en las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? Quiénes queremos ser?
- ¿Por qué existe la organización? ¿Para qué?, ¿Qué tipo de problemáticas o demandas sociales le dan origen?
- ¿Cuál es la intencionalidad de la organización en el largo plazo? ¿Cuál es el fin último para el cual fue creada? ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cuál es su principal servicio o contribución a la sociedad? ¿Cuál es la especificidad o especialidad de la organización?
- ¿A quién dirige sus servicios? ¿Quiénes son los usuarios y las usuarias?
- Como instancia de Iglesia, ¿Cuál es el aporte esencial de su misión a la prioridad pastoral que le corresponde?

*Solo le pido a
Dios
(fragmentos)*

*Solo le pido a
Dios
que el dolor no me
sea indiferente,
que la reseca
muerte no me
encuentre,
vacío y solo sin
haber hecho lo
suficiente.*

*Sólo le pido a
Dios
que la guerra no
me sea indiferente,
es un monstruo
grande y pisa
fuerte,
toda la pobre
inocencia de la
gente.*

Lezón Gizeo

La formulación de la Misión consiste en un párrafo corto, redactado en términos muy amplios y generales. Esto implica un gran esfuerzo de abstracción y síntesis, a este párrafo suele llamársele “Declaración de la misión institucional”.

Para la formulación de la misión no hay recetas, de igual manera no hay misiones buenas o malas, en todo caso aprobada o desaprobada por el colectivo institucional, ya que se trata de definiciones y compromisos institucionales basadas en juicios de valor. Lo fundamental es que en ella la institución exprese claramente su cometido esencial y su intencionalidad última.

CEIPA (1995:7) nos propone que una Misión debe contener los siguientes elementos:

- La definición que tenemos de nosotros mismos, el concepto-contenido del propio trabajo (la imagen contemplada).
- Los destinatarios, el sector a quienes nos dirigimos.
- El campo de incidencia (el territorio y espacio donde trabajamos)
- Representa para la organización el más alto o último objetivo, sobre el cual se construye, todos sus pasos, su planeación.

Características

- Debe contener una formulación de los objetivos de la organización de forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.
- Debe diferenciar a la organización de las otras.
- Debe definir el trabajo en el que se quiere estar y no necesariamente en el que ya se está.
- Debe ser significativa para todos los participantes de la organización.
- Debe ser estimulante e inspiradora.

Ejemplo de cómo hacer un enunciado de Misión:

Acompañar/facilitar, etc. _____
(Servicio o proceso)

para _____
(Población acompañada)

de tal forma que se contribuya a _____
(Beneficio esperado)

Fuente: Espiral

3. Ejes institucionales

Algunas instancias necesitan tener identificados ciertos temas que por su especificidad o naturaleza necesitan impulsar, se les denomina Ejes, por la función que tienen de que alrededor de ellos, gira el trabajo de la institución. Es importante tener claro cuales serán los ejes que guiarán el Plan Estratégico, desde la experiencia de construcción del Plan Estratégico de la ODHAG, los participantes, teorizaron lo siguiente:

Características de los ejes:

- Son grandes temas que articulan nuestras acciones.
- Contribuyen a la integralidad
- Surgen de la realidad
- Expresan nuestra especialidad
- Deben ser viables
- Identifican el trabajo de todas las áreas
- Son guías que definen el horizonte para lograr los objetivos.



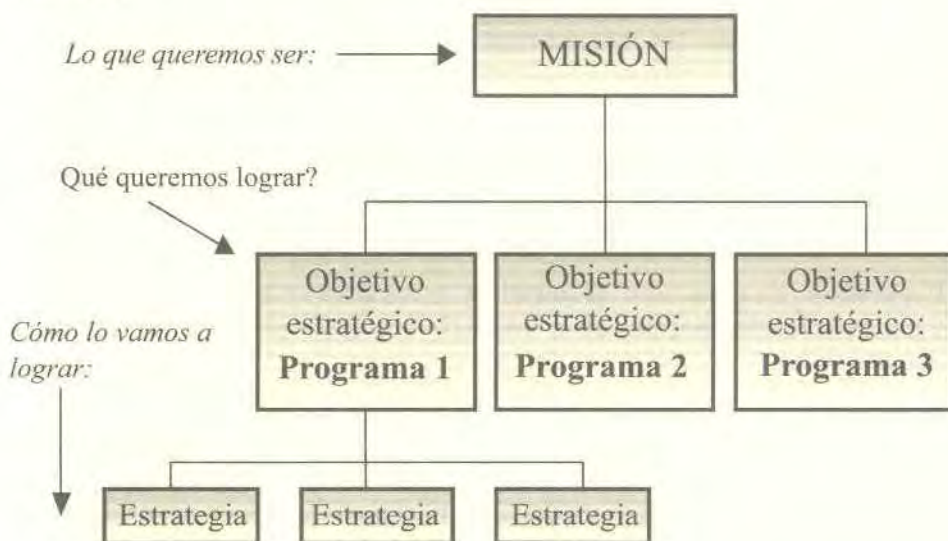
Clasificación

EJES GENERALES: Son aquellos ejes institucionales que guían y articulan el trabajo de toda la instancia. Pueden ser Metodológicos, temáticos o de acuerdo a la especificidad o demandas que acompañe la instancia.

EJES ESPECIFICOS: Son aquellos ejes propios de cada área o programa, que se desprenden de los ejes generales, surgen de la práctica específica de la naturaleza del área.

4. Objetivos estratégicos de la organización

Los objetivos estratégicos nos muestran los grandes resultados que como organización pretendemos lograr en el marco de la Misión que hemos definido.



Para asegurar que los objetivos estratégicos, se conviertan en verdaderos retos a seguir, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Fáciles de comprender
- Ser importantes y que todos los acepten
- Poder medirlos y valorarlos
- Que permitan establecer plazos para cumplirlos
- Que sean precisos, realistas y alcanzables.

Es importante mencionar que al momento de elaborar los objetivos, es probable que entremos a confundir los objetivos con las estrategias. Aquí es bueno, entonces decidir, si el punto en discusión es un medio o un fin, debido a que muchas veces una estrategia se convierte en un objetivo y viceversa.

La formulación de objetivos se facilita si se plantean las siguientes preguntas: Que queremos lograr y para qué lo queremos lograr. Se redactan con verbos infinitivos al principio de la oración.

4. Estrategias generales

Estrategia de acuerdo a su origen latino, significa el arte para dirigir un asunto y conseguir el objetivo deseado y en donde arte, significa virtud, que es la disposición e industria para hacer alguna cosa.

Las estrategias son los mecanismos o guías para alcanzar los objetivos, en este caso los medios que le sirven a la ODHAG para lograr sus grandes objetivos.

Es posible que nos podamos sumergir en otra discusión al momento de la construcción de las estrategias, para lograr salir es recomendable, diferenciar las estrategias generales de las operativas.

Las estrategias generales, se obtienen de los grandes objetivos, principios y políticas fundamentales de la instancia que están planteadas en su plan estratégico.

Es importante al momento de construir las estrategias generales, tener a la mano las políticas institucionales vigentes o actualizadas. Las políticas externas son operativizadas por medio de estrategias. Para el caso de las políticas internas, se operativizan por medios de Reglamentos o normas internas, en algunos casos se construyen estrategias para el desarrollo interna.

Las estrategias generales, son esos caminos comunes en donde coincide toda la organización y que son de manejo general. Las estrategias generales nos conducen institucionalmente a los objetivos estratégicos y la Misión.

Las estrategias operativas, se definen a nivel de área o programa y son los diferentes caminos que se trazan para cumplir los objetivos específicos de las áreas. Son construidos a partir de las actividades o procesos desarrollados con los grupos que acompañamos que son orientados por el objetivo general y la Misión.



5. Estructura de la organización.

El funcionamiento de la organización define el conjunto de relaciones sociales que se establecen, la forma organizativa que adquiere ese conjunto de relaciones, los criterios generales, acuerdos colectivos que orientan la dinámica y el funcionamiento.

Constituye la base social en tanto, refleja el conjunto de relaciones entre los sujetos que actúan en la institución. Supone aspectos normativos, ya que establecen responsabilidad para los integrantes del grupo en el marco conjunto del quehacer institucional.

La estructura comprende tres dimensiones: Estructura Organizativa, Políticas Institucionales y Reglamentos de Funcionamiento; todos sus elementos deben ser coherentes con los principios originales que fundaron la institución, para no generar contradicciones.

Estructura Organizativa: es decir, la forma específica de división del trabajo, de establecimiento de niveles y ámbitos de responsabilidad.

Políticas Institucionales: es decir, los acuerdos del grupo respecto a los lineamientos que norman y permiten tomar decisiones en el funcionamiento de la organización.

Reglamentos de Funcionamiento: son mecanismos, manuales y procedimientos para la toma de decisiones al interior de la organización en los planos en que la organización, por su naturaleza, necesite establecer.

Para abordar la Estructura Organizativa, se proponen tres ejes: la división del trabajo, la toma de decisiones y finalmente el organigrama.

La división técnica del trabajo, se refiere a los distintos ámbitos del quehacer institucional, que dan cuenta de las problemáticas específicas sobre las que interviene la organización en referencia con su campo de intervención⁴. La división técnica no alude únicamente a los contenidos o temas en que se interviene, contempla también las funciones y habilidades necesarias para garantizar el funcionamiento institucional: capacidad de dirección, administración, planeación, evaluación, etcétera. Esta perspectiva implica una cierta distribución de funciones y responsabilidades de acuerdo al perfil técnico y profesional de los integrantes, especificado en un manual: perfil de puestos, contratación, inducción, capacitación, evaluación de personal, estímulos y sanciones, despidos⁵.

⁴ Op cit, nota 34

⁵ Dado que las ONGs funcionan con base en proyectos, no cuentan con puestos permanentes, más bien varían de proyecto en proyecto; los perfiles deberían ser definidos como un apartado especial en este nivel de planificación, según los productos esperados.

La especificación de responsabilidades en la toma de decisiones tiene dos niveles a saber: el primero es estratégico y contiene a todas las decisiones que tengan que ver con la política y dirección institucional, es decir, con lo que afecta al conjunto de la organización; un segundo nivel, toca las decisiones en el plano operativo, que tiene que ver con lo que es necesario definir para el funcionamiento y quehacer cotidiano de los proyectos. Ambos niveles suponen procedimientos para la toma de decisiones, muy ligados a lo siguiente: un antes de la decisión, que supone contar con la información y condiciones necesarias para decidir de manera apropiada; el durante, o momento efectivo de toma de decisiones y el después, que se refiere a los efectos de la decisión tomada.

Finalmente, en el plano organizativo se elabora un organigrama, que muestra de manera gráfica los niveles e instancias que conforman la organización; muestra esquemáticamente la división técnica y social, así como la interrelación y comunicación entre las distintas instancias. Los enfoques o formas de administración sugeridos para la elaboración de organigramas y que expresan la cultura organizativa, obedecen a tres modelos a saber:

I. Vertical: que ilustra la disposición de instancias en una estructura, donde la autoridad emana de las instancias directivas, hacia las ejecutivas y de éstas a las operativas; la autoridad sigue un proceso de verticalidad. Son organigramas muy útiles para organizaciones jerárquicas, en donde las decisiones son tomadas de arriba hacia abajo.

II. Horizontal: muestra estructuras donde la toma de decisiones es delegada de acuerdo al nivel que ocupa cada instancia en la división del trabajo. Como existe una mayor retroalimentación para la toma de decisiones, expresa formas de organización donde las decisiones son consultas o tomadas con base a consensos construidos con las instancias organizativas. El lugar que ocupa cada instancia se coloca de derecha a izquierda, todas están en un mismo nivel con ámbitos de decisión y autoridad diferenciados.

III. Circular: expresa que las instancias organizativas son parte de un todo, sin colocación por niveles y ámbitos de decisión. En muchos casos se elabora a partir de un centro, que puede ser la instancia responsable de la máxima toma de decisiones.

Los procesos de institucionalización generan modificaciones internas⁶, cada vez más complejas, que dan lugar a la necesidad de establecer

⁶ En el documento: "Fundamentos del Modelo de Gestión Humana y Social", proponemos que estas modificaciones están relacionadas con la sistematización; página 13.



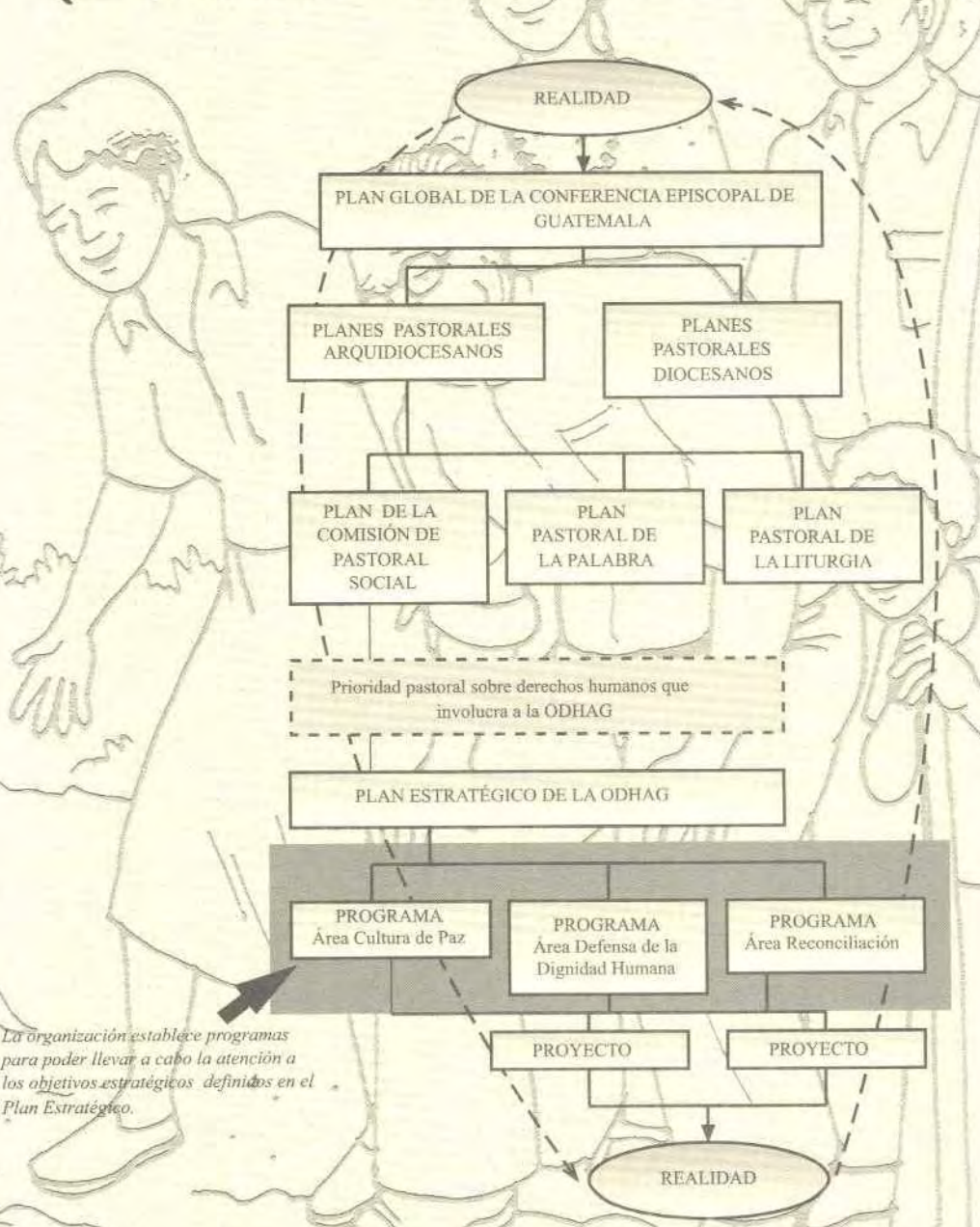
acuerdos y lineamientos que se traduzcan en políticas de carácter institucional, es decir, lineamientos específicos que orienten la toma de decisiones en torno a las pautas generales de funcionamiento de las instituciones. En la medida en que las relaciones organizativas se tornan complejas, surge la necesidad de definir políticas y reglamentos; es importante distinguir las políticas de los reglamentos, éstos últimos son instrumentos de operativización de políticas, que rigen o norman comportamientos entre individuos, estableciendo, en muchos casos, sanciones o estímulos para el cumplimiento de las reglas.

Las políticas surgen del abstracto institucional, con el cual deben ser coherentes y cumplir las veces de enunciados explícitos que orientan la toma de decisiones en los niveles directivos, la delegación de autoridad; la definición clara de políticas, reduce la incertidumbre y discrecionalidad en la toma de decisiones. Tanto las políticas y reglamentos internos que necesita la organización, dependen de su naturaleza, función social y proyecto político. Comúnmente se dictan políticas financieras, administrativas, laborales, de comunicación, aunque, como se dijo antes, pueden variar.



CAPITULO IV

LOS PROGRAMAS (O ÁREAS PROGRAMÁTICAS)



La organización establece programas para poder llevar a cabo la atención a los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico.



CAPITULO IV Los Programas (o áreas programáticas)

Los Programas (o áreas programáticas)

Ahora bien al hablar de estrategias y de objetivos estratégicos a su vez, estamos hablando automáticamente de los Programas o áreas de la organización o instancia, pues los programas establecen caminos para lograrlos.

Entramos aquí, a otra parte importante de esta guía, que son los Programas, esta parte está muy vinculada con el Plan Estratégico.

Aquí encontraremos algunos ejemplos de instrumentos que se pueden utilizar para construir los elementos necesarios para planificar programas, desde un ejercicio interno de la ODHAG.

LOS PROGRAMAS

Son un conjunto coordinado y ordenado de proyectos que tiende a la atención de problemas específicos, para el logro de algunos aspectos de los objetivos de desarrollo.

En el uso regular, plan y programa no se diferencian significativamente; Pichardo dice que los programas son las directrices del plan⁷ y que se definen en la medida que integran un grupo de proyectos de manera ordenada y coordinada. Si lo vemos como una continuación de lo que produjo el plan - elaborado estratégicamente - podemos partir de los objetivos, acciones y estrategias perfiladas y profundizar en ellas en cuanto a tiempo, población meta, espacio geográfico, prioridad u otro criterio que sirva de eje organizador de acciones, entonces estaremos definiendo programas.

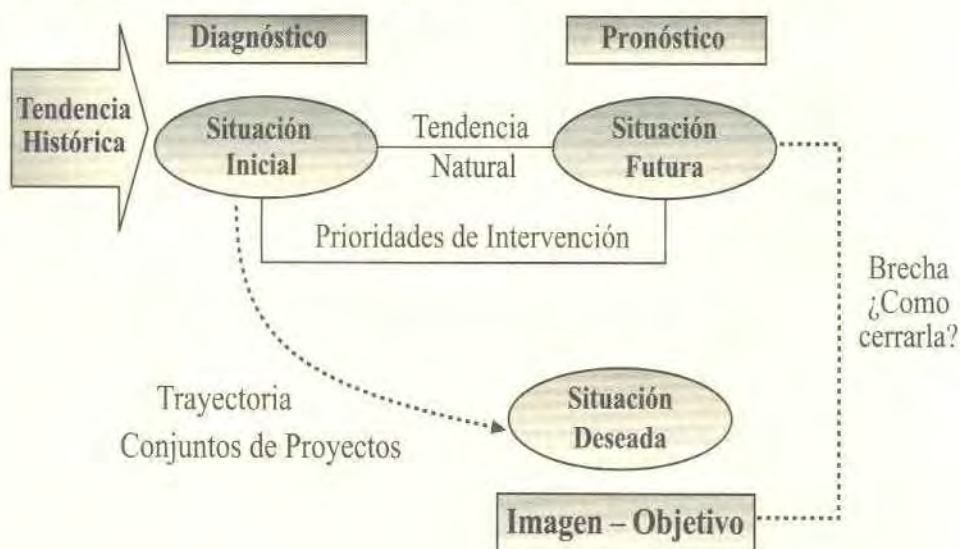
Cuando Pichardo desarrolla el tema de la formulación de programas, parte precisamente de definir prioridades de intervención, de acuerdo a uno de los criterios antes mencionados: tiempo, grupo meta, cobertura geográfica, prioridad social. Una vez se seleccionaron los criterios de intervención, la autora propone que se desarrolle un Marco Estratégico, que comprende la definición de una situación que se desea alcanzar (Imagen - Objetivo), una vía para lograrlo (Estrategia) y finalmente los objetivos y metas.

⁷ Op cit, nota 17, página 21

⁸ Ibid, nota 17, página 119

Como podremos ver en el siguiente esquema, la tendencia histórica tiene un curso natural que podemos predecir y que no necesita de nuestra intervención para que se realice. Pero en nuestro trabajo, deseamos orientar esta tendencia natural hacia una realidad que sea la que las comunidades con quienes trabajamos deseen. Es aquí cuando podemos hacer un planteamiento alternativo sobre una situación deseada, que en nuestro caso toma la forma de Imagen - Objetivo.

Gráfica No. 3:
“Esquema de Formulación de Programa de Pichardo Muñiz”



Fuente: "Planificación y Programación Social", Arlette Pichardo Muñiz;
Editorial Universidad de Costa Rica, Costa Rica 1984, Página

El esquema se complementa en la medida que identificamos la brecha entre la situación inicial y la situación deseada imaginada y respondemos a la pregunta de cómo cerrarla; en ese momento estamos identificando la estrategia. La definición estratégica de un programa, es básica para pensar en la trayectoria o el conjunto ordenado de acciones que hay que desarrollar para llegar de la situación inicial, a la situación deseada. Cada una de las acciones se constituirá en un proyecto específico a desarrollar, que ordenado de acuerdo a algún criterio específico, se agrupará en un programa.



La definición de programas está vinculada directamente a la elaboración de planes; de hecho podríamos comprenderla como una parte del plan estratégico. A partir de tener identificados plenamente los propósitos institucionales en un plan, haber ordenado las posibilidades de intervención en programas, podemos optar por diseñar proyectos, partiendo de las acciones definidas. Antes de la ejecución de los proyectos, es necesario completar las definiciones estructurales de la organización. El orden en que decidamos efectuar estos dos últimos pasos dependerá de la situación específica en que se encuentre la organización.

La definición de programas ha sido descrita aquí como un paso intermedio en el proceso de especificar deductivamente los niveles de planificación (los proyectos); Se podrá notar la íntima vinculación existente entre ellos: del plan se derivan los programas y de los programas los proyectos; y en la definición de cada etapa se van dilucidando las demás.

Los programas son la manera como a través de un conjunto de proyectos, se atiende cada una de las prioridades estratégicas de la institución. En este sentido, los programas resultan ser las áreas a través de las cuales la oficina ha decidido intervenir, sus especialidades, por eso, en la ODHAG se les llama áreas. En esta organización existen tres programas o áreas: Cultura de Paz, Defensa de la Dignidad Humana y Reconciliación. Es decir, la ODHAG ha definido en su Plan Estratégico que a través de estos tres programas va a conseguir cumplir con la Misión que ha definido y con ello, contribuir con la Misión de la Iglesia desde la prioridad pastoral que le correspondé.

En el marco del plan estratégico, estas áreas se consideran como programas, pues cada una de ellas posee sus propios proyectos, que articulados, responden a esa prioridad estratégica llamada programa, que a su vez, articulado con los otros programas responden al plan estratégico de la oficina. Y el plan de la oficina responde a su vez, a las prioridades establecidas en el plan pastoral.

Un programa, se refiere entonces, a “un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza” (Ander Egg, 16).

A partir de los programas se comienza a construir la planificación operativa que suele ser anual, sin la cual, el plan estratégico corre el riesgo de quedarse en la teoría o en el papel.

Para formular programas es necesario seguir tres pasos importantes:

1) *Elaborar el marco de acción:* se refiere al detalle del contexto en que el área trabaja. Esta información se encuentra en cada uno de los proyectos del área o programa. Para ello, se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios:

- El tiempo que se tiene previsto trabajar. Generalmente, los programas así como el Plan Estratégico que los articula, responden a aproximadamente 5 años. Pasado este tiempo, es necesario hacer una revisión del mismo.
- La problemática o temas que el área atiende en función de la especialidad de su trabajo.
- Los sujetos o población, es decir, con quiénes vamos a trabajar. Es importante definir claramente a los sujetos de nuestra intervención pues ello nos permitirá un mejor trabajo al momento de ejecutar los proyectos.
- Cobertura geográfica. Toda institución necesita plantearse con claridad la delimitación geográfica de su trabajo. En este caso, es importante retomar la distribución del trabajo de la Iglesia en diócesis y arquidiócesis.
- Prioridad social a la cual vamos a responder y en la cual vamos a enfocar todos nuestros esfuerzos. Pueden existir varias prioridades sociales, cada una de ellas nos ayudará a definir cada proyecto. En el caso de la ODHAG, las prioridades de las áreas ya están definidas, éstas se identifican en los objetivos de los proyectos y componentes.

Se presenta a continuación un ejemplo de lo que podría ser un instrumento que puede ayudarnos a definir nuestro marco de acción del programa.



**Instrumento 2 "Definición del Marco de Acción del Área o Programa"
(Definición de cada Objetivo Estratégico)**

<i>MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, COMISIÓN O INSTANCIA ECLESIAL: (colocarla)</i>		
Objetivo estratégico :		
Descripción del área o programa:		
Marco de la intervención	Objetivo u objetivos de los componentes*	Prioridades estratégicas
Paso No. 1 Definir cuál será el contexto en que el área trabajará: problemática o temas especiales del contexto, beneficiarios, cobertura geográfica, etc.	Paso No. 2	Paso No. 3 Son las líneas estratégicas que fundamentalmente, el área o programa atiende y que son su especialidad dentro y fuera de la organización.

2) Desarrollo del marco estratégico, que comprende:

- a. El objetivo estratégico del área.
- b. La definición de una situación ideal, que se desea alcanzar con los objetivos estratégicos del área (en este caso la situación ideal ya está definida y es la Misión institucional de la ODHAG).
- c. Estrategias o Vías para alcanzar la Misión. Las estrategias generales que se planteen en el área son el puente entre su objetivo estratégico y la Misión de la Oficina. Los componentes se convierten en insumos fundamentales para la definición de las estrategias.

PARA APLICAR... Ejemplo de cómo construir el marco estratégico.

Instrumento 3: "Definición del Marco Estratégico del Área o Programa"

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	MISION DE LA ORGANIZACION

Fuente: Elaboración ODHAG

3) *Elaboración del documento del programa, el cual incluye:*

- Marco de intervención específica del área o programa.
- Justificación (el porqué de la existencia del área o programa en la organización).
- Marco estratégico (Misión-Objetivo estratégico-Estrategias).
- Ordenar las intervenciones en orden de prioridades.

Los componentes dentro de las áreas o programas

Cada instancia tiene una forma particular de organizarse para llevar a cabo su trabajo, en el caso de la ODHAG, existen los componentes que son un nivel intermedio entre las unidades más operativas y los programas. Estos agrupan proyectos que mantienen las mismas características o son afines en sus propuestas de incidencia. Dentro de los programas o áreas, los componentes ayudan al logro del objetivo de manera especializada. En la ODHAG se estructuran así:



1. *Área de Cultura de Paz*: posee tres componentes, estos son: Capacitación para la paz, Investigación para la paz y comunicación social para la paz.



Foto de Cultura de Paz

2. *Área de Reconciliación*: Posee cuatro componentes o acciones, estos son: Transformación de conflictos, Niñez Desaparecida, Salud Mental, y Exhumaciones.



Exhumaciones Chisec

3. *Área de Defensa de la Dignidad Humana*: Posee tres componentes: Asesoría Jurídica, Seguimiento de casos emblemáticos y Documentación e informe de Situación de los Derechos Humanos.



Foto de Defensa de la Dignidad Humana

4. La Dirección ejecutiva es el ente que dirige y representa a la Oficina. Tiene bajo su cargo tres órganos que tienen funciones de apoyo y servicio con cobertura a nivel de toda la Oficina, que son: Departamento Administrativo Financiero, Equipo de Fortalecimiento Institucional y Departamento de informática.



Exposición "Conociendo nuestros instrumentos de Trabajo"
27/06/2002



UN EJEMPLO: El siguiente instrumento, puede ayudarnos a ordenar nuestra información para la planificación de un componente.

Instrumento 4: Engranaje de objetivos (Cómo aportan los objetivos de los proyectos a los componentes y éstos al objetivo estratégico del área y éste a la Misión Institucional)

MISION (Colocar la Misión de la Organización)			
OBJETIVO ESTRATEGICO: (del área)			
Paso 6 OBJETIVO DEL COMPONENTE:			
Paso 5 DESCRIPCION DEL COMPONENTE: Analizar ¿Cuál es la especialidad del Componente? ¿Por qué es importante que exista este componente dentro del área? Sintetizar la descripción			
Paso 1 Breve descripción de los proyectos	Paso 2 Objetivos de los proyectos	Paso 3 ¿Cuál es el aporte esencial de los proyectos al componente?	Paso 4 ¿Cómo contribuye el componente a conseguir el objetivo estratégico del área?
Definir cualitativa y cuantitativamente en qué consiste el proyecto o proyectos. Beneficiarios, cobertura geográfica, etc.)	Transcripción literal		

Fuente: Elaboración ODHAC

CAPITULO V

PROYECTOS DE INTERVENCION EN LA REALIDAD



Los proyectos son la parte operativa a través de la cual se hace concreto el acompañamiento a las comunidades. A través de ellos, incidimos en la realidad.



CAPITULO V PROYECTOS DE INTERVENCION EN LA REALIDAD

Llegó el momento de conocer la propuesta metodológica para el trabajo operativo de las organizaciones e instancias que trabajan desde la Iglesia, la transformación de la realidad.

Como recordaremos, partimos de lo que establece el Plan Pastoral, tanto de la Iglesia guatemalteca, como de nuestra arquidiócesis o diócesis. A partir de las prioridades establecidas en el Plan Pastoral, elaboramos el plan estratégico de la organización a la que pertenecemos. El plan estratégico nos da la oportunidad de tener un planteamiento integral e integrador de la realidad a través de programas (áreas) que conjuntamente con los otros programas existentes deben trabajar en función de lo establecido en el plan estratégico.

Los programas son hechos realidad por medio de acciones concretas, diseñadas de tal manera que sean coherentes con toda esta cadena estructural. A estas acciones las agrupamos en lo que llamamos *proyectos*. Los proyectos son nuestra participación directa con las comunidades



Das fuentes principales en donde se recoge la historia reciente de Guatemala son: El informe Interdiocesano de Recuperación de la Memoria Histórica REMH "Guatemala Nunca Mas" y el Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico "Guatemala, memoria del silencio"

para acompañarles en los procesos de cambio, todo ello, desde una óptica de trabajo pastoral que hemos venido desarrollando y con una visión de proceso, en el sentido de su sostenibilidad social, técnica, política y económica, según sea el caso.

Por otro lado, como instancia de Iglesia, los proyectos nos ayudan a elaborar nuestra *Planificación Operativa*, que guiará nuestro acompañamiento desde las áreas o programas.

En este capítulo conoceremos básicamente los pasos para elaborar proyectos:

- Partimos de un *diagnóstico participativo*, a través del cual conocemos la realidad de la comunidad o las comunidades con las cuales vamos a trabajar. Este paso previo nos sirve para que los proyectos respondan a problemáticas concretas y sentidas por los miembros de la comunidad. En este primer momento no debemos olvidarnos de la historia de la comunidad, especialmente de la historia reciente de Guatemala enmarcada en el conflicto armado interno. Con base en el *análisis de esa realidad*, junto con la comunidad establecemos

Uno no escoge.

*Uno no escoge el país
donde nace;
pero ama el país
donde ha nacido.*

*Uno no escoge el
tiempo para venir al
mundo;
pero debe dejar
huella de su tiempo.*

*Nadie puede evadir
su responsabilidad.*

*Nadie puede taparse
los ojos, los oídos,
enmudecer y cortarse
las manos.*

*Todos tenemos un
deber de amor que
cumplir,
una historia que
hacer
una meta que
alcanzar.*

*No escogimos el
momento para venir
al mundo:
ahora podemos
hacer el mundo
en que nacerá y
erzeerá
la semilla que
trajimos con
nosotros.*

Gioconda Belli
Poeta nicaragüense

las principales necesidades y las acciones que pueden dar respuesta a esa problemática. Después nos corresponde traducirlo a los formatos de elaboración de proyectos necesarios para ser negociados con las agencias donantes.

- Para ello, hacemos el *diseño del proyecto* (plan operativo), para tener claridad sobre cómo alcanzar los objetivos, definir las actividades a llevar a cabo, los responsables, la distribución del tiempo, etc. Para facilitar este trabajo, nos hemos valido de la propuesta del Marco Lógico, que conoceremos en esta unidad, pero a la cual le hemos querido impregnar una perspectiva acorde a lo pastoral.
- Cuando tenemos definido el proyecto, lo llevamos a la práctica. En el caso de una organización de Iglesia, tenemos una serie de fortalezas que nos ayudan en la *implementación* (redes, grupos, procesos, parroquias, comunidades, etc.).
- Para llevar un buen control y que la ejecución del proyecto no se aleje de lo que está propuesto en el diseño del mismo, ni de la misión de la organización, llevamos a cabo el *monitoreo/ seguimiento y la evaluación*. Con buenas herramientas en estos aspectos aseguraremos una buena ejecución y podemos ir solucionando los problemas, que detectemos en el camino.
- Por último, este capítulo nos ofrece otro elemento indispensable para ir registrando los aprendizajes que vamos teniendo en nuestros proyectos y que son de ayuda para dejar constancia de lo recorrido, pero sobre todo, para poder compartir con organizaciones similares estas experiencias: *la sistematización*.

Todo trabajo pastoral debe ser planificado, tal y como lo hemos visto en las páginas anteriores. Para poder llevar a cabo esta tarea, hemos conocido la utilidad de la planeación estratégica a partir de las prioridades pastorales definidas en el plan pastoral, desde esta perspectiva, nos corresponde conocer en qué consisten los proyectos, la parte operativa de cualquier plan estratégico.



¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es “un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas” (Ander-Egg, 2000:16). De acuerdo con Pérez Serrano (1993:24), “los proyectos intentan siempre resolver una carencia o una necesidad y miran siempre al futuro que intentan mejorar”.

Supone tener una idea, una propuesta para el cambio y tener al mismo tiempo la capacidad de operacionalizarla “traducir las ideas en acción” (Ander-Egg:22).

Componentes de un proyecto

El ciclo del proyecto

Un proyecto tiene diferentes fases o etapas que debemos trabajar, son los “ciclo de proyecto” o “vida de un proyecto”, que no es más que las fases que implica el proyecto: **preparación, ejecución y operación** (Unidad Regional de Asistencia Técnica para el Sector Social, 1996:12).

<p>DIAGNÓSTICO Detectar necesidades más sentidas por la gente. INPUT (ENTRADA)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades • Establecer prioridades • Fundamentar el proyecto • Delimitar el problema • Ubicar el proyecto • Revisar la bibliografía • Prever la población • Prever los recursos y tareas 	<p>SISTEMATIZACIÓN ¿Qué aprendizajes vamos teniendo?</p>
<p>PROCESO MONITOREO ¿Cómo se está logrando? ¿Qué cosas se pueden mejorar?</p>	<p>ELABORACION Y DISEÑO DEL PROYECTO. Plantear propuestas de intervención de manera organizada, articulada y coherente con el Plan Estratégico de la organización y el Plan Pastoral.</p>	<p>¿QUÉ se quiere hacer? Naturaleza del proyecto ¿POR QUÉ se quiere hacer? Origen y fundamentación ¿PARA QUÉ se quiere hacer? Objetivos, propósitos ¿CUÁNTO se quiere hacer? Metas ¿DONDE se quiere hacer? Localización física (ubicación en el espacio), cobertura espacial. ¿CÓMO se va a hacer? Actividades y tareas / Métodos y técnicas ¿CUÁNDO se va a hacer? Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo) ¿A QUIÉNES va dirigido? Destinatarios o beneficiarios ¿QUIÉNES lo van a hacer? Recursos humanos ¿CON QUÉ se va a hacer o a costear? Recursos materiales y financieros. (Ander-Egg, 2000:24)</p>	
	<p>APLICACIÓN Ejecución de la propuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proyecto • Seguimiento del proyecto • Control del proyecto 	
<p>EVALUACIÓN ¿Qué hemos logrado? OUTPUT (SALIDA)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación diagnóstico • Evaluación proceso • Evaluación final 	

A la propuesta de esquema de Pérez Serrano (1993:36), donde se muestran las fases necesarias para todo proyecto social, le hemos agregado la parte de sistematización y de monitoreo:

Esta propuesta presentada en el cuadro, parte de entender el proyecto como un sistema de intervención sobre la realidad, es por ello que se habla de *input* (entrada) y *output* (salida). El *input* es el insumo, la materia prima para el diseño y el desarrollo de todo proyecto social; y el *output*, son los resultados que obtenemos luego de haber llevado a cabo el proyecto en la comunidad y como resultados, se les asocia con la evaluación y el monitoreo.

Existe otra propuesta sobre el ciclo del proyecto, presentado y difundido por la ODHAG en el proceso de formación de educadores del diplomado a distancia “Docencia para la Paz y el respeto a los derechos de la niñez y la juventud”, en donde se ha estado orientando a los participantes a desarrollar propuestas locales para el cumplimiento de los derechos y responsabilidades de la niñez y la juventud en las comunidades. En los materiales de apoyo (Módulo 5) se ha incorporado el estudio del llamado “Ciclo del Proyecto”. En este texto, se le define como “el desarrollo, el camino o las estaciones por las que se encamina un proyecto” (2001:69).

Este ciclo de proyecto, desde el diplomado de la ODHAG, se esquematiza con los siguientes pasos.

- a. Definición del problema.
- b. Generación de soluciones alternativas.
- c. Selección de la mejor alternativa.
- d. Diseño del proyecto.
- e. Ejecución del proyecto, que incluye los cinco momentos siguientes:
 1. **Gerencia:** inserción del proyecto dentro de la estructura organizacional, también tiene que ver con los intereses de la institución, su manera de tomar decisiones, etc.) que se expresa en el Plan Estratégico.
 2. **Viabilidad:** para lo cual hay que tomar en cuenta:
 - Políticas de apoyo (inscrito dentro de un marco político global de desarrollo)
 - Aspectos organizacionales (estimula la participación directa de la comunidad fortaleciendo sus capacidades organizativas para que asuman la gestión del proyecto).



- Aspectos socioculturales (integración del proyecto dentro de la comunidad y su impacto en las relaciones entre las personas, se busca la apropiación).
- Enfoque de género (tomar en consideración a las mujeres como beneficiadas de los procesos de cambio social a través de su involucramiento en dichos procesos).
- Factores tecnológicos (adecuar las tecnologías a las condiciones existentes en la zona desde el punto de vista de la comunidad).
- Factores medioambientales (que todos y todas los participantes entiendan los impactos de las actuaciones emprendidas y consecuencias sobre el medio ambiente).
- Factores económicos y financieros (analizar en qué medida el proyecto debe garantizar ingresos que permitan obtener los recursos para garantizar la vida futura del proyecto).

3. Monitoreo

4. Evaluación

5. Seguimiento

En otras interpretaciones del ciclo de proyectos, se contempla también el proceso de seguimiento y monitoreo, pues es necesario llevar la cuenta de cada paso del proceso para que no se desvíe de lo planificado y sobre todo, para ir solucionando los problemas que vayan apareciendo sobre la marcha.

Algunos autores, especialmente lo que trabajan en educación de adultos, prefieren agregar un elemento más a todo el proceso: la sistematización. Esto, para tomar en cuenta la necesidad de ir registrando los aprendizajes que se van dando en el proceso, puesto que el énfasis de un proyecto social está puesto también en el camino que se recorre, con sus avances y tropiezos. De esto hablaremos más adelante.

Pasemos a analizar cada uno de estos momentos y conozcamos los pasos a seguir, para ello, vamos a retomar el siguiente recorrido:

1. El diagnóstico: partimos de la realidad
2. El diseño del proyecto: la planificación operativa
3. La puesta en marcha del proyecto
4. El monitoreo y la evaluación
5. La sistematización

PASO 1.
EL DIAGNÓSTICO: PARTIMOS DE LA REALIDAD





EL DIAGNÓSTICO: PARTIMOS DE LA REALIDAD

El punto de partida, coincidiendo con la elaboración del plan pastoral, es la misma realidad, pues el tener claridad de ella nos permite establecer qué cosas se necesitan cambiar. Aunque, el plan pastoral nos da luces sobre las prioridades de intervención, es necesario hacer el ejercicio del diagnóstico desde y con las comunidades.

Es importante que el diagnóstico considere la historia reciente de Guatemala, como una referencia fundamental del presente, ya que el conocimiento de esta realidad, nos permite entender de mejor manera las causas de muchos de los problemas que vivimos actualmente.

El diagnóstico consiste en establecer cómo se encuentran las comunidades con las que estamos trabajando o con las que tenemos proyectado trabajar. Esto permite atacar efectivamente, los problemas detectados.

*Conocerán
la verdad,
y la verdad
los hará libres.*

Jesús de Nazareth

En ocasiones, pareciera que no es necesario hacer un diagnóstico, pues como miembros de la comunidad o de la organización conocemos y sentimos los problemas que se viven. Sin embargo, es un buen ejercicio sobre todo para los mismos miembros de la comunidad pues a través de esta práctica hombres, mujeres, niños, niñas, jóvenes, etc. pueden identificar por sí mismos sus propias necesidades. Con ello, como organización de Iglesia también estamos desarrollando en los sujetos esas capacidades, dando ese acompañamiento, de manera que, cuando ya no estén las instancias externas, los miembros de la comunidad puedan seguir cuestionando su propia realidad, esa que viven, todos los días.

¿Qué metodología emplear?

Luego de conocer la importancia del diagnóstico, es necesario discernir entre todas las propuestas metodológicas de las ciencias sociales, ¿cuál es la que mejor se adapta para elaborar este análisis de la realidad y la que más se acerca a los criterios del trabajo pastoral descritos en el Capítulo I?

Es necesario tomar como punto de partida que al hablar de diagnóstico, nos referimos a un tipo de investigación que pretende conocer la situación actual o real en que se encuentra la comunidad o situación definida,

*Pinté una mariposa
del tamaño de la
noche
del más azul
profundo
y el polvo de sus alas
gran millones de
estrellas.*

*Pinté la catedral
con rosas amarillas
y no pierdo la
esperanza
de ver un día
las casas de mi
pueblo
blancas, blancas
sin una sola mancha
de sangre.*

Luis Alfredo Arango
Poeta guatemalteco

para intervenir y transformarla. La investigación en general, nos sirve para descubrir, comprobar, crear nuevas formas de explicar los fenómenos, enriquecer la propuesta o en este caso, para identificar elementos con los cuales se pueda intervenir de mejor manera en la realidad para transformarla.

Existen diferentes tipos de investigación, en ese sentido la ODHAG ha venido trabajando y acumulando experiencias en diferentes metodologías, por ejemplo: investigación criminalística, forense, antropológica, socio empírica, descriptiva, participativa, etc., las cuales contribuyen a desarrollar procesos educativos, identificar formas locales de resolver conflictos, hacer exhumaciones, buscar niños desaparecidos durante el conflicto armado interno, aportar pruebas en casos de violaciones a los Derechos humanos, explicar fenómenos sociales, etc. Para conocer más estas propuestas, se recomienda consultar el Anexo 0.

Diagnósticos desde la investigación tradicional

En esta guía, nos interesa desarrollar un tipo de investigación, conocida como diagnóstica. Ésta, se convierte en el punto de partida de procesos de identificación de necesidades o problemas que serán atendidos a través de proyectos.

En el desarrollo metodológico de la investigación diagnóstica existen varias opciones de trabajo. Sin embargo, es necesario establecer que cada manera de hacer investigación responde a una manera de ver la realidad. La manera tradicional de entender la investigación propone una visión más cuantitativa: estas formas de investigaciones clásicas o tradicionales, consisten en medir ciertos fenómenos o tomar una postura de observador frente a los mismos para describirlos como objetos de estudio. En un esquema, lo podemos representar así:

Investigador (Sujeto) ■ Investiga a ■ Comunidad (Objeto)

En este caso, quien realmente se beneficia es el investigador y la organización a la cual representa. Sin embargo, la comunidad queda



simplemente como fuente de información, no hay una participación que signifique aprendizaje de sus integrantes dentro de este proceso, aquí, importan más los resultados que el proceso de investigación en sí.

Diagnósticos desde la investigación participativa

En la *investigación participativa* se asume el proceso como un diagnóstico de la realidad de la comunidad hecha por la misma comunidad, en este sentido, cambia la orientación y el investigador sólo es un facilitador del proceso.

Algunas definiciones que nos pueden ayudar a entender este tipo de investigación:

“Actividad con tres vertientes: es un método de investigación social que entraña la plena participación de comunidad; un proceso educativo y un medio de acción para el desarrollo” (Budd L. May citado por Calderón Pérez, 1995: 44).

“Enfoque en la investigación social mediante el cual se busca la plena participación de la comunidad en el análisis de su propia realidad con el objeto de promover la transformación social para el beneficio de los participantes de la investigación” (Consejo Internacional de Educación de Adultos de 1977, citado por el mismo autor).

Como se puede observar, la principal diferencia está en que la comunidad pasa de ser objeto de investigación a sujeto de la misma. Esto significa que las personas se involucran y con ello, se dan cuenta de su propia realidad y al mismo tiempo, aprenden de la misma y del proceso (por lo que se dice que educa). El sentido de involucrarse en el análisis de su propia realidad mueve a los sujetos a buscar transformarla. Es por ello, que se dice que es un medio de acción para el desarrollo, en nuestro caso, para ese cambio, para esa transformación de la realidad que buscamos: la construcción y vivencia del Reino de Dios.

Principios básicos de la Investigación Participativa:

(Calderón Pérez, 1995:51)

- El problema tiene su origen en la propia comunidad y ésta es quien lo plantea, define, analiza y resuelve.

- El objetivo último de la investigación es la transformación radical de la realidad social y la mejora del nivel de las personas inmersas en esa realidad.
- Los beneficiarios de la investigación serán los propios miembros de la comunidad.
- La Investigación Participativa entraña la participación plena y activa de la comunidad en la totalidad del proceso de investigación, interpretación y presentación de datos.
- Le da cobertura a toda una variedad de grupos de poder, sin discriminación de ninguna naturaleza y por ello participan los explotados, los pobres, oprimidos, marginados, etc.
- El proceso de Investigación Participativa puede crear en la gente una mayor conciencia de sus propios recursos e incitarla a desarrollar la confianza en sí misma.
- La participación de la comunidad en el proceso de investigación permite el análisis más exacto y auténtico de la realidad social.
- El investigador es un actor más y por lo tanto, aprendiz comprometido en el proceso de investigación y este proceso lo lleva más a la militancia que al desinterés.

Según Cembranos, Montesinos y Bustelo (1999:31), los diagnósticos desde la Investigación Participativa se basan en los siguientes criterios para solventar las deficiencias del tipo de investigación tradicional:

- Una investigación que sea instrumental, para la acción social, frente a otros estudios cuya finalidad es el mero conocimiento. Los resultados sirven para actuar sobre la realidad.
- Una acción que se oriente hacia el cambio social.
- Una metodología que cuente con la participación, que recupere el habla de los agentes sociales (lo cual coincide con la metodología de trabajo pastoral).
- Un autodiagnóstico que es en sí mismo acción, pues es la misma comunidad la que se pregunta por su realidad.
- Una forma de investigar que es accesible a la comunidad, fácil de llevar a cabo y comprensible, cuya información es para uso de la misma comunidad.
- El análisis de la misma comunidad sobre su propia realidad.
- Es un espacio para la creatividad social, para que la comunidad sea quien diseñe el tipo de realidad que pretende vivir.



El proceso de la Investigación Participativa se basa en tres pasos:

Acción ➔ Reflexión ➔ Acción.

Esto significa que se parte de una realidad, se analiza y luego, esto nos lleva a una nueva acción (transformadora) que debe continuarse reflexionando etc.

Lo cual significa también, que desde esta óptica, es difícil hacer una separación entre los pasos de un marco de proyectos: investigación ➔ planificación ➔ ejecución ➔ evaluación, cuando se habla de un proceso participativo, pues la práctica se va enriqueciendo cada vez más con la investigación permanente.

Una propuesta de diagnóstico para ser usado desde el trabajo eclesial:

Investigación participativa
+ Trabajo pastoral



Investigación Socio-Pastoral Participativa

¿Cómo adaptar todas estas metodologías a nuestro trabajo pastoral?

Como recordaremos, en el Capítulo 1 hablábamos de las características del trabajo desde la Iglesia, una de ellas es que es una tarea que realiza el Pueblo de Dios y que parte de situaciones y realidades concretas para transformar y construir el Reino de Dios. Si revisa la propuesta de la Investigación Participativa podrá notar algunas coincidencias como por ejemplo que el trabajo por el cambio parte de los mismos miembros de la comunidad (Pueblo de Dios, en nuestra óptica).

El Departamento de Pastoral Social (DEPAS) del Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), apuesta por la metodología de la investigación participativa y la sugiere en todo proceso de planeación relacionado al trabajo pastoral: “es el método que parece adaptarse mejor a la realidad latinoamericana, por cuanto incluye la participación de la comunidad y la capacita para comprender y emprender sus propios procesos” (DEPAS, 1993: 98).

La metodología de la Investigación Socio-pastoral Participativa es una síntesis de la necesidad de partir de la realidad para la planeación pastoral y los aportes de la investigación participativa. Se fundamenta en:

- *La participación de la comunidad.*
- *La humanización del proceso de investigación: uso de la ciencia al servicio del hombre y la mujer.*
- *La perspectiva de análisis: desde la opción por los pobres (justicia e igualdad de condiciones de vida).*

Fuente: Esquema de la investigación socio-pastoral participativa propuesto por el DEPAS-CELAM (103)

Metodología propuesta

Existen varias propuestas metodológicas (de acuerdo a los modelos) para llevar a cabo la Investigación Participativa (Calderón Pérez, 1995:53-60) ver anexo 2. Pero para nuestro trabajo como oficina de derechos humanos de la Iglesia, recomendamos los siguientes pasos (nos basamos en las propuestas de Guy Leboterf, Ezequiel Ander-Egg y el DEPAS-CELAM para elaborar una sola):

PRIMERA FASE: Montaje institucional y metodología de la Investigación Participativa. En esta fase el equipo del área o programa realiza las siguientes tareas:

- b. Identificar a la comunidad o las comunidades con las cuales vamos a trabajar el proyecto. Para ello, el programa en el marco del plan estratégico, habrá definido y delimitado algunos sectores, grupos, lugares específicos, etc. (ver Capítulo 3).
- c. Informar a la comunidad o las comunidades sobre la investigación diagnóstica que queremos llevar a cabo y discutir la propuesta con ellos. Puede ser con los representantes y con quienes hemos venido trabajando (Comunidades Eclesiales de Base -CEB-, parroquias, grupos organizados, maestros y maestras, organizaciones juveniles, etc.), pero mientras tomamos en cuenta a más sectores, existen más condiciones para llevar a cabo el trabajo. Se recomienda formar un grupo con representantes de estos sectores.



- d. Identificar, en un primer acercamiento con el grupo representativo de la comunidad que formamos en el paso anterior, los problemas, que serán objeto de investigación. Tomamos como insumos también, al marco de la realidad que nos ofrece el Plan Pastoral y el Plan Estratégico que ayudan a enriquecer y contrastar la información recolectada con la comunidad.
- e. Determinar el tema principal y la guía de temas a diagnosticar (dentro del marco de los derechos humanos, en nuestro caso) de acuerdo a los problemas identificados, todo esto, junto con los grupos de la comunidad.
- f. Elaborar un diseño de la investigación diagnóstica. Esto implica tener:
 - 5.1 Claridad en el problema relacionado, en nuestro caso con los derechos humanos, que va a ser el eje de nuestro diagnóstico (con base en los pasos anteriores). Por ejemplo: prevalencia de las violaciones a los derechos humanos, problemas de salud mental relacionados a los efectos del conflicto armado, manejo de elementos para una cultura de paz entre la población, etc.
 - 5.2 Delimitar el campo de estudio: la comunidad o comunidades, grupos, etc. en donde se hará el diagnóstico.
 - 5.3 Tomar en cuenta la Reconstrucción histórica de la comunidad, incluyendo la reflexión sobre la historia reciente.
 - 5.4 Definir los objetivos (lo que buscamos con el diagnóstico).
 - 5.5 Tener claridad en los conceptos relacionados a la problemática, los cuales nos van a servir como sustento teórico para interpretar esa realidad junto con la comunidad. Esto implica precisar los criterios sociales y pastorales con los que se va a realizar la investigación (recordemos que es una etapa importante también dentro del diagnóstico para hacer un plan pastoral).
 - 5.6 Definir las técnicas o procedimientos a utilizar para recoger datos y obtener información de manera participativa: Para ello, la Educación Popular nos ofrece una gran variedad de opciones.
 - 5.7 Organizar el proceso con los grupos involucrados, distribución de tareas, cronograma, pasos a seguir, etc.
- g. Constituir el equipo investigador a través de seleccionar y capacitar a los investigadores (quienes son de la misma comunidad: jóvenes, promotores, voluntarios, mujeres, catequistas, etc.), es importante identificar las fortalezas de cada uno para saber en qué pueden apoyar.
- h. Elaborar el presupuesto.

Es necesario hacer consultas con la comunidad. Pues interesa conocer cómo perciben ellos y ellas su propia realidad. Sólo de esta manera una persona puede darse cuenta de lo que ocurre, si se desarrolla en ella la capacidad de investigarse, de diagnosticarse. A partir de ahí, puede empezar un trabajo fructífero de toma de conciencia y participación en el mismo proyecto que se vaya a diseñar y ejecutar.

SEGUNDA FASE: Estudio preliminar y provisional de la población:

1. Con el equipo investigador comunitario, se comienza a investigar la historia de la comunidad. Para hacer la Reconstrucción histórica local y nacional, se sugiere considerar los informes de "Guatemala Nunca Más" (REMHI) y el informe "Guatemala, memoria del silencio" (CEH) como fuente de consulta y reflexión.
2. Identificar la estructura social de la población: necesidades y problemas según la composición por categorías (campesinos, comerciantes, viudas, etc.) o clases, determinar los estratos sociales para los cuales y con los cuales se desea intervenir.
3. Identificar las necesidades básicas relacionadas al eje de los derechos humanos (desde el problema principal que se ha definido), problemas relacionados y centros de interés.
4. Recolectar la información socioeconómica y técnica, utilizando indicadores socioeconómicos y tecnológicos. Nos podemos apoyar en: recursos bibliográficos o institucionales, información demográfica, económica (actividades, producción, etc.), aspectos sociales (salud, educación, vivienda, etc.), tradiciones culturales, etc. Nos pueden ayudar los siguientes criterios:
 - ¿Qué es lo que hay? Si estudiamos a una comunidad, Cembranos, Montesinos y Bustelo nos sugieren que podemos centrarnos en las personas, las agrupaciones informales, las asociaciones, las organizaciones, instituciones, las diferentes infraestructuras, comunicaciones, fuentes de riqueza, sucesos significativos en la historia, los programas y acciones que hay en marcha, etc. Aunque no se trata sólo de un recuento, la información es valiosa sólo desde lo que nos interesa hacer, así podemos descartar cierta



información si ésta no tiene uso práctico para la planeación que vamos a realizar.

Podemos emplear varias técnicas e instrumentos para recopilar esta información, por ejemplo:

- las fichas de registro
 - plantillas, guiones y mapas de motivos
- ¿Qué es lo que no hay? “Cuando un colectivo o una comunidad se plantea lo que no tiene, lo que no es, lo que le falta, ya está proyectando su futuro. Lo negado de la realidad está en conexión con el deseo y la necesidad” (Cembranos, Montesinos y Bustelo, 1999: 39). Esta descripción se basa más en lo que hace falta en la realidad, es más una proyección de la misma, lo que aspiran, lo que desean.

Podemos emplear varias técnicas e instrumentos para recopilar esta información:

- Reuniones, tertulias, mesas de debate
 - Conversaciones informales
 - Uso de guiones y plantillas
 - Uso de escenarios
 - Uso de sociodramas, ilustraciones, murales, etc.
5. Recolectar el punto de vista de los habitantes de las áreas geográficas, sus estructuras organizativas y los principales eventos de su historia. Puede trabajarse con conceptos elaborados de antemano y a través de encuestas. Identificar percepciones ¿qué piensa la gente de lo que ocurre? ¿Cómo ven el problema? Esto nos da pistas de la explicación que dan los integrantes de la comunidad a lo que sucede a su alrededor, en este sentido, tiene mucho que ver sus distintas mediaciones, por lo tanto, al describir estas percepciones se debe hacer referencia a:
- Edad
 - Sexo
 - Situación socioeconómica
 - Pertenencia a alguna institución u organización
 - Religión
 - Grupo étnico
 - Educación formal recibida
 - Historia (personal y comunitaria)

Para una buena caracterización de los habitantes, se recomienda hacer uso de la técnica del Marco Lógico “Análisis de la Participación”, que aparece descrita más adelante en el inciso de “Diseño de Proyecto”.

TERCERA FASE: Análisis crítico de los problemas considerados como prioritarios y que la comunidad quiere analizar.



Fuente: ODHAG

6. Se organiza la discusión de los resultados obtenidos con los involucrados, pues ellos tienen un conocimiento más objetivo de la realidad que viven. Se establecen en orden de prioridad los problemas identificados para conocerlos mejor y buscar soluciones. Esto se puede trabajar a través de talleres. Se recomienda aquí utilizar la técnica del “Árbol de Problemas” que se describe más adelante en el apartado de “Marco Lógico”.
7. Se constituyen círculos de estudio (reuniones en las que se convoca a los miembros de la comunidad o a los representantes de los sectores que la conforman) para hacer un análisis crítico de los problemas identificados como prioritarios.
8. El animador de estos círculos de estudio debe manejar la metodología de investigación, dinámica de grupos, métodos y técnicas de Educación Popular y conocimiento del medio.
9. Redactar el informe preliminar por medio de un equipo especial, donde se registren todas estas discusiones grupales.
10. Revisar de forma participada, el informe preliminar.
11. Para lograr un conocimiento más objetivo de los problemas y de la realidad, se proponen tres momentos:



- *Primer momento:* hacer expresar la representación cotidiana del problema. ¿Cómo perciben el problema? ¿Cómo lo explican y lo analizan? ¿En qué tipo de solución piensan?
- *Segundo momento:* cuestionarse sobre la forma como se explican el problema. El animador ayuda a los participantes a cuestionar sus representaciones del problema, ayudarlos a desarrollar un análisis crítico de su propio conocimiento para pasar a la toma de conciencia de que el problema debe ser estudiado desde diversos puntos de vista y no sólo desde el punto de vista que predomina en la comunidad. Aquí resulta útil la Reconstrucción histórica de la comunidad realizada.
- *Tercer momento:* replantearse el problema. Se buscará que reformulen el problema de una manera más objetiva que la anterior, para ello deberán hacer una descripción del mismo identificando las contradicciones entre los elementos, su ubicación en el tiempo y en el espacio, identificación de las causas inmediatas y las estructurales, así como opciones de intervención para solucionar el problema. Esto lleva a encontrar posibles estrategias de acción para solucionar el problema identificado en la realidad. Estos resultados se comparten entre los diversos círculos de estudio. En este momento se puede hacer uso de la técnica del “Árbol de Objetivos” y del “Análisis de Alternativas” del Marco Lógico que aparece en el inciso de diseño de proyecto.

12. Redactar el informe final.

CUARTA FASE: Elaboración y ejecución de un proyecto para contribuir a enfrentar los problemas planteados. -En nuestro caso, esta etapa nos brinda los elementos básicos que debemos trasladar al Proyecto. -

Los miembros de la comunidad o sus representantes, luego de tener claro el problema, sus causas y posibles consecuencias, hacen propuestas de atención y solución a esas necesidades (diseñan un proyecto preliminar). Esta parte del trabajo se puede hacer a través de actividades educativas para analizar mejor los problemas y situaciones vividas; las medidas para mejorar la situación local y las acciones a mediano o a largo plazo a nivel local. Este paso lo vamos a desarrollar más adelante cuando hablemos del diseño del proyecto.

¿Cómo analizar, junto con la comunidad la información obtenida?

Un primer aspecto, es que esta información debemos analizarla con la misma comunidad, como lo hemos visto en los pasos sugeridos por las distintas aplicaciones de la Investigación Participativa.

El Módulo 5 del Diplomado a Distancia “Docencia para la paz y el respeto a los derechos de la niñez y la juventud”, propone los siguientes métodos, de los cuales podemos seleccionar el que nos parezca más adecuado para realizar el análisis de toda la información que hemos obtenido hasta el momento. (2001: 48-53):

<p>1. Análisis de problemas y potenciales -APP-</p>	<p>Este método propone el análisis de los problemas y potencialidades de la comunidad, a través de los siguientes puntos de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las condiciones geográficas de la comunidad: ¿Dónde está ubicada? ¿a qué distancia de la cabecera municipal?, vías de acceso, medios de transporte, etc. • Análisis de la composición étnica y aspectos culturales. • Análisis sectorial: salud, educación, producción, tenencia de la tierra, documentación personal y empadronamiento, etc. En estas descripciones incluir: la división del trabajo, beneficios y responsabilidades por género; cuáles son los patrones específicos en cuanto al acceso y control sobre los recursos de la comunidad (tomando en cuenta el género) y la posición social de hombre y mujeres así como su participación en la toma de decisiones (a nivel comunitario y de hogar). • Análisis institucional: organizaciones de base comunitarias, instituciones oficiales presentes, ONGs, organismos internacionales, etc. Este análisis incluye patrones de la participación específica de género y la sensibilidad existente sobre el enfoque de género a nivel de las estructuras internas, propósitos y políticas de cada organización. • Análisis del marco político: factores de influencia en la vida comunitaria (de índole política, económica, cultural, religiosa, educativa, ambiental, legal, etc.) y se enfocan desde la perspectiva del desarrollo de la comunidad y la situación de género. <p>Estos datos nos sirven de base para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades, actores, puntos de vista y potenciales. • La formulación de la propuesta y/o planificación del proyecto. • Base inicial de datos que se complementará durante la implementación del proyecto y nos ayudará a monitorear parcialmente los efectos y darnos cuenta de si es necesario ajustar las estrategias y renovar la planificación. • Formulación de un plan de acción comunitaria dentro del proceso de elaboración del diagnóstico comunitario.
--	--



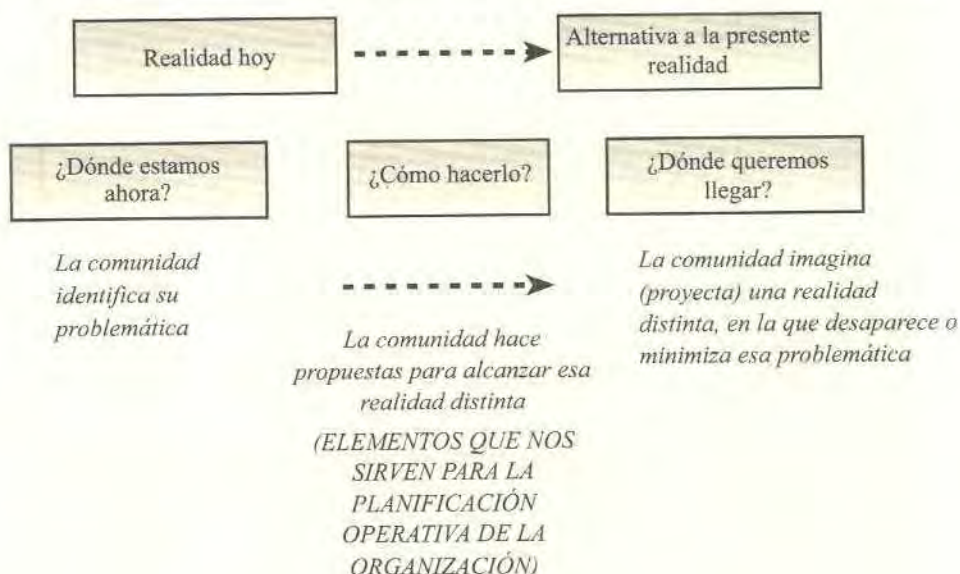
<p>2. Método PAPP Planificación de acuerdo al Análisis de Problemas y Potenciales</p>	<p>Este método se concentra en 5 aspectos agrupados en una matriz:</p> <p>Situación actual = Problema (o necesidad)</p> <p>Factores de influencia = Causa del problema Recursos disponibles para resolver el problema = Potenciales Situación ideal en el futuro = Objetivos Medidas que deben tomarse = Proyecto propuesto</p> <p>PROBLEMAS: Deben formularse como un estado negativo directamente sentido por los miembros de la comunidad, por ejemplo: "El agua potable está muy retirada del pueblo". No es recomendable enunciar problemas como la ausencia de una solución, por ejemplo: "los directivos no disponen de vehículos", porque ello limita el análisis de las causas del problema y la identificación de las soluciones alternativas.</p> <p>CAUSAS DEL PROBLEMA: Para cada problema podrán identificarse una o más causas y luego podrá verse que éstas, así como los problemas mismos, están relacionadas entre sí.</p> <p>POTENCIALES: Se mencionan los recursos disponibles dentro y fuera de la comunidad, a los que se puede recurrir para resolver el problema; incluidos los recursos naturales (agua del río, arena, terrenos sin cultivar, etc.), los recursos humanos (mano de obra, conocimientos, etc.) y los recursos materiales (herramientas, maquinarias, etc.).</p> <p>OBJETIVOS: Se representa la situación ideal en el futuro, suponiendo que los problemas han sido solucionados. De esta manera, se obtiene una lista de diversos objetivos.</p> <p>PROPUESTAS (POSIBLES PROYECTOS): Propuestas sobre las medidas que deben ser tomadas para resolver los problemas. Aún no se identifican como actividades concretas, se formulan como títulos de proyectos o programas. Debe ser tan amplias como se considere necesario para atacar los problemas identificados. También deben ser realistas en cuanto se aprovechen los recursos disponibles. Deben conducir a acciones inmediatas cuando se trate de problemas urgentes.</p> <p>Luego de considerar el alcance, la seriedad de cada problema y los recursos disponibles, los participantes en el ejercicio acordarán acerca de sus prioridades, las cuales van a determinar el plan de acción comunitaria.</p>
<p>2. Método FODA</p>	<p>Facilita sistematizar nuestras experiencias pasadas, así como los factores externos que influirán en el futuro de manera positiva o negativa. Su denominación se deriva de los elementos que dan forma: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.</p> <p>Expresión de lo positivo:</p> <p>FORTALEZAS: recursos, conocimientos y condiciones que poseemos para lograr nuestros objetivos.</p> <p>OPORTUNIDADES: factores, circunstancias, recursos externos, políticas u personajes que pueden contribuir en forma positiva para el alcance de los objetivos.</p> <p>Expresión de lo negativo:</p> <p>DEBILIDADES: fuerzas negativas que dificultan lograr nuestros objetivos, como factores, recursos, conocimientos, problemas y actitudes que frenan y obstaculizan el buen desempeño de nuestras labores.</p> <p>AMENAZAS: Riesgos que escapan del control de la comunidad u organización.</p>

3. Método EDPO	Éxito – Deficiencias – Potencialidades – Obstáculos		
	Consiste en elaborar una lista de las experiencias negativas y positivas de los participantes (éxitos y deficiencias) y de apreciar el potencial existente y los posibles obstáculos (potenciales y obstáculos) en una situación dada.		
	Mirada a lo vivido (retrospectiva) <.....> Perspectiva de futuro		
	1 ÉXITOS	POSITIVO	POTENCIALIDADES 2
	3 DEFICIENCIAS	NEGATIVO	OBSTÁCULOS 4

Resultado de hacer un diagnóstico participativo: Claridad en la problemática en la cual debemos enfocar nuestra intervención y acompañamiento.

Con los resultados del diagnóstico poseemos una información valiosísima que, como hemos visto, servirá para plantear propuestas (proyectos) que respondan realmente, a lo que sucede en las comunidades, pero que al mismo tiempo, están interrelacionados con otros proyectos que coexisten dentro del programa, que a su vez apunta a una misión planteada en el plan estratégico, sin olvidar que el Plan Estratégico se enfoca en una de las prioridades establecidas en el Plan Pastoral.

Con el diagnóstico partimos del análisis de la realidad para superarla, es decir, saber dónde se está, para saber dónde ir y cómo hacerlo. Esto se presenta en el siguiente cuadro (Cembranos, Montesinos y Bustelo, 1999:24):



PASO 2.
EL DISEÑO DEL PROYECTO



EL DISEÑO DEL PROYECTO

Llegamos a la etapa en que la comunidad ha identificado, analizado y planteado soluciones desde su propia realidad. Esto, en términos sencillos, se puede llamar hacer planificación, la comunidad, en tanto que ha definido lo que quiere hacer para cambiar las cosas. Sin embargo, al momento de diseñar o hacer los proyectos nos encontramos con que debemos presentarlos de acuerdo a ciertos requerimientos, especialmente de las agencias donantes, además, a veces la manera como se describe el proyecto en estos formatos tampoco responde a nuestras necesidades operativas de intervención, que respondan a nuestro sistema interno de planificación institucional y su respectivo seguimiento, monitoreo y evaluación.

En pocas palabras, hemos identificado que se tienen al menos, tres versiones de un mismo proyecto:

1. El proyecto que elabora la comunidad; (insumo esencial base)
2. El proyecto que elaboramos para presentar a la agencia donante (Actualmente, las agencias utilizan el marco lógico)
3. Y, el proyecto (de marco lógico) que articulamos a la planificación institucional para favorecer el monitoreo y evaluación) y que operativiza el plan estratégico.

En esta parte de la guía, queremos establecer claridad sobre la manera de diseñar proyectos que sirvan a la organización para hacer una adecuada intervención. Conoceremos cómo la planificación hecha con la comunidad se inserta en el sistema de planificación de la organización (Planificación Operativa).

Partimos de lo que ya ha hecho la comunidad

Recordamos que la última parte que trabajamos en el diagnóstico participativo con la comunidad, fue *Elaboración y ejecución de un proyecto (Cuarta Fase, ver inciso sobre Diagnóstico)*. A partir de ese momento, los miembros de la comunidad plantearon propuestas concretas de acción para transformar la situación problemática identificada. Con la comunidad entonces, hemos elaborado un proyecto, pero que va a estar presente en ellos porque participaron en su elaboración y lo han asumido como propio.

Como organización de Iglesia y para cumplir en socializar el proyecto con el resto de la comunidad, es necesario plasmarlo en un documento igual de sencillo para facilitar su comprensión y apropiación. Aquí estamos hablando de una versión del proyecto para la comunidad, la versión básica, casi tal cual salió de ellos.



Por otro lado, para conseguir los recursos necesarios que nos ayuden a llevar a cabo este proceso planificado por la comunidad, es necesario acudir a las agencias de cooperación. En este sentido, con los elementos recibidos de la comunidad, es nuestra tarea como miembros de la organización, traducir ese proyecto a los términos del diseño de proyectos aceptado por estos organismos.

¿Cómo llevar a cabo el diseño del proyecto de acuerdo con los elementos que ha aportado la comunidad?

Método del Marco Lógico para la planificación de proyectos

Uno de los métodos generalmente requeridos para la presentación de proyectos es el Marco Lógico. Se trata de una herramienta usada para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Utilidad del Marco Lógico:

- identificación,
- diseño,
- ejecución y
- seguimiento y evaluación de proyectos.

Relacionando dinámicamente estos cuatro momentos, Manuel Gómez y Héctor Sainz Ollera⁹ conciben el proyecto como “una estructura de actuación puesta en marcha a partir de un problema o necesidad concreta, a la que pretende dar una respuesta adecuada en un periodo de tiempo”.

Pasos para hacer la matriz de proyecto desde el Enfoque del Marco Lógico

I. ANALIZAR LA SITUACIÓN (ESTO LO HACE LA COMUNIDAD)

1. Análisis de la participación
2. Análisis de los problemas
3. Análisis de los objetivos
4. Análisis de las alternativas

II. DISEÑO DE PROYECTO (PREFERENTEMENTE SE DEBE TRABAJAR CON LA COMUNIDAD)

1. Elementos del proyecto
2. Factores externos
3. Indicadores

⁹ "El Marco Lógico en proyectos de cooperación al desarrollo"; CIDEAL, España, 1999.

Detalle:**1. El análisis de la participación**

Es necesario conocer a las personas afectadas por los proyectos que vamos a planificar en nuestras comunidades para llevar a cabo esta tarea pastoral. Por tanto, el Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense de Madrid (1993) recomienda que como primer paso, desarrollemos una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas.

¿Cómo hacer el análisis de participación?

Con base en la información recopilada en el diagnóstico participativo podemos trabajar con la comunidad:

- a) Escribimos el nombre de todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el problema.
- b) Clasificamos a estas personas en grupos de interés, individuos, organizaciones, autoridades, etc.
- c) Discutimos sobre qué intereses y puntos de vista hay que priorizar cuando se analicen los problemas.
- d) Seleccionamos los grupos más importantes.
- e) Hacemos un análisis más detallado de estos grupos, por ejemplo por:
 - a. Principales problemas que afectan al grupo.
 - b. Principales necesidades e intereses desde el punto de vista del grupo.
 - c. Potencial: fortalezas y debilidades del grupo.
 - d. Relaciones: principales conflictos e intereses, estructuras de cooperación o dependencia con otros grupos.
- f) Decidir qué intereses y puntos de vista hay que priorizar cuando hagamos el análisis de los problemas.

2. El análisis de los problemas

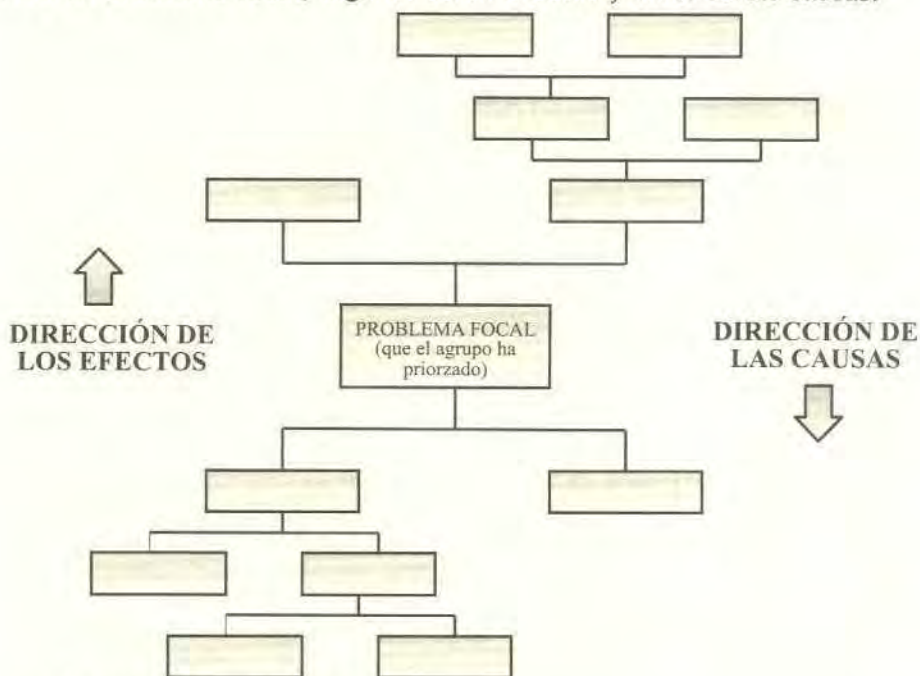
- a) Identificamos los problemas existentes y no posibles, imaginados o futuros. Para ello, tomamos en cuenta que un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.
- b) Escribimos cada problema en una tarjeta.
- c) Identificamos los principales problemas que existen de acuerdo a la información con la que contamos (para ello, es importante que todos y todas participen dando sus ideas).
- d) Seleccionamos el problema principal para analizarlo. Para esto, podemos aprovechar la técnica del *árbol de problemas* (ver dibujo sobre la técnica del *Árbol de Problemas*).



- e) Identificamos las causas sustanciales y directas del problema principal.
- f) Identificamos los efectos sustanciales y directos del problema principal.
- g) Con el árbol de problemas construido tenemos las relaciones de causa y efectos entre los problemas identificados.

La técnica del Árbol de Problemas

Una vez hemos escrito cada problema en una tarjeta, las colocamos a la vista y vamos a ir identificando las relaciones entre cada problema: habrá un problema focal, algunos serán efectos y otros serán causas:



3. El análisis de los objetivos

Consiste en transformar el árbol de problemas en árbol de objetivos. Esto lo hacemos identificando las futuras soluciones a los problemas descritos):

- a) Volvemos a formular todos los elementos del árbol de problemas en positivo: A cada tarjeta en la cual hemos colocado un problema la transformamos y lo redactamos como una situación no problemática sino una situación en condiciones positivas.
- b) Revisamos las relaciones medios-fin resultantes con la finalidad de garantizar que el árbol de objetivos es válido y completo.

- c) Podemos revisar la manera como los hemos planteado, borrar los objetivos que parecen irreales o innecesarios o agregar nuevos objetivos cuando sea necesario.

4. *El análisis de las alternativas*

Se trata de identificar posibles opciones y ver si es probable sus llevarlas a la práctica para acordar una estrategia del proyecto:

- Identificamos diferentes escalones “medios-fin” como posibles alternativas o componentes del proyecto.
- Eliminamos los objetivos que no son deseables o que son imposibles de conseguir.
- Eliminamos los objetivos que persiguen otros proyectos en el área o en el trabajo pastoral, en nuestro caso.
- Discutimos las implicaciones para los grupos afectados.
- Hacemos una evaluación de la factibilidad de las diferentes alternativas (es decir, las que tengan más posibilidades de ser llevadas a cabo dependiendo del coste, los beneficios, congruencia con nuestra tarea pastoral, etc.)
- Seleccionamos una de las alternativas analizadas (la más factible) como estrategia de proyecto.

*Jesús,
Si no respondo
vuélveme a llamar.*

†Anónimo

5. *La identificación de los principales elementos del proyecto a través de la Matriz de Proyecto (MP)*

Una vez hemos escogido la estrategia del proyecto, sacamos del árbol de objetivos los principales elementos para la MP y los colocamos en la primera columna de la misma. Se empieza de arriba hacia abajo:

- Objetivo global: objetivo a largo plazo al que va a contribuir este proyecto (El objetivo general en cierto modo, justifica el proyecto).
- Objetivos específicos: describen los efectos esperados del proyecto (propósito del proyecto) para los beneficiarios directos. Con la definición de objetivos intentamos responder a las siguientes preguntas (Pérez Serrano, 64):
 - ¿qué queremos hacer?
 - ¿qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema, sobre la que vamos a actuar?
 - ¿a dónde queremos llegar, qué propósitos se desea alcanzar dentro de un límite de tiempo?
 - ¿cuál es la situación-objetivo a la que se desea llegar?



Los objetivos deben ser: coherentes, motivadores, concretos, proporcionados con los recursos de los que se dispone y con las condiciones socioculturales que se establecen y evaluables.

En general, con objetivos bien formulados puede evaluarse mejor la coherencia de todo el proyecto.

- c) Resultados o productos: se expresan como los grandes logros que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la vida del proyecto.
- d) Actividades: se expresan como procesos.
- e) Insumos: presupuesto, personal y bienes.

6. *Los factores externos*

Son todos aquellos factores que pueden en un momento dado afectar nuestro trabajo. Estos factores están fuera de nuestro control. Pueden considerarse los factores que al momento de planificar, parezcan solo amenazas.

Los indicadores

Los indicadores determinan cómo podemos medir hasta qué grado se han alcanzado los objetivos en diferentes momentos. Generalmente, a cada indicador le corresponde un medio de verificación (pruebas concretas del indicador: documentos, publicaciones, informes, etc.).

Las mediciones de los indicadores pueden ser: cuantitativas (por ejemplo: cantidad de personas atendidas en terapias individuales), cualitativas (por ejemplo: el sistema de atención de casos de violaciones de derechos humanos funciona con eficiencia) y de comportamiento (uso de medios de resolución pacífica de conflictos en determinada comunidad).

Los indicadores deben ser específicos, deben incluir:

- El grupo beneficiario (para quiénes)
- La cantidad (cuánto)
- La calidad (cómo)
- El tiempo (cuándo)
- La ubicación (dónde)

Los indicadores son importantes para un proyecto pues nos dan elementos para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del mismo.

Matriz del Marco Lógico

DESCRIPCIÓN RESUMIDA	INDICADORES OBJETIVAMENTE COMPROBABLES	FACTORES EXTERNOS IMPORTANTES
<p>1. FINALIDAD U OBJETIVO GLOBAL ¿Cuál es la razón del proyecto, hacia qué objetivo sectorial más amplio se dirigen los esfuerzos del proyecto o del programa? ¿Por qué se emprende el proyecto? ¿Quiénes son los beneficiarios buscados? ¿Cuál es el impacto que se pretende?</p>	<p>1.1 INDICADORES DEL IMPACTO DEL PROYECTO ¿Cuáles son los medios para verificar la realización del objetivo último o finalidad? ¿Cómo sabrá la dirección del proyecto o cualquier otra persona, que el proyecto está aportando la contribución prevista para la realización del objetivo a este nivel? Son las medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo global. Se especifican los medios de verificación.</p>	<p>2.2 DEL OBJETIVO INMEDIATO A LA FINALIDAD ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto que deben darse para que la realización del objetivo inmediato pueda contribuir a alcanzar la finalidad?</p>
<p>2. OBJETIVO Y META U OBJETIVO ESPECÍFICO ¿Qué efecto específico debe alcanzar el proyecto mientras esté en curso, es decir, si el proyecto se termina con éxito, qué mejoras o cambios pueden esperarse en el grupo, organización o zona a que se dirige el proyecto? Se trata del efecto que se espera lograr como resultado del proyecto. También es indispensable mencionar a los beneficiarios.</p>	<p>2.1 INDICADORES DE LA REALIZACIÓN DEL OBJETIVO Y LA META (TERMINACIÓN DEL PROYECTO) ¿Qué pruebas, mediciones o indicaciones confirmarán que el objetivo inmediato se está realizando o se ha realizado? ¿Qué condiciones o situaciones objetivamente verificables se prevén si el proyecto alcanza su objetivo y su meta?</p>	<p>3.1 DE LOS PRODUCTOS AL OBJETIVO Y LA META ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto que, junto con los productos de éste, son necesarios para lograr el objetivo inmediato?</p>
<p>3. PRODUCTOS O RESULTADOS ¿Qué productos (tipo y número) deben generarse (con los insumos aportados y las actividades realizadas) para lograr el objetivo inmediato? Son los resultados que la gestión del proyecto debería poder garantizar, también se mencionan a los beneficiarios.</p>	<p>3.1 INDICADORES ¿Qué medidas (directas o indirectas) servirán para averiguar hasta qué grado se producen los resultados? Es necesario especificar los medios de verificación.</p>	<p>4.1 DE LAS ACTIVIDADES A LOS PRODUCTOS ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto que, junto con las actividades de éste, son necesarios para lograr los productos?</p>
<p>4. ACTIVIDADES ¿Qué actividades debe realizar el equipo del proyecto para generar los productos deseados?</p>		<p>DE LOS INSUMOS A LAS ACTIVIDADES ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera de control de la dirección del proyecto, que deben darse para iniciar las actividades una vez que los insumos estén disponibles?</p>
<p>5. INSUMOS ¿Qué bienes y servicios (personal, equipo, capacitación, etc.) deben aportar las partes implicadas en el proyecto para emprender las actividades necesarias con las que se generarán los productos programados?</p>		

Tomado de: Ander-Egg (1999:85)



El documento de proyecto

Según Ander-Egg (2000:29) y Pérez Serrano (1993: 63), éstos son los elementos que debe llevar el documento donde se plasma el proyecto:¹⁰

1. Denominación del proyecto: Título de manera sintética, de aquello que se quiere hacer, sirve para identificar el proyecto. Aquí se hace referencia a la institución responsable de la ejecución del proyecto y de la agencia donante que lo patrocina.

2. Descripción del proyecto: Se define y caracteriza el proyecto, especialmente la idea central de lo que se quiere realizar. Se trata de que quien desee conocer el proyecto tenga desde la entrada del documento, una idea exacta del mismo: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica, etc.

2.1 Fundamentación o justificación: Se trata de los argumentos lógicos y las razones que dan sentido a este proyecto, Ander-Egg (33) sugiere las siguientes justificaciones:

- Explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución. Para esto nos ayuda el diagnóstico que hemos realizado como punto de partida y el proceso que llevamos a cabo para detectar, analizar y priorizar las necesidades.
- Justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema. Aquí no solo se presentan razones técnicas, también caben las razones políticas o pastorales en nuestro caso.
- Recursos internos y externos asignados para la solución del problema.

2.2 Marco institucional: Como se trata de un proyecto elaborado dentro de una institución que es la Iglesia, es necesario incluir este punto para las personas que revisarán el proyecto y que no están tan familiarizadas con la pastoral eclesial. Conviene, de acuerdo al autor citado, indicar la naturaleza de la institución (la Iglesia), su mandato, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc. Se trata de informar claramente sobre la Iglesia (diócesis o arquidiócesis a la que pertenece la oficina), el plan estratégico, es una fuente importante para escribir este apartado.

¹⁰ Algunas agencias de cooperación, proporcionan el formato de presentación del proyecto.

2.3 Finalidad del proyecto u Objetivo Global (ver en Matriz del Marco Lógico): Se trata del impacto que se quiere lograr, especialmente cuando se trata de proyectos insertos dentro de programas o planes más amplios tendientes al cambio social o a una estructura más amplia como lo es en este caso, la ODHAG dentro de la Iglesia, Ander-Egg (37) propone que las finalidades de un proyecto se formulen tomando en consideración que: éstas justifiquen debidamente el proyecto y sus objetivos hagan posible la verificación cuantitativa y cualitativamente de su marcha. Es preferible establecer un único fin o que vaya acompañado de otros fines compatibles.

2.4 Objetivos (ver en Matriz de Marco Lógico, los Objetivos Específicos): Son los logros que queremos alcanzar al ejecutar una acción planificada. *“Ningún proyecto adquiere su significado pleno si no se produce una clara definición y explicitación de los objetivos a alcanzar” (op. Cit: 39).*

2.5 Beneficiarios: Son los sujetos a quienes va dirigido el proyecto. Existen beneficiarios inmediatos (los directamente favorecidos por la consecución de los objetivos y metas o efectos del proyecto) y los beneficiarios finales o indirectos (aquellos a quienes favorecerán los impactos del proyecto). Es necesario identificar con bastante precisión a los sujetos.

2.6 Productos (ver en Matriz de Marco Lógico “Productos o Resultados”): “Son el primer nivel de resultados a los que se llega por el hecho de haber realizado con éxito las actividades” (Ander-Egg, 42). No es lo mismo que las metas, la obtención de los productos depende de la realización de las actividades.

Los productos, según el mismo autor, pueden obtenerse y ser de dos clases:

- Resultados materiales
- Servicios prestados

Los requisitos propuestos para plantear productos dentro de un proyecto es:

- Que su realización pueda comprobarse (cantidad y tiempo de consecución).
- Que estén ordenados según una secuencia temporal lógica.
- Que su realización sea esencial para conseguir el objetivo propuesto.
- Que sean realizables con los recursos disponibles.



2.7 Localización física y cobertura espacial: Dónde se hará el proyecto y qué abarcará. Para el autor que hemos venido mencionando, puede hacerse en dos niveles:

- macro-localización (ubicación geográfica del proyecto dentro del área: región, departamento, ciudad, etc.)
- micro-localización (identificando dentro de un conjunto menor: colonia, comunidad, etc.)

La cobertura espacial se refiere al espacio físico que abarcará el proyecto.

3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar: Se trata de las acciones con las que se generarán los productos.

Desde la experiencia de la ODHAG se sugiere el siguiente formato que retoma los elementos del Marco Lógico pero los adapta a la congruencia con el Plan Estratégico de la Organización.

4. Métodos y técnicas a utilizar: Se trata de dejar claro la forma como se hace la actividad. Para ello existe una amplia gama de instrumental metodológico. Lo importante es que la técnica seleccionada corresponda a lo que se persigue y que se utilice de la mejor manera posible.

5. Determinación de los plazos o calendario de actividades: Se trata de establecer cuándo ocurrirá la ejecución del proyecto con sus respectivas actividades. Esto ayuda a juzgar si el proyecto es factible de realizar, es decir si con el tiempo disponible se pueden obtener los productos planteados. Para facilitar este trabajo se utilizan instrumentos gráficos como el cronograma o diagrama de Gantt. Aquí se permite tener una visión de la distribución del tiempo en el desarrollo de las actividades del proyecto.

6. Determinación de los recursos necesarios: Se trata de identificar quiénes y con qué se realizará el proyecto, en otras palabras, los insumos. Entre los recursos a tomar en cuenta se encuentran:

- Recursos humanos: personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas: cantidad de personal, características requeridas y funciones a realizar, indicando quién es el responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo,
- Recursos materiales: herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc.
- Recursos técnicos: alternativas técnicas elegidas y tecnologías a utilizar.

- Recursos financieros: estimación de los fondos que se deben obtener, indicando las diferentes fuentes de los mismos: presupuesto ordinario, donaciones, pago de usuarios, ingresos, etc.

7. *Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto*: Se trata de los recursos expresados en unidades monetarias. Es necesario hacer una previsión de los costos para llevar a cabo el proyecto, esto implica tener claridad en cada uno de los rubros enunciando la cantidad y la cualificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo esto se expresa en moneda.

9. *Estructura organizativa y de gestión del proyecto*: Se trata de describir la manera como se gestionará y organizará el proyecto. Esto tiene que ver con la planeación estratégica que hemos realizado como oficina, pues en este apartado debemos colocar:

- Organigrama
- Manual de procedimientos (cómo se va a desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos que se han de seguir).
- Funciones del personal del proyecto
- Relaciones e interacciones del personal.
- Modalidades y mecanismos de coordinación del proyecto.
- Sistemas de evaluación interna y seguimiento sobre las responsabilidades y funciones.
- Canales de información: a quién hay que informar, qué tipo de información se debe facilitar, en qué soporte, con qué objetivo y con qué frecuencia.

10. *Indicadores de evaluación del proyecto (ver en matriz de Marco Lógico, "Indicadores")*: Se trata de cómo se medirá el progreso hacia las metas propuestas. Los indicadores de evaluación son instrumentos que permiten comprobar a través de la experiencia y con cierta objetividad, el progreso hacia el logro de las metas propuestas.

"Los indicadores sirven de patrón para medir, evaluar o mostrar el progreso de una actividad respecto a las metas establecidas, en cuanto a la entrega de insumos (indicadores de insumos), la obtención de sus productos (indicadores de productos) y el logro de sus objetivos (indicadores de efecto e impacto)", Martínez citado por Ander-Egg (63).

PASO 3.
LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO



EL DISEÑO DEL PROYECTO

Una vez realizado el diseño del proyecto, el siguiente paso es echarlo a andar. Para ello es necesario que cada área o programa de la organización elabore planificaciones anuales y mensuales, pueden valerse de los instrumentos que se han ido presentando en este capítulo. El objetivo es tener claridad en lo que se pretende lograr en cumplimiento de los objetivos de cada proyecto. Por otro lado, estos instrumentos son valiosos pues nos permiten al finalizar el mes, comparar logros y sobre todo, analizar las causas de por qué no se ha podido avanzar en ciertos pasos, esto nos ayuda a tomar acciones para corregir el rumbo. De esto hablaremos más adelante, en el apartado de Monitoreo y Evaluación.

Las planificaciones periódicas

Una vez tenemos claro el proyecto como organización, necesitamos establecer la manera como vamos a llevarlo a cabo y cumplir con lo que nos hemos propuesto en el documento (tiempos, resultados, objetivos, etc.) y para hacer un buen uso de los recursos con los que contamos. La experiencia de la ODHAG demuestra la necesidad de trabajar una planificación anual, donde determinamos en un calendario a lo largo de los 12 meses, las acciones que vamos a desarrollar y definimos claramente para cuándo vamos a alcanzar ciertos productos (con sus indicadores y medios de verificación). También nos orienta sobre el tiempo en que vamos a tener cumplidos ciertos objetivos.

Una vez tenemos una planificación anual, contamos con esa visión global de nuestro trabajo en un lapso determinado. Sin embargo, para facilitar más la puesta en marcha del proyecto y la coordinación dentro del área o programa y la organización, es necesario con base en el plan anual, elaborar al menos, planes trimestrales de trabajo o si es posible, mensuales. Éstos también consisten en colocar en un calendario (de un lapso menor) las acciones a desarrollar.



Ejemplo de un cronograma mensual (tradicional)¹¹

OBJETIVO DEL PROYECTO:				
RESULTADO:				
META DEL MES:				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
	1	2	3	4
7	8	9	10	11
14	15	16	17	18
21	22	23	24	25
28	28	30		
<p>MONITOREO CUALITATIVO</p> <p>Permite registrar la información cualitativa de los procesos que se van generando con los proyectos o ejes, así como el logro de las actividades (Útil para monitorear, evaluar y sistematizar)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Logros alcanzados en los procesos desarrollados durante el mes. 2. Dificultades encontradas 3. ¿Cómo se solucionaron? 4. Otros aspectos que se necesiten monitorear <p><i>NOTA: Este, es un instrumento útil para monitorear el desarrollo de las actividades mensuales planificadas, y de donde se obtiene la mayor parte de la información para el informe mensual.</i></p>				

Fuente: Elaboración ODHAG

¹¹Actualmente las agendas personales, has sustituido los cronogramas que se colocan visiblemente en las paredes.

La implementación de un proyecto desde una organización o instancia de Iglesia

En la etapa de implementar el proyecto es necesario recuperar el valor y la oportunidad que tiene, en este caso, una instancia eclesial como la ODHAG, de estar inserta dentro de la Iglesia, pues ello permite aprovechar muchos de los recursos, especialmente a nivel de redes entre parroquias, comunidades eclesiales de base, grupos, promotores, catequistas, etc.

Coordinación dentro de la misma Iglesia

Toda planificación pastoral tiene sentido si el proyecto se lleva a cabo. Para ello, es importante tener claridad sobre en qué parte de la tarea pastoral se inserta el mismo, es decir, qué lugar ocupa y cómo se ubica dentro de un plan pastoral global o integral de la Iglesia. Esta claridad ayudará a poder coordinar una ejecución exitosa del mismo, en consonancia con los otros proyectos relacionados dentro de la diócesis o arquidiócesis.

Para esta ejecución del proyecto, es necesario retomar la manera como la Iglesia está organizada para poder llevar a cabo su Misión, pues podemos hacer uso de esta estructura y sus redes.





De esta manera, podemos acceder a las comunidades a través de las redes establecidas. Por otro lado, la tarea en torno a la Pastoral Social en la prioridad de derechos humanos, debiera ser compartida por los agentes de pastoral en todos los niveles hasta la comunidad, esto permite que las personas asuman como propio este trabajo y ello garantiza la sostenibilidad a niveles locales.

Coordinación con otras pastorales

Como vimos al inicio, el trabajo de una oficina de derechos humanos en el seno de la Iglesia, se inserta en la búsqueda de hacer presente el Reino de Dios. Ésta no es una tarea que le pertenece solamente a la pastoral social, al contrario, desde esta pastoral se puede aportar de manera coordinada al trabajo de la pastoral social, pastoral indígena, pastoral de la tierra, etc. y viceversa. Es por ello, que no debemos descartar que al iniciar el proyecto planificado establezcamos de qué manera nos vamos a articular con las acciones de las otras pastorales.

Un ejemplo puede ser la tarea de los animadores de la reconciliación durante la recogida de testimonios en la preparación del Informe del Proyecto Interdiocesano de Recuperación de la Memoria Histórica, REMHI. Éste fue una iniciativa interdiocesana en la cual los agentes de pastoral a nivel local (catequistas en muchos casos) asumieron como propia la tarea de recuperar la verdad de lo sucedido durante los años del Conflicto Armado Interno. El que estas personas pertenecieran y estuviesen comprometidos con el trabajo pastoral de su parroquia no limitó su acceso a otras comunidades u otras personas con diferencias de pertenencia a alguna otra religión. Es aquí donde el ecumenismo también cobra vigencia desde la práctica cotidiana, en este caso es indispensable para el trabajo de promoción de los derechos humanos.

Coordinación con otras Iglesias

Como se mencionaba anteriormente, el ecumenismo es un requisito en todo proyecto que desde la Iglesia busca el cambio humano y social en el país. Las Iglesias Protestantes Históricas tienen muchos aspectos en común desde su trabajo por la construcción del Reino y se puede establecer con ellas desde la práctica una efectiva coordinación. Para ello, es importante tener claridad de las diferentes denominaciones religiosas y los aspectos que tenemos en común para el logro de los objetivos, es por ahí por donde podemos iniciar el trabajo en conjunto.

El ecumenismo se complementa con el reconocimiento de la riqueza y aportes de las culturas indígenas guatemaltecas y de su propia

espiritualidad, en este sentido, también podemos encontrar varios puntos en común para el trabajo de los proyectos de cambio humano y social desde una pastoral de los derechos humanos. Los valores indígenas y su espiritualidad reconocen también la dignidad de la persona.

*Los tres
caminantes*

*De tres hermanos,
el pequeño partió
por la vereda a
descubrir y a fundar.
Y para nunca
equivocarse o errar
una papila llevaba
arriba
y la otra en el andar.*

*Y caminó vereda
adentro el que más,
Ojo en camino y ojo
en lo porvenir,
Y cuando vino el
tiempo de resumir
ya su mirada estaba
extraviada
Entre el estar y el ir.*

*Oh, oh, oh. Óyeme
estó y dime,
dime, cómo miras tú.*

Silvio Rodríguez
(cubano)

Una vez tenemos claro estas indispensables coordinaciones, podemos llevar a cabo la implementación del proyecto, de esta manera, veremos que los resultados serán más efectivos.

El camino que hay que recorrer en la puesta en marcha de los proyectos insertos dentro del trabajo pastoral

Los pasos recomendados para llevar a cabo el acompañamiento (como vimos al inicio de esta guía) en este caso desde los derechos humanos, de acuerdo a lo que nos dice el Plan Pastoral de Áreas Marginales y Populares (1997: 21-27):

1. Insertarse en la comunidad: “estar en y con” el pueblo donde se trabaja, esto nos hace vivir, compartir y celebrar nuestra fe dentro de la misma historia del pueblo. Esta actitud nos ayuda en el proceso de diagnóstico, en la identificación de las necesidades que darán vida a los proyectos a desarrollar. Nos permite identificarnos con la realidad del pueblo, sus sufrimientos y alegrías, sus luchas y fracasos.

2. Convocar: Reconociendo las fortalezas y los aportes que cada miembro de la comunidad puede

brindar, les convocamos a participar activamente de esta iniciativa. Es un proceso de acercamiento a las personas, de invitación, de relación personal, de participación comunitaria que despierta el interés donde todos y todas tienen “su” lugar y se sienten acogidos. La Pastoral de Áreas Marginales nos sugiere:

- visitas a hogares
- medios escritos como folletos, afiches, hojas informativas, etc.
- reuniones
- misiones populares o evangelizaciones intensivas
- celebraciones de religiosidad popular.
- cursos o talleres sobre distintos temas



Se necesita mucha creatividad para llegar a las personas, tener en cuenta sus intereses, suscitar inquietudes, ofrecer espacios de participación, proponer respuestas a sus búsquedas.

3. Organizar: Luego del interés por tomar parte de los proyectos de cambio, surge la necesidad de una organización. Aquí se distribuyen las tareas, se forman equipos, surgen los distintos ministerios. El trabajo debe hacerse de manera organizada, como se mencionó antes, el trabajo puede desarrollarse de mejor manera si se aprovecha la organización existente en el seno de la Iglesia, cada parroquia, al contar con un consejo parroquial (expresión de su organización nacida de la base) sabe y conoce los clamores de su gente, de sus comunidades.

4. Acompañar y animar: Una vez hemos iniciado el trabajo, es necesario acompañar, animar, sugerir (un servicio pastoral fundamental). En otras palabras se trata de:

- Animar (vivificar) la comunidad
- Propiciar una relación cercana y favorecer un clima de confianza y amistad entre las personas.
- Escuchar y consolar a quienes se encuentran quebrados por los problemas y dificultades.
- Ser vínculo de comunión y encuentro, superando las barreras discriminatorias que marcan nuestra sociedad.
- Fomentar el respeto y valoración de las personas, el crecimiento y capacidades de cada uno...

5. Anunciar la Buena Noticia: Como se trata de un trabajo de promoción de los derechos humanos hecho desde el ámbito pastoral, no debemos olvidar que como comunidad cristiana, en nuestro camino tiene un lugar especial el anuncio y la proclamación de la Buena Noticia (el kerigma): esa invitación a la conversión de la cual hablamos al inicio de esta guía.

6. Formar y formarnos permanentemente: “La realidad es cada día más compleja y cambiante” por ello, no nos podemos quedar estáticos, debemos ir cambiando para responder cada vez a las nuevas necesidades que marcan las situaciones históricas. Para ello, debemos buscar una formación que sea:

- Integral, encarnada, liberadora y permanente sobre distintos aspectos: análisis de la realidad, Biblia, teología, pastoral, derechos humanos, economía, política, etc.

- Participativa, donde los miembros de la comunidad generen el discurso, los diálogos, el contenido.
- Popular en su lenguaje y metodología.
- Integradora de personas y de la realidad social.
- Histórica en cuanto que parta de las necesidades locales en el marco de una visión más amplia y estructural.
- Permanente.

7. Desarrollar una acción que transforme: Todo el trabajo que desarrolla la Iglesia tiene como referencia principal la realidad misma: *“parte de las necesidades de las personas y del pueblo, se compromete en el cambio personal y social. Se proyecta en el compromiso comunitario para transformar la realidad histórica”*. Por ello hablamos de proyectos para el cambio humano y social, que al final de cuentas, deben ser fruto de una decisión comunitaria en la que se reflexiona, analiza, se evalúa las posibilidades y se asume conjuntamente los compromisos:

- Como actividades religiosas, populares, festivas, manifestaciones de protesta, reivindicaciones sociales, etc.
- En solidaridad con los demás vecinos, otras organizaciones y comités y no exclusivamente la gente de la comunidad cristiana.
- La conducción o dirección debe ser llevada por el mismo pueblo.
- Los líderes o coordinadores estarán siempre atentos a las necesidades de la gente, respetarán sus decisiones y promoverán su participación.
- Es una acción planificada y evaluada. Se evita la espontaneidad y el voluntarismo para lograr un compromiso social más pensado, programado en función de las necesidades.

8. Celebrar: Si nos comprometemos en la transformación de la realidad no podemos dejar de lado la celebración: *“vivir la libertad y la fraternidad más allá de la eficacia y de los resultados tangibles. La fiesta invita a la vida y a la esperanza, restaña heridas, recupera convivencia y abre la utopía, a pesar de las realidades oscuras y dolorosas de la vida”*. (Ibid)

Esta experiencia festiva se puede expresar en:

- Convivencias
- Excursiones
- Aniversarios
- Celebraciones litúrgicas
- Celebraciones ecuménicas
- Etc.

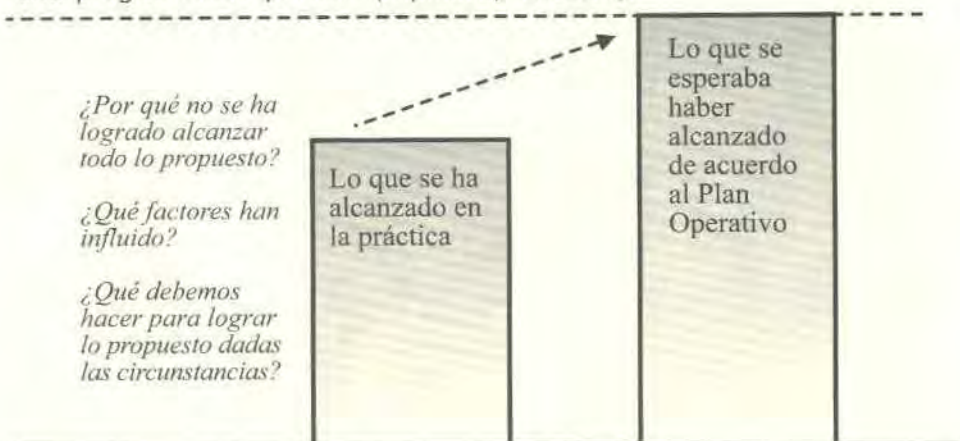
PASO 4.
EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO



EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez se ha echado a andar el proyecto, es necesario contemplar que el mismo siga el camino que hemos trazado para el logro de cada objetivo. Para ello, algunos expertos en proyectos nos sugieren incorporar en el proceso el seguimiento o monitoreo. Desde la planificación del mismo proyecto hemos visto que existen maneras para tener claridad sobre la ejecución del proyecto sobre la marcha, por ejemplo los indicadores que nos propone el Enfoque del Marco Lógico.

“Evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa” (Espinoza, 1986:14).



Esta definición elemental lleva implícitos tres elementos

1. La existencia de una situación que fue definida previamente, el proceso conocido como programación o plan operativo.
2. La existencia de una situación real en un momento determinado, la que se ha configurado por medio de unas acciones que se ejecutan.
3. Un proceso de comparación entre ambas situaciones para llegar a determinar si son iguales o desiguales y conocer los factores que ha provocado la igualdad o desigualdad (Op.cit.).

Según Pichardo, evaluar es un proceso integral y continuo para retroalimentar la toma de decisiones¹². En tal sentido, lo que se plantea es la producción de información necesaria para detectar las debilidades durante el proceso de ejecución del proyecto y al mismo tiempo brindar sugerencias para las medidas correctivas.

¹² Pichardo, Arlette Evaluación del impacto social. Costa Rica, 1989.



Diferencia entre monitoreo y evaluación

La frontera entre el monitoreo y la evaluación parece ser poco visible, pues ambos procesos pueden considerarse como evaluaciones, la diferencia está en el momento en que se realiza.

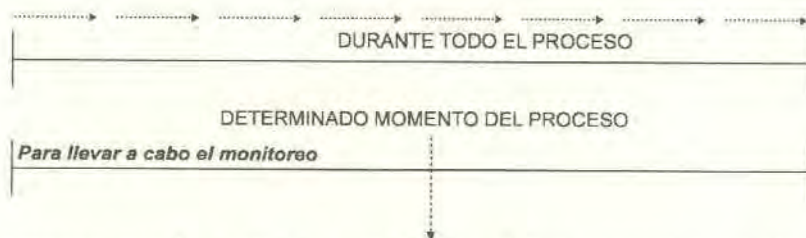
Monitoreo

El monitoreo consiste en evaluar permanentemente, se trata de una *evaluación longitudinal*: es decir, la que se da durante todos los momentos del proceso del proyecto, forma parte de la misma ejecución, pues nos permite ir conociendo el desarrollo de las acciones en función de lo planificado para poder saber cómo vamos y si es necesario hacer cambios sobre la marcha. El monitoreo permite el registro de información cualitativa y cuantitativa para la evaluación.

Evaluación

La evaluación (*evaluación transversal*) se da solamente en determinado momento de la vida del proyecto, donde atraviesa el proceso transversalmente. Generalmente, se hace una vez al año, de tal manera que si el proyecto dura tres años, se habrán hecho tres evaluaciones. Lo más común es que las evaluaciones se hagan al finalizar, pues consiste en valorar lo que se ha realizado en un momento determinado comparándolo con lo propuesto y lo logrado en ese momento, implica un juicio de valor. Es un análisis de tipo cuantitativo y cualitativo.

MONITOREO DE EVALUACIÓN LONGITUDINAL:



Se propone que la evaluación es de por sí “un proceso para obtener la información necesaria, ordenada, relevante, fiable, válida y a tiempo, con el fin de emitir un juicio de valor sobre la calidad del proceso y el producto educativo desde su comienzo hasta el final” (Pérez Serrano, 131-132).

La autora mencionada propone que para hacer el monitoreo se tengan en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se han ido desarrollando las diversas actividades del proyecto? (Análisis de las mismas).

- ¿Cuáles están siendo los puntos débiles y fuertes del proyecto?
- ¿La metodología que se lleva a cabo en el proyecto ayudará a resolver el problema?
- ¿Se han definido con claridad la metodología, las tareas, normas y procedimientos?
- ¿Se han elegido las actividades más pertinentes para llevar a cabo el proyecto?
- ¿El ritmo de desarrollo de las mismas es el más adecuado?
- ¿Se ha planificado detalladamente la estrategia a seguir? ¿Es congruente con el propósito de la institución?
- ¿Es necesario introducir modificaciones en la metodología para obtener mejores resultados?
- ¿Qué respaldo ha tenido y tiene el proyecto en los beneficiarios, la institución ejecutora y las entidades involucradas?

Además, se pueden considerar estas otras preguntas:

¿Cómo se ha ido adaptando el proyecto al contexto?

Stufflebeam, citado por Morales Velásquez (1996:43), propone que también se tome en cuenta una *evaluación del contexto*, como “macroanálisis de las condiciones en las cuales se mueve el programa, las necesidades no cubiertas y las oportunidades desaprovechadas en la operación para cubrir los objetivos”. En otras palabras, ¿Cuál ha sido la relación del proyecto con el contexto cambiante? Deberíamos tomar en cuenta que el proyecto necesita irse adaptando a esos cambios que suceden sobre todo a nivel macro, para aprovechar oportunidades y adaptarse a las nuevas situaciones.

¿Cómo hemos ido aprovechando los insumos?

Durante el desarrollo del proyecto es importante también, dedicar un espacio a la manera cómo hemos ido utilizando los recursos disponibles en el logro de los objetivos. Aquí interesa, de acuerdo a Morales Velásquez, determinar si la estrategia por la que hemos optado se adecua al presupuesto con el que contamos, al personal y al tiempo disponible.

¿Qué productos se están obteniendo?

Cuando hablamos de productos no nos referimos únicamente a los que se obtienen al final del proceso, existen productos intermedios que nos orientan en cuanto a determinar si se están cumpliendo los resultados intermedios que nos servirán para llegar a un resultado final (producto final). Estos productos, desde la metodología de planificación de la ODHAG se establecen a través de la matriz de planificación en la columna de medios de verificación.



Para llevar a cabo la evaluación

Se aplica al final del proceso o de un período de realización del proyecto (un año por ejemplo). Aquí, nos interesa establecer lo siguiente:

- ¿Se ha alcanzado los objetivos del proyecto? ¿En qué medida?
- ¿Qué productos hemos obtenido? ¿Se ha logrado el producto final esperado? (en relación a la matriz de planificación, medios de verificación).
- ¿Qué resultados se han alcanzado? ¿Cuáles son sus efectos en los sujetos del proyecto?

Este tipo de evaluación, de acuerdo con varios autores, nos sirve para tomar decisiones sobre el proyecto (su continuación, reformulación o terminación) o sobre la planificación de futuros proyectos.

De la Incertidumbre.

*Después del
estrucendo alguien
habló:
Dijo que habíamos
agotado el último
presagio
quedándonos
únicamente con este
oficio de
encantadores de
serpientes.
Otro dijo que quizá
debíamos
prepararnos para el
suicidio en masa.
Alguien más dijo que
al fin podíamos
prodigarnos de otro
sol para la noche
y de otra luna para
el día.
Los demás cansados
de tanta
incertidumbre
volvieron a sus
casas
y encendieron sus
candiles.*

Mario Domingo
Poeta guatemalteco

A la evaluación de procesos la relacionamos con el monitoreo, en cuanto es algo que hacemos constantemente, para obtener retroalimentación de las acciones que llevamos a cabo. Nos sirve para darnos cuenta de los avances, progresos, desajustes y problemas enfrentados en el proceso, en función del cumplimiento de los objetivos del proyecto y para tomar las medidas correctivas necesarias.

¿Para qué vamos a hacer monitoreo y evaluación de un proyecto?

Es necesario tener claridad sobre los motivos para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación. Pérez Serrano (2000:122) lo asocia a las funciones que cumple la evaluación, ésta nos sirve:

Para diagnosticar: Se trata de analizar “los distintos aspectos y elementos de la estructura, proceso y producto de un programa” para adaptarlo a las características y exigencias concretas de cada situación. A partir de ahí, opina la autora, es posible tomar medidas correctivas y de recuperación precisas.

Para predecir: Con los datos que recopilamos, podemos “predecir o pronosticar rendimientos y posibilidades futuras”.

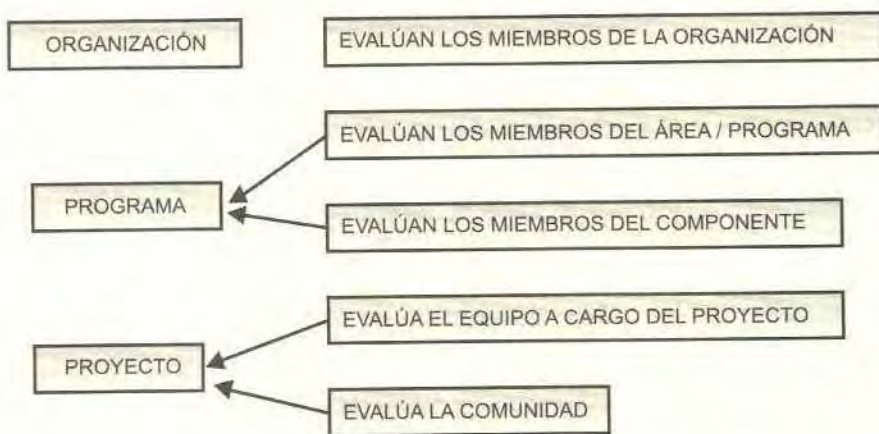
Para orientar: La información nos sirve además, para orientar las acciones en todo el proceso, estructura y funcionamiento, lo conseguimos a través de la llamada retroalimentación.

Para tener mejor control: Sobre todo para establecer en qué medida se logran o no los objetivos previstos en la planificación.

En nuestro caso, desde nuestra intención esperamos que cada monitoreo y evaluación que realicemos nos ayude a diagnosticar, predecir, orientar y mejorar el control de los proyectos.

¿Quiénes van a evaluar?

La evaluación del proyecto, tal y como fue el diagnóstico, debería ser participativa, es decir, en ella debería tomar parte la comunidad o las comunidades involucradas en un primer nivel. Con la información obtenida, tendríamos que entrar a un proceso de evaluación por parte del equipo a cargo del proyecto, del componente, hasta llegar a una evaluación del área o programa (que es donde se articulan los proyectos existentes dentro de la organización), todo ello, nos debiera llevar a hacer una evaluación de la organización y la articulación de sus áreas o programas. También es necesario llevar a cabo una evaluación de la correspondencia entre las acciones de la organización con respecto a lo propuesto en el Plan Pastoral.



Al respecto, Pérez Serrano (123) plantea cuatro opciones sobre las personas que deberían realizar la evaluación:

Los mismos sujetos del proyecto (autoevaluación): es decir, los beneficiarios del proyecto son quienes se evalúan a sí mismos, pero con pleno conocimiento del plan, proyecto, objetivos, recursos y la mayor cantidad de información necesaria, para que tengan suficientes puntos de referencia.



Los miembros de la institución ejecutora del proyecto (evaluación interna): Se trata de quienes están involucrados o involucradas en la ejecución del mismo, de modo que puedan contar con una retroalimentación constante.

Agentes externos a la institución (evaluación externa): Es cuando la realizan evaluadores que no pertenecen a la institución. Generalmente, se da al momento de terminar el proyecto, como una evaluación sumativa o del producto.

Miembros de la institución y agentes externos (mixta).

Es importante rescatar que la definición de quienes participan en la evaluación va a depender del entendimiento o enfoque asumido, de lo que se quiere evaluar y para qué se quiere evaluar. En tal sentido, hay momentos en que se da una evaluación que parte de la comunidad y el análisis va ascendiendo hasta llegar a los niveles de decisiones políticas del proyecto, o a la inversa, tipo cascada, de arriba hacia abajo. En algunas ocasiones la evaluación involucra a todos los niveles simultáneamente, en otros, se lleva a cabo con el personal involucrado o adquiere la forma de una evaluación mixta.



¿Cómo evaluamos?

1. **Identificamos el objeto:** que generalmente será el mismo proyecto en todo su proceso.

2. **Llegamos a acuerdos sobre el proceso de evaluación con los sujetos de la misma:** Para ello, tomamos en cuenta:

- Conversamos con los sujetos sobre la utilidad de una evaluación del proyecto.
- Concepción inicial de los sujetos sobre el por qué de la evaluación.
- Concepción inicial de los sujetos sobre cómo se cumplirá con los propósitos de la evaluación.
- Llegar a un acuerdo con los sujetos sobre los dos aspectos mencionados.
- Llegamos a acuerdos sobre la determinación de las preguntas y puesta en marcha de los procedimientos.

3. **Contextualizamos:** Analizamos el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, para saber qué aspectos influyen en el mismo:

- Contexto social, político y económico del objeto.
- Historial de circunstancias no estipuladas.

4. **Describimos:** En la descripción, tratamos de recabar información sobre el proyecto, sin perder de vista los objetivos del mismo. Estos datos los obtenemos de los sujetos involucrados, para ello, deberíamos incluir a la mayor cantidad posible de puntos de vista sobre estos participantes, para tener una descripción completa, desde varios ángulos de mira.

Es necesario, como parte de una evaluación permanente, ir elaborando informes de los resultados preliminares para compartirlos y discutirlos

5. **Interpretamos valorativamente, pero con fundamento.** Para interpretar es necesario tener claridad del proyecto y de sus objetivos, además, haber definido operativamente los aspectos a evaluar.

En este sentido, también es fundamental que participen los sujetos, por lo cual deberíamos de contemplar momentos para socializar los resultados con los mismos participantes. A partir de contar con la información, ellos también pueden realizar sus propias interpretaciones con ayuda del fundamento teórico y científico que nosotros facilitaremos.



Técnicas para monitorear y evaluar:

Para conocer métodos de evaluación, ver Anexo 3.

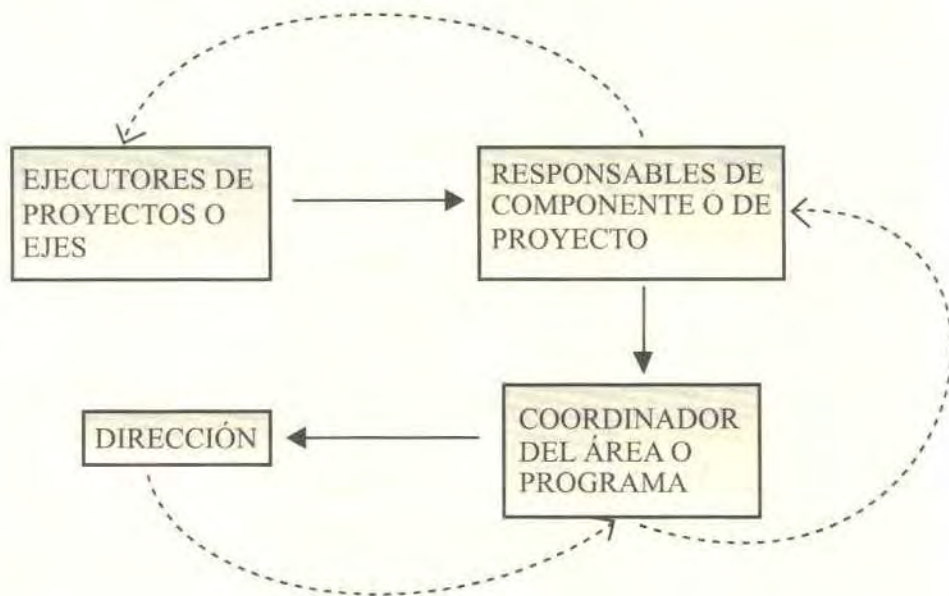
TÉCNICA	MONITOREO	EVALUACIÓN
<i>La observación libre</i>	Observamos sin tener una guía o un plan definido, todo el proceso.	Observamos sin tener una guía o un plan definido, solamente algunos aspectos específicos.
<i>La observación sistemática</i>	Observamos con un plan definido, todo el proceso.	Observamos con un plan definido, solamente algunos aspectos específicos.
<i>La observación provocada</i>		Es una observación guiada y planificada que se produce en un punto intermedio del proyecto.
<i>Situación libre</i> (puntual e implícita)	Se monitorea sin criterios prefijados y explícitos.	Se evalúa sin criterios prefijados y explícitos.
<i>Centrada en los objetivos</i> (puntual e implícita)	En ella cada pregunta de monitoreo se mantiene una estrecha relación con el objetivo.	En ella cada pregunta de evaluación mantiene una estrecha relación con el objetivo.
<i>La entrevista centrada en unos objetivos</i> (puntual, explícita)	Está guiada por un plan de monitoreo preparado según objetivos.	Está guiada por un plan de evaluación preparado según objetivos.
<i>Situación centrada en los objetivos</i> (puntual y explícita)	Exige demostración de ciertas características o comportamientos observables.	Exige demostración de ciertas características o comportamientos observables.

Una evaluación debe ser:

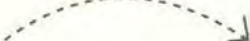
- útil
- factible
- ética
- exacta

Los informes periódicos son una buena herramienta para el monitoreo

La implementación de un sistema de planificación institucional requiere de instrumentos y mecanismos para informar de los avances del trabajo en todos los niveles. Como resultado del rendir un informe se espera que exista una retroalimentación al trabajo, este proceso dentro de la ODHAG funciona de una manera particular tomándose como base para la propuesta siguiente:



Entrega de cronogramas e informes mensuales: 

Retroalimentación: 

PASO 5. LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO



LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

¿Qué pasa con los proyectos que llevamos a cabo? ¿Hemos aprendido algo de estos procesos participativos? ¿Qué cosas pueden servirle a otras oficinas que también trabajan por el cambio social dentro de la Iglesia o fuera de ella? Como hemos visto, la planeación pastoral de los proyectos para el cambio desde nuestra perspectiva son un proceso bastante rico en experiencias, todo ello, nos lleva a aprender de la práctica, de los aciertos y de los errores. Es importante ir dejando constancia de este camino que vamos recorriendo, especialmente desde el inicio del proyecto hasta el cierre de las etapas planificadas, no olvidemos que el ciclo de los proyectos es como una espiral, volvemos a la realidad luego de intervenir en ella para diagnosticarla nuevamente y analizar los cambios que hemos logrado.

La metodología participativa, especialmente desde la investigación, nos ha aportado la sistematización como una herramienta útil para ver críticamente el proceso por el cual vamos caminando. Esto es muy importante para las diferentes experiencias de pastoral relacionadas al tema de los derechos humanos, pues nos ayuda a compartir las experiencias con otras comunidades.



Fuente: ODHAG

¿Qué entender por sistematización?

Existen diversas definiciones sobre el ejercicio de la sistematización. A continuación se presentan algunas de ellas:

Berdegú y Ocampo(sf), citan a Martinic, quien indica que la “sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u



organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto que busca tal dinámica que se pueda explicar el curso que asumió el trabajo realizado.”

“La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso unido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo” (Jara, 1994:22).

“La sistematización entonces empieza a ser reconocida en entidades académicas y gubernamentales, como el procedimiento heurístico que, apelando a las reflexión de la experiencia como fuente de conocimientos sobre prácticas contextualizadas, descubre los pedazos de los discursos y de las acciones que habían sido acallados, permitiendo abrir las compuertas que reprimían y concentraban la información sobre decisiones y operaciones, dejando brotar lo que es posible comprender, comunicar, hacer y sentir”. (Funlam, 1998:www.alforja.or.cr)

De Souza (sf) nos dice que si se va hacer uso de la sistematización para apropiarse de una experiencia conducida por alguna ONG, lo que se busca es llegar a experimentar, interpretar, apropiarse de la vivencia. *“...en una palabra, desarrollar algún nivel de conciencia de las contradicciones que dieron origen a los proyectos y a los programas en los cuales están implicados y/o posibilitan una acción determinada”* (www.fondominkarcholavi.org).

Para Pérez (1999:19) la sistematización es “la urgencia y necesidad cualquier ámbito de opción y decisión de la vida humana, presupone, partir de unos criterios previamente establecidos más o menos explícitos o implícitos, que nos proporcionen un marco de referencia y una pauta que nos ayude a la selección de alternativas”.

“La sistematización de experiencias de promoción es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida personalmente (o sobre determinados aspectos de ésta), mediante el cual interpelamos lo sucedido, para comprenderlo. Ello permite obtener un producto consistente y sustentado, a partir del cual es posible transmitir la experiencia, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica” (Francke y Morgan, 1995:12).

Por otro lado para el ASONOG, la sistematización es un proceso permanente de reflexión, análisis e interpretación crítica de las experiencias desarrolladas. Su objetivo es mejorar los aciertos y desaciertos producidos en la ejecución de las mismas, mejorar las formas de intervenir sobre la realidad y compartir lo aprendido. (www.asonog.hn)

“Entendemos a la sistematización como un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social”. (Barnechea, González y Morgan, 1998:2).

De estas tres definiciones encontramos algunos aspectos en común:

- *Es un proceso permanente.*
- *Nos permite tener más clara la lógica del proceso seguido.*
- *Y tener más claro cuáles son los factores que han intervenido, cómo se han relacionado y por qué lo han hecho así.*
- *Se trata de producir o generar conocimientos.*
- *Parte de la experiencia o del trabajo práctico, de lo vivido.*
- *Busca ordenar y reconstruir esas experiencias para interpretarlas.*
- *Busca interpelar lo sucedido.*
- *Ayuda a encontrar la lógica del proceso.*
- *Es un trabajo de los involucrados en el proceso.*
- *Sirve para comparar nuestra experiencia con otras.*
- *Podemos confrontarla con el conocimiento teórico existente.*
- *Nos da la posibilidad de transmitir y compartir la experiencia.*

De acuerdo con Jara, podemos agregar otras características a la sistematización:

- Ordena y reconstruye el proceso vivido.
- Implica una interpretación crítica de las experiencias.
- Identifica los factores que intervienen en el proceso y en las relaciones que se dan.
- Produce un nuevo conocimiento que ayuda a comprender la práctica para trascenderla.
- Ayuda a objetivar lo vivido (hacer un alto para tomar distancia de lo que hemos experimentado).
- Convierte la experiencia en objeto de estudio e interpretación teórica.
- Pone en orden conocimientos desordenados y percepciones dispersas que surgieron en el transcurso de la experiencia.
- Los llamados a sistematizar son los promotores que han intervenido directamente.



La sistematización sirve para:

- Ayudar al equipo a tener una visión común sobre el proceso vivido.
- Superar el activismo y la repetición mecánica de procedimientos que alguna vez tuvieron éxito.
- Facilitar la contrastación entre diversos trabajos.
- Ayudar a no partir de cero y a no repetir errores.
- Tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar nuestra práctica.
- Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia.
- Aportar a la reflexión teórica (y en general a la construcción de teoría), conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas.
- Ayudar a construir un saber colectivo.
- Producir conocimientos sobre los sujetos que intervinieron.
- Entender la relación entre las distintas etapas de un proceso, qué elementos han sido determinantes.
- Entender cómo hemos llegado al momento en que estamos, para comprender mejor nuestro presente.
- Pensar en lo que se hace.
- Aprender y compartir.
- Relacionar las experiencias en un nivel de reflexión crítica.
- Propiciar la discusión, enriquecimiento y actualización de los conceptos y enfoques teóricos que han sustentado los proyectos.

Los propósitos de la sistematización son: mejorar nuestra propia práctica, compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares y contribuir al enriquecimiento de la teoría.

Condiciones para sistematizar:¹³

Personales:

- Interés en aprender de la experiencia.
- Sensibilidad para dejarla hablar por sí misma.
- Habilidad para hacer análisis y síntesis.

Institucionales:

- La búsqueda de coherencia para el trabajo del equipo.
- La definición de un sistema integrado de funcionamiento (en nuestro caso, el modelo de gestión).
- Impulsar un proceso acumulativo dentro de nuestras instituciones.
- Es una tarea propia del proyecto de promoción y no una actividad externa o posterior a éste.

¹³ Jara (1994:76 y 80).

Además de contar con ciertos requerimientos a nivel individual e institucional, para hacer sistematización es necesario estar claros en concebir *a la realidad como una totalidad*¹⁴, como un proceso histórico (la realidad ha sido construida por nosotros) y además, reconocer que la realidad está en permanente movimiento (Jara, 1994:55-56).

Siguiendo con el mismo autor, al hablar de realidad desde el enfoque que hemos optado, no podemos sentirnos ajenos a ella, *somos parte de esa misma realidad* sobre la cual queremos detenernos a reflexionar, por lo tanto, no cabe el término de neutralidad. Aquí, una diferencia marcada con respecto a la investigación, en la cual nos acercamos a la realidad como si ésta fuera un objeto de estudio y nosotros estamos fuera de ella.

Condiciones para que se produzcan conocimientos con la sistematización:¹⁵

La unidad entre el sujeto y el objeto de conocimiento: nosotros (sujetos) buscamos construir conocimiento desde nuestra propia práctica (objeto). No existe ninguna separación entre ambos, ya que no estamos trabajando con prácticas ajenas a nuestra experiencia.

La unidad entre quien sabe y quien actúa: En este caso no hay especialistas (quien sabe) que “estudian” las prácticas de “otros” (quien actúa). Se trata de las mismas personas.

Relación de la teoría con la práctica

Desde una visión tradicional, si pensáramos construir conocimientos, primero tendríamos clara una definición teórica de la realidad y luego, nos acercaríamos a la misma con la intención de verificar el cumplimiento de alguna teoría. Esto supone que estamos investigando las experiencias desde una visión objetiva. Sin embargo, desde el enfoque por el cual hemos optado, “el respaldo no está en la teoría, sino en la práctica” (Barnechea, González y Morgan, 1998:5). Puesto en otras palabras, existen dos tipos de conocimientos, uno de ellos es el conocimiento práctico, el otro, el conocimiento teórico.

No podemos negar que la práctica lleva implícitas determinadas concepciones teóricas. Este tipo de conocimiento es el que orienta y le ayuda al sujeto a entender su actuar ya que relaciona y confronta permanentemente lo que hace con los resultados obtenidos. En palabras

¹⁴Descartamos la idea racionalista de separar la realidad para estudiarla. Desde esta otra perspectiva, reconocemos que todo está íntimamente interrelacionado y no podemos abstraer el fenómeno de la totalidad en la que se manifiesta.

¹⁵Barnechea, González y Morgan (1998:4).



de las autoras mencionadas: “la teoría está en la práctica: toda acción intencionada se basa en conocimientos que se expresan en ella, dándole sentido y significado a lo que se hace” (op. Cit.).

Los conocimientos producidos en la práctica tienen características particulares. Estas son:

- *Es válido* en cuanto sirve para enfrentar situaciones u orientar acciones que permitan el logro de los objetivos de la intervención.
- Este tipo de conocimiento es *particular*, sirve para explicar situaciones concretas que ayuden a orientar la acción. El conocimiento teórico tiene a universalizarse.
- El conocimiento teórico *sirve por momentos*, cuando la acción lo pide.

¿Qué tipo de conocimiento es ese? Si estamos de acuerdo con que la realidad no está fragmentada, coincidiremos en que la manera de entender esa realidad tampoco puede estarlo. Por ello, desde esta óptica reconocemos el importante papel de lo subjetivo, ya que en la percepción de la realidad, antes que todo, intervienen elementos subjetivos. Por ello, este conocimiento práctico se fundamenta en esa parte: “la sistematización permite dar cuenta no sólo de las acciones, sino también de las interpretaciones de las personas, sus sensibilidades y afectos, sus esperanzas y frustraciones, sus creencias y pasiones, las cuales son decisivas para otorgarle sentido a nuestra práctica” (Jara, 1994:71).

Desde esta perspectiva, entenderíamos que dentro de un proceso de trabajo por el cambio humano y social existe, de manera oculta (no definida ni escrita), ese valioso conocimiento práctico. Y es nuestro interés rescatarlo, hacerlo visible, “la sistematización busca sacar a luz la teoría que está en la práctica”. Se trata de identificar los supuestos que sustentan y explican la propuesta de intervención.

Por otro lado, no basta con explicitar esos conocimientos, se busca confrontarlos con la teoría y a partir de ahí, establecer una retroalimentación mutua que produzca elaboraciones conceptuales cada vez más acabadas y precisas (Morgan, 1996:10).

Diferentes propuestas sobre sistematización

Antes de entrar a conocer la metodología de sistematización, es necesario tener claridad que aunque hemos definido dos maneras de entenderla, dentro de la segunda, la que busca trascender de la recolección de datos, se ha venido trabajando a través de cuatro propuestas:

- Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS) dirigida a Trabajadores sociales.

- Taller Permanente Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) dirigida a promotores y educadores populares.
- Escuela para el Desarrollo dirigida a promotores.
- Alforja dirigida a educadores y promotores.

Al respecto, Francke y Morgan (1995:7-8) presentan de manera resumida, las propuestas de cada una de estas organizaciones:

Organización	Concepto	Propósitos	Metodología
CELATS 1985	Método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia. Forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado. Mejorar la práctica del trabajador social.	Aportar a experiencias similares. Aportar a la producción del conocimiento científico desde lo particular y lo cotidiano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación y ordenamiento de la experiencia. 2. Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización. 3. Recuperación de la experiencia desde el objeto. 4. Análisis: operacionalización de las preguntas y recuperación de la información. 5. Síntesis: respuesta a las preguntas. 6. Exposición.
TALLER PERMANENTE CEAAL 1988	Proceso permanente, acumulativo de creación de conocimiento a partir de la experiencia de intervención en la realidad. Primer nivel de teorización sobre la práctica.	Mejorar la intervención desde lo que ella misma enseña. Enriquecer, confrontar, modificar el conocimiento teórico existente, transformándolo en herramienta útil para transformar la realidad.	<p>Dos niveles de sistematización:</p> <p>Primer nivel: Interpretación del proceso como un todo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del proyecto. 2. Recuperación del proceso. 3. Periodización del proceso-análisis. 4. Interpretación del proceso. 5. Exposición <p>Segundo nivel: profundizar el conocimiento de algunas de las dimensiones del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización. 2. Diseño del proyecto. 3. Reconstrucción de la experiencia desde el objeto. 4. Análisis: explicitación de hipótesis, periodización de la experiencia, formulación de preguntas a cada etapa y a todo el proceso. 5. Síntesis: respuesta a las preguntas. 6. Exposición.



Organización	Concepto	Propósitos	Metodología
<p>ESCUELA PARA EL DESARROLLO 1991</p>	<p>Reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida, distinguiendo aciertos y errores. Contrastación y acumulación de sistematizaciones permitirá la elaboración de pautas metodológicas de intervención.</p>	<p>Obtener una visión común (en el equipo) sobre el proceso vivido. Transmitir y contrastar experiencias para ir construyendo una teoría y metodología de la promoción.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación de la experiencia a sistematizar (tiempo y espacio) y del objeto y objetivos. 2. Descripción de la experiencia a sistematizar. 3. Registro ordenado de la experiencia (cuadro cronológico). 4. Periodización y tipificación de etapas del proceso. 5. Análisis y conclusiones. 6. Redacción.
<p>ALFORJA 1994</p>	<p>Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.</p>	<p>Tener una comprensión más profunda de las experiencias, con fin de mejorar la práctica. Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia. Aportar a la reflexión teórica y a la construcción de teoría, conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El punto de partida: Haber participado en la experiencia. Tener registros de la experiencia. 2. Las preguntas iniciales: ¿Para qué queremos sistematizar? (definir el objetivo) ¿Qué experiencia/s queremos sistematizar? (delimitar el objeto) ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (precisar un eje de sistematización) 3. Recuperación del proceso vivido: Reconstruir la historia. Ordenar y clasificar la información. 4. La reflexión de fondo: ¿Por qué pasó lo que pasó? Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso. 5. Los puntos de llegada: Formular conclusiones. Comunicar los aprendizajes.

Métodos de sistematización (ver Anexo 4)

Método propuesto para hacer la sistematización de nuestros proyectos

A continuación se extraen algunos puntos en común entre las metodologías que apuestan por trascender la recopilación de datos. Coincidimos con Francke y Morgan en que no existen métodos universales para sistematizar, lo que hay son orientaciones y lineamientos generales que son recreados desde la práctica.

El método de sistematización que obtenemos de las propuestas de Jara del CEP Alforja - Costa Rica, Javier Morales (Misereor Costa Rica) y Francke y Morgan

Oscar Jara plantea antes de empezar contar con algunos requisitos básicos, conocidos como:

1. Antes de iniciar la sistematización: El punto de partida

Requisitos:

Haber participado en la experiencia: “Sólo pueden sistematizar una experiencia quienes han formado parte de ella y no es posible que una persona totalmente ajena a las experiencias pretenda sistematizarla” (1994:94). Sin embargo, se puede contar con personas externas que apoyen este trabajo, cuyas tareas pueden ser:

- El diseño y la conducción metodológica
- La búsqueda y ordenamiento de la información
- Proporcionar insumos de reflexión
- Opinar críticamente sobre lo que se está sistematizando
- Elaborar el producto comunicacional de lo sistematizado

Contar con registros de las experiencias: Se necesita tener registros de lo que se ha venido realizando. Estos registros deben ser elaborados en el momento o cerca del mismo. Jara propone varias opciones para registrar las experiencias:

- Diarios de campo
- Propuestas
- Diseño de actividades
- Actas de reuniones
- Memorias



- Grabaciones
- Fotografías
- Gráficos
- Mapas
- Cuadros sinópticos
- Dibujos

Todo ello, nos ayuda a reconstruir el momento tal y como fue (y no tal como nos acordamos que fue). Se recomienda contar con un instrumento sencillo, completo, fácil de alimentar y disponible para quienes requieran información.

Diseño de la sistematización

Una vez se cuenta con el punto de entrada, es necesario diseñar el proyecto de sistematización. Reuniendo las propuestas de varios autores, podemos encontrar que básicamente este documento tendría que contener lo siguiente:

¿Para qué se quiere sistematizar la experiencia? Aquí se expresa qué conocimientos se espera obtener de ella, el producto esperado, el objetivo de la sistematización. Esta tarea se realiza a través de la formulación de las preguntas centrales que la sistematización intentará responder.

¿Qué experiencias queremos sistematizar? Es necesario definir si se trata del proyecto en su conjunto, una etapa del mismo, la relación generada con cierto grupo, el tratamiento de determinado aspecto, etc. Francke y Morgan plantean que mientras mayor sea la dimensión de la experiencia a sistematizar, la profundidad del análisis será menor. En pocas palabras, se trata de delimitar el objeto a sistematizar, para lo cual hay que tener criterios definidos.

¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? En este sentido es necesario precisar un eje de sistematización: lo que Jara llama el hilo conductor que atraviesa la experiencia.

Es importante que todas estas preguntas las planteamos desde las bases sobre las cuales se fundamenta el trabajo de la organización, en este caso, desde los principios y opciones que orientan el trabajo de la ODHAG. Esto nos ayudará a ir confrontando los conocimientos obtenidos con las apuestas teóricas de la organización, para ir construyendo el nuevo conocimiento.

¿Cómo vamos a realizar la sistematización? Nos referimos al método a utilizar y a la manera como lo vamos a aplicar, quiénes participarán en el proceso y de qué manera, definir los plazos en que se realizará, los recursos necesarios, etc.

Una vez que hemos definido estos aspectos, redactamos el documento “proyecto de sistematización”. Francke y Morgan (1995:15) proponen el siguiente esquema:

- *Fundamentación*: explicar brevemente en qué consistió la experiencia y justificar por qué interesa sistematizarla.
- *Objeto de la sistematización*: delimitación temática ¿qué experiencias se sistematizarán?, de actores, geográfica y temporal. Deben ser experiencias concretas, simplificadas lo más posible para que el proceso sea más sencillo. Cuando el tema es complejo es necesario tomar experiencias piloto.
- *Objetivos de la sistematización*: exponer lo que se espera alcanzar en términos de productos, procesos, aprendizajes.
- *Ejes*: Aspectos claves que se van a enfatizar en la sistematización del objeto definido, para definirlos se debe priorizar con base en una lluvia de ideas, hay que tomar en cuenta los siguientes criterios:
 - Interés de los actores participantes
 - Relevancia con la visión estratégica de la institución.
 - Factibilidad de realizarla (tiempo, recursos, etc.)

Se puede sistematizar algo que se está haciendo en el momento, esto permite construir inmediatamente. Luego de definir los ejes se hace un desglose con base en ¿qué información nos interesa tener en cada eje?

- *Definir al equipo que va a hacer la sistematización*: A partir del objeto de la sistematización, hay que identificar a los actores involucrados y ellos definen quién coordina y cómo se hace. Todos deben estar representados.
- *Metodología*: presentar y fundamentar el método seleccionado para llevar a cabo la sistematización. Describir de forma ordenada las principales tareas que vamos a llevar a cabo y cómo se piensa hacerlo,



las responsabilidades que asumirán los participantes de forma individual y las responsabilidades compartidas.

Aquí se deben de definir los instrumentos y las fuentes (primarias y secundarias). Es importante que en los procesos de recolección y análisis de la información deben estar todos los involucrados (momentos claves). Alguna persona en particular puede hacer el diseño de los instrumentos pero todos deben revisarlos y aprobarlos, es necesario que exista consenso.

- *Recursos*: Se trata de definir con anterioridad el tiempo, los materiales y recursos financieros que se requerirán.
- *Cronograma*: Definir el uso del tiempo para llevar a cabo el proceso.

Matriz para la ubicación de la información requerida

Ejes	Tipo de información	Actores relevantes (con quienes asociamos esta información)	Fuentes (instrumentos)

2. Recuperación del proceso (línea de vida de la experiencia)

Es la reconstrucción cronológica de la experiencia con base en momentos clave. Se trata de reconstruir la experiencia que hemos elegido sistematizar, para lo cual hay que presentar todo lo que realmente sucedió durante la misma. Para ello, Jara nos propone los siguientes pasos:

Describir la experiencia

El primer paso consiste en describir dónde y cuándo se realizó la experiencia, qué actores participaron, con qué objetivos y qué resultados se obtuvo. Para Francke y Morgan se trata de "*una mirada ordenada a la práctica*" (15).

Desarrollo del proceso

Se trata de recuperar el desarrollo del proceso, tratando de que esta recuperación sea lo más completa posible. Para este paso es importante tomar en cuenta los puntos de vista de los diferentes actores y buscar la manera de integrarlos a la reconstrucción.

Para esta etapa también existen instrumentos diseñados. La reconstrucción del proceso debe ir acompañada de su contextualización, es decir no hay que descartar todos los aspectos exteriores que influyeron en la experiencia.

Ordenar y clasificar la información

Se trata de ubicar los distintos componentes del proceso a partir del eje definido. Aquí tiene sentido entonces, el uso del instrumento diseñado con anterioridad, sobre todo porque orienta la recolección de la información en torno a los aspectos básicos que nos interesa sistematizar. Oscar Jara propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Las acciones
- Los resultados
- Las intenciones
- Las opiniones

De quienes participaron de la experiencia.

Francke y Morgan nos sugieren acudir a diversas fuentes de información como: el proyecto original, las programaciones, los informes de avances y evaluaciones, los registros generados y la memoria de los participantes.

Alforja recomienda lo siguiente:

- Buscar la información clave, no generalizar, ni apuntar miles de detalles, respetar algunos testimonios y palabras de la gente cuando éstas expresan ideas centrales.
- Buscar formas de organizar la información de manera clara y visible.
- No olvidar el eje de sistematización.
- Se hace clasificando la información de acuerdo con los aspectos o los componentes básicos del eje definido.



*Tus hijos y los míos
algún día harán
lo que nosotros no
podimos
o quisimos hacer:
recolectar plumas de
alas rotas y volar,
engendrar soles
apagados
y arar en las ciudades.*

Brenda Solís-Fong
Poeta guatemalteca

3. Análisis del proceso - interpretación crítica

Una vez tenemos claro el proceso reconstruido, es necesario realizar un análisis, “descomponer el proceso en los elementos que lo constituyen, para poder descubrir su lógica interna y comprender las relaciones que se han establecido entre estos diversos elementos” (Francke y Morgan, 1995:16). En palabras de Oscar Jara, se trata de hacer una reflexión de fondo y tratar de responder ¿por qué pasó lo que pasó?, es decir, una interpretación crítica de lo vivido. Alforja plantea que en esta etapa es necesario:

- Identificar la relación de la experiencia con la historia, la cultura, las coyunturas y estructuras, las relaciones de género, etc.
- Identificar los sentidos que tuvo la experiencia.
- Ubicar las tensiones y contradicciones y su influencia en los cambios.
- Analizar cómo la experiencia fortaleció nuestra identidad.
- Ubicar elementos claves que potenciaron o debilitaron la experiencia.
- Identificar temas de interés generados por la experiencia.

A través de esta descomposición del proceso logramos descubrir su lógica interna y así, comprender las relaciones que se establecieron entre los diversos elementos participantes, lo cual al final, nos lleva al inicio de la conceptualización (construcción teórica desde nuestra práctica).

Se recomienda para ello, la formulación de preguntas que vienen del objetivo y los ejes de la sistematización: “guía de preguntas críticas que interroguen el proceso de la experiencia y permitan identificar los factores esenciales que han intervenido a lo largo del proceso y explicar la lógica y el sentido de la experiencia” (Jara, 1994:118).

El análisis termina con le reordenamiento de la información necesaria para responder a estas preguntas.

4. Los puntos de llegada

Lo importante en la sistematización es llegar a la formulación de conclusiones tanto teóricas como prácticas. Es aquí donde expresamos las principales respuestas a las preguntas formuladas con anterioridad.

Para algunos autores, la sistematización termina cuando llegamos a comprender la lógica interna del proceso y a obtener un aprendizaje valioso en relación a lo sucedido. Esto, se debería traducir en un conocimiento superior que nos oriente a una nueva intervención en ese

campo (Francke y Morgan). Desde esta perspectiva cuando hablamos de conclusiones, hablamos de los aprendizajes encontrados.

5. Redacción del documento final

Javier Morales (2003) sugiere que el informe debe iniciarse con una presentación del ¿por qué se hizo esta sistematización?, ¿cómo se hizo? y las limitaciones encontradas en el proceso. Aquí debe definirse el objeto (delimitación temática, de autores, geográfica y temporal), el objetivo (¿para qué se va a sistematizar?, es decir el propósito y la utilidad) y por último, los ejes (aspectos claves que se van a enfatizar en la sistematización del objeto definido).

6. Comunicar los aprendizajes

Un último paso del proceso de la sistematización es el uso que le vamos a dar a los conocimientos construidos en la sistematización de determinada experiencia. Por supuesto, que servirán para mejorar nuestra práctica y compararla con los objetivos del proyecto y sobre todo con los principios en los cuales fundamentamos la práctica de nuestra organización. Sin embargo, el contar con esta información nos lleva a compartirla, a promover su uso para compartir con otras organizaciones lo que hemos aprendido.

Para ello, Oscar Jara nos sugiere producir materiales que permitan compartir con otros lo aprendido. Estos materiales tendrían que poner el énfasis en su clara y fácil comprensión, aquí cabría mencionar que se trata de materiales mediados pedagógicamente. Por otro lado, no tienen que ser forzosamente materiales escritos, puede abrirse la creatividad en la selección de medios o recursos, así como de códigos, en función de favorecer la comprensión de la información que deseamos compartir.



*Exposición "Conociendo nuestros instrumentos de trabajo"
ODHAG 27/06/2002*



7. Práctica mejorada

El resultado final consiste en mejorar el trabajo ya sea incorporando los nuevos aprendizajes, corrigiendo la práctica, orientándola hacia nuevos caminos que nos ayuden a cumplir con los fundamentos y principios de la organización, etc. Sin embargo, es importante recordar que la sistematización debe ser considerada como un proceso permanente dentro de nuestras prácticas cotidianas.



¡CELEBREMOS LA UNIDAD!
¡CELEBREMOS EL CAMBIO!



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Ibáñez, María José y Ander-Egg, Ezequiel (2001). Diagnóstico Social. México: Grupo Editorial Lumen.

Alforja (s/f). Educación popular y propuesta de sistematización de alforja. Fotocopias.

Ander-Egg, Ezequiel (1984). Metodología y práctica de la Animación Sociocultural, Argentina: Humanitas.

Ander-Egg, Ezquiel y Aguilar, María José (2000). Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.

Arquidiócesis de Guatemala (1993). Documento conclusivo Sínodo Arquidiocesano. Guatemala: Arquidiócesis de Guatemala.

Barnechea, M., Gonzalez, E., Morgan, M. La sistematización como producción de conocimientos. Taller permanente de sistematización-CEEAL_ Perú. www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html

Barrenechea, Mercedes; González, Estela y Morgan, María (1998). La producción de conocimientos en sistematización. Ponencia presentada al seminario Latinoamericano de Sistematización de de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación en América Latina. Medellín, Colombia: Taller Permanente de Sistematización.

Berdegúe, Julio A.;Ocampo, Ada. Guía Metodológica para la sistematización. www.crefal.edu.mx/dip2002/diplo2/CDROM/preval/guiamtodo.htm

BID (2000). Guía metodológica de evaluación de proyectos de desarrollo. Washington, EU: EVO-BID.

Briam Quinn, James, Mintzberg, Henry y Voyer, John (1997). El proceso estratégico. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Bunge, Mario (2000). Relación entre sociología y filosofía. España: EDAF.

Calderón Pérez, Felipe (1995). La Investigación Participativa. Guatemala: PROFASR Universidad Rafael Landívar.

CELAM (1979). Documento de Puebla. La evangelización en el presente y en el futuro de América Latina. 9ª. Edición. Venezuela: Ediciones Trípode.

CELAM, Planeación pastoral participativa. Colec, DEPAS-DELAJ-Formación pastoral. Bogotá, Colombia, 1993.

Centro de Desarrollo Empresarial de la Asociación de Gerentes de Guatemala (1998). Seminario "Planeación Estratégica". Guatemala: AGG.

CIDEAL (1999). El Marco Lógico en proyectos de cooperación al desarrollo. España. CIDEAL.

Conferencia Episcopal de Guatemala (2000). Plan Global de la Conferencia Episcopal de Guatemala. Guatemala.
Comisión Arquidiocesana de Pastoral de Áreas Marginales y Populares (1997). Plan Pastoral de Áreas Marginales y Populares. Guatemala: Arzobispado de Guatemala.

Comisión Sinodal (1991). Pastoral de Conjunto. I Sínodo Pastoral Arquidiocesano. Guatemala: Arquidiócesis de Guatemala.

De Souza, Joao. Sistematización: un instrumento pedagógico en los proyectos de desarrollo sustentable. www.fondominkachorlavi.org/concurso2003/docs/Souza.PDF

Departamento de Pastoral Social (1993). Interpretación de la realidad. Análisis sociopastoral. Colombia: CELAM.

Dussel, Enrique (1998). Ética de la Liberación. España: TROTTA.

Escuela de Formación de Agentes de Pastoral Social (1993). Planificación Pastoral Participativa. El Salvador: Secretariado Social Arquidiocesano, Arzobispado de San Salvador.

Francke, Marfil y Morgan, Maria (1995). La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. Lima, Perú: Escuela para el Desarrollo.

Gadamer, Hans-Georg (1999). Verdad y Método. Tomo II. España: Ediciones SIGUEME.

Ghiso, Alfredo. De la práctica singular al diálogo con lo plural: aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en



épocas de globalización. Ponencia para el seminario latinoamericano: Sistematización de prácticas de animación sociocultural y participación ciudadana. Medellín. Agosto, 1998. www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html

Jara, Oscar (1998). Para sistematizar experiencias. Costa Rica: Alforja.

Jara, Oscar. ¿Cómo sistematizar? (una propuesta en cinco tiempos). CEP Alforja - Costa Rica. www.crefal.edu.mx/dip2002/diplo2CDROM/teorico%metodologicos/como%20sistematizar.ppt

_____ (2001). Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. Ponencia presentada en el Seminario Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation. Cochabamba, Bolivia: Alforja.

Martinic, Sergio. El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la investigación. Ponencia para el seminario latinoamericano: Sistematización de prácticas de animación sociocultural y participación ciudadana. Medellín. Agosto, 1998. www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html

Mizuno, Keido; Murata, Toshio y Molina Visquerra, Zully Patricia (1999). Guía Básica para formulación de proyectos con aplicación del Marco Lógico. Guatemala: JICA en apoyo al Ministerio de Educación de Guatemala.

Mogan, María (1996). Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización. Lima, Perú: Taller Permanente de Sistematización.

Morales Velásquez, Cesáreo (1996). Planificación y administración del proceso evaluatorio (supervisión y evaluación). México DF, México: ILCE.

Morales, Javier (2003). Taller de sistematización para personal de la ODHAG. Material de apoyo. Guatemala.

Müller, Max y Halder, Alois (1998). Breve diccionario de filosofía. Barcelona, España: Herder.

ODHAG (1998). La enseñanza de la Iglesia Católica sobre Derechos Humanos. Guatemala: Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala.

ODHAG (2001). Docencia para la paz y el respeto a los Derechos de la niñez y la juventud. Guatemala: ODHAG.

Pérez Serrano, Gloria (1993). Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos. España: Narcea, S.A. de Ediciones.

Pichardo Muñiz, Arlete (1989). Evaluación del impacto social. Una metodología alternativa para la evaluación de proyectos. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Pichardo Muñiz, Arlette (1986). Planificación y programación social. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo (2000). Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. México: Mc-Graw Hill.

Soto Borbón, Enrique (1984). Organización y Programación. Tercera Edición. Costa Rica: ICAP.

UNESCO (1999). Gestión integral de programas sociales, manual metodológico para la evaluación de programas sociales. Buenos Aires, Argentina: UNESCO.

Unidad de monitoreo, evaluación y sistematización (UMES)
www.asonog.hn/sección1/programa6.html

Unidad Regional de Asistencia Técnica para el Sector Social (1996). Preparación y gestión de proyectos sociales: pautas orientadoras. Honduras: Ruta Social.

Valenzuela, Amparo (2002). El discernimiento. Guatemala: PROFASR-URL.

PARA LAS PERSONAS QUE DESEEN CONOCER MÁS...

Anexo 0

Otras formas de investigación, practicadas por la ODHAG y construidas a partir de la experiencia acumulada durante años, al servicio de la población guatemalteca:

1. Síntesis metodológica utilizada para la elaboración de la Recuperación de la Memoria Histórica REMHI, Informe Guatemala Nunca Más.
2. Metodología antropológica y forense, utilizada para la labor de Exhumaciones.
3. Metodología de investigación en casos de violaciones a los Derechos Humanos.
4. Procedimientos de investigación para la búsqueda de la niñez desaparecida durante el conflicto armado interno.
5. Investigación diagnóstica sobre la memoria histórica y formas de comunicación en Guatemala y El Quiché.

Anexo 1

La elaboración de un marco doctrinal desde la elaboración del plan estratégico.

Anexo 2

Otras propuestas para hacer investigación participativa.

Anexo 3

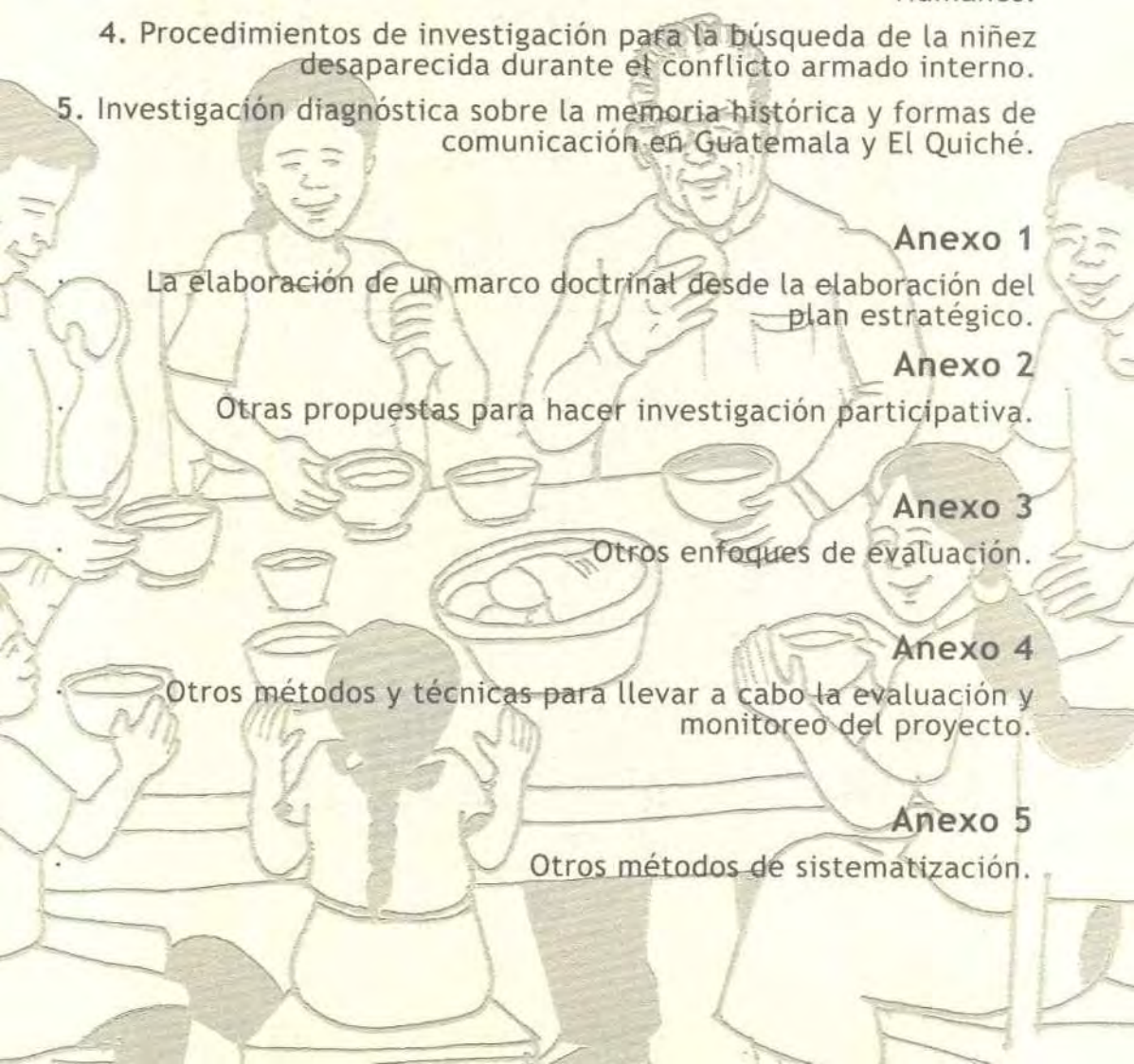
Otros enfoques de evaluación.

Anexo 4

Otros métodos y técnicas para llevar a cabo la evaluación y monitoreo del proyecto.

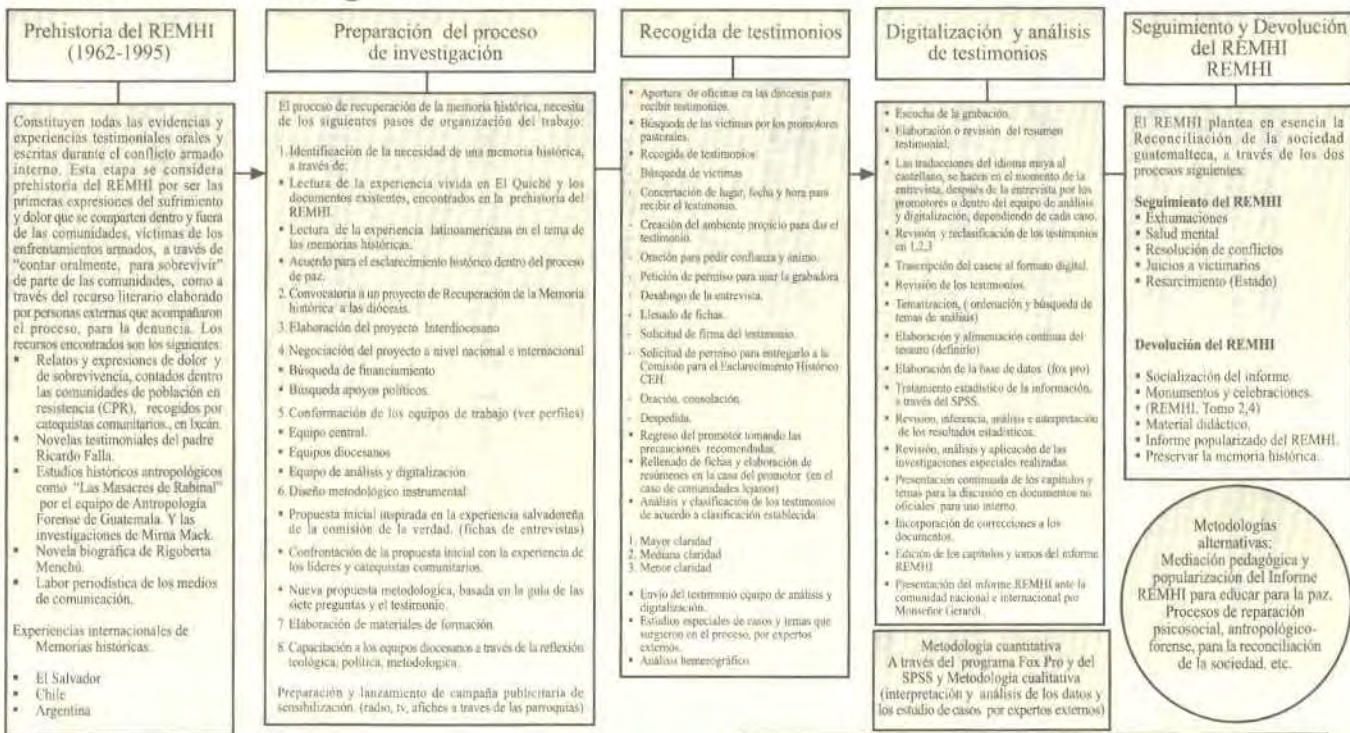
Anexo 5

Otros métodos de sistematización.



ANEXO 0

1. Síntesis metodológica del REMHI



Metodología cualitativa a través de técnicas etnográficas: Entrevista a profundidad, diagnósticos de la violencia.
Investigación empírica sobre temas fundamentales detectados.

Metodología de investigación del REMHI
ODHAG (2004). Entrelazar nuestra experiencia, sistematización de la experiencia del proyecto Interdiocesano de la Recuperación de la Memoria Histórica REMHI. Guatemala, 2004)



2. Metodología de Investigación de Exhumaciones utilizada por la ODHAG

Introducción

Una de las secuelas del conflicto armado interno en Guatemala fue un gran número de desapariciones forzadas, “mayor que en cualquier otro país latinoamericano” (EAAF s. f.: 1) y otro fue la gran cantidad de ejecuciones extrajudiciales reportadas para el mismo periodo, ambos resultados originaron fosas clandestinas en las que se inhumaron a muchas de las víctimas de dichas desapariciones forzadas o ejecuciones extrajudiciales.

En 1991, organizaciones de familiares de desaparecidos, GAM (Grupo de Apoyo Mutuo) y CONAVIGUA (Coordinadora Nacional de Viudas de Guatemala) entre otros, solicitaron la cooperación internacional para exhumar restos de personas desaparecidas y fue así como durante este año, 1992 y 1993, misiones tanto del Equipo Argentino de Antropología Forense como de equipos internacionales financiados por la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia (Washington D.C., USA) y Médicos por los Derechos Humanos (Boston, USA), desarrollaron procesos antropológico forenses en Quiché.¹⁶ Estos procesos, además de ser los primeros que se llevaron a cabo en Guatemala para documentar este tipo de violaciones a los derechos humanos, permitieron la formación del primer equipo guatemalteco de Antropología Forense en 1992.

El Equipo de Antropología Forense de Guatemala, integrado entre otros por Stefan Schmitt, Fernando Moscoso, Flavio Montúfar, realizó su primera investigación en San José Lemoa, El Quiché en julio de 1992, apoyado por la AAAS que organizó un equipo multidisciplinario e internacional (Moscoso 1998: 9).

En octubre de 1994, Monseñor Próspero Penados del Barrio, Arzobispo Primado de Guatemala, solicitó a la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado la presentación del proyecto “Recuperación de la Memoria Histórica” a los Obispos de la Conferencia Episcopal de Guatemala y el 20 de octubre, la ODHAG cumplió con esta solicitud promoviendo entre los obispos este proyecto dirigido a recoger testimonios sobre las violaciones a los derechos humanos ocurridas durante el conflicto armado interno (REMHI Vol. I 1998: IX - XIX).

¹⁶La primera investigación antropológica forense en Guatemala fue realizada por un equipo internacional, en Chontalá, Quiché, en 1991. (Moscoso, Fernando 1998: 3)

Uno de los grandes resultados de este proyecto fue la elaboración del informe “GUATEMALA NUNCA MÁS” cuyo fundamento “es el de preservar la memoria histórica sobre la violencia política, las gravísimas violaciones a los derechos humanos de las personas y comunidades indígenas durante estos treinta y seis años de lucha fratricida que produjo una polarización social sin límites.” (REMHI Vol. I 1998: IX).

En el capítulo octavo del volumen I de este informe relacionado con “los caminos de la reparación”, se anota que una de las demandas planteadas por las personas durante la investigación (REMHI Vol. I 1998: 263 - 304) fue la de exhumar los restos de sus familiares como formas de reparación y resarcimiento ya que “las demandas de reparación de la dignidad de las personas asesinadas o desaparecidas parten del reconocimiento de los hechos, siguen con la clarificación de su destino, y se concretan en la búsqueda de sus restos, la exhumación y la inhumación posterior siguiendo los ritos públicos y familiares de carácter cultural y religioso” (REMHI Vol. I 1998: 295) y para responder a estas demandas la ODHAG implementó un proyecto de exhumaciones con los siguientes pasos: de enero de 1997.

1. Investigación previa

La metodología utilizada durante el proceso de exhumaciones está conformada por aspectos antropológico sociales, arqueológicos, antropológico forenses y de salud mental, los cuales se consideran vitales para la realización de un trabajo integral, que busca prioritariamente la reconciliación a través de la reparación psicosocial, reparación del tejido social, elaboración del duelo, etc. Los equipos involucrados en los procesos de exhumaciones son interdisciplinarios, entre éstos se hallan antropólogos sociales, antropólogos forenses, arqueólogos, psicólogos y personas de organizaciones de familiares de víctimas que acompañan a los familiares en el aspecto legal.

Todos los equipos anteriormente mencionados conforman un equipo que se complementa para la realización del trabajo de exhumaciones, el cual requiere de organización, coordinación y ejecución eficiente y adecuada. Cada equipo actúa con su especialidad, desarrollando acciones propias de su función, sin intervenir necesariamente en los campos de acción de los otros; teniendo como objetivo primordial el servicio a la comunidad.

1.1 Inspección ocular.

Para poder planificar el trabajo físico de la exhumación y contar con los antecedentes necesarios para su ejecución, es necesario realizar una inspección ocular del área que se debe excavar, que permita conocer, accesibilidad, evidencia en superficie, tipo y características del terreno,



área o superficie a trabajar, vegetación, rasgos asociados y otros. Se hará un croquis con medidas, del supuesto cementerio, registros fotográfico y con vídeo.

1.2 Talleres para presentación e información del proceso antropológico y arqueológico

En estos participan los equipos de exhumaciones, salud mental y organizaciones de familiares de víctimas. El objetivo de este taller es “que las personas conozcan claramente todos los aspectos legales que conlleva la exhumación, así como, el trabajo que realizan los equipos antropológico forenses y de salud mental” (Proyecto de reparación psicosocial 2000: 9). En el proyecto antes citado, se recomienda hacer algunas dinámicas para generar un espacio de confianza y, si es posible, contar con testimonios de alguna persona de una comunidad donde se haya realizado una exhumación.

2. Asesoría legal para la denuncia ante el Ministerio Público

Una vez que el Área de Reconciliación acepte realizar el proceso de restauración solicitado, los interesados serán atendidos por organizaciones de familiares de víctimas quienes prestarán la atención y el acompañamiento jurídico necesario. Éste se inicia con la presentación de la denuncia ante el Ministerio Público, por los familiares de las personas fallecidas o por la comunidad y luego el posterior acompañamiento hasta que se emita el Discernimiento de Cargo.

3. Intervención de Equipo de Salud Mental

El objetivo de esta intervención es “abrir un espacio para que la gente pueda hablar y expresarse sobre lo que sucedió, cómo se siente y pueda ser apoyada comunitariamente”, “conseguir que en ese espacio permanente de comunicación, las personas empiecen a elaborar ese duelo, de forma individual y comunitaria”, a la vez, fortalecer el trabajo de investigación antropológico forense.

4. Proceso de Investigación Antropológico Forense

Investigación Antropológica social

Entrevistas antemortem: Entrevistas a familiares y testigos. Por cada persona entrevistada se llena una ficha (grabación y llenado de fichas).

La entrevista ante mortem es parte del peritaje que realizan los equipos de antropología forense. Sus objetivos son 1º. Contar con información

de las personas asesinadas en relación a características generales, como edad, sexo, estatura, lateralidad, características especiales en huesos o dentadura, y 2°. Contar con información de las circunstancias en las que sucedió el hecho, sobre todo de aquellas acciones que estén relacionadas con el individuo en particular, para la comparación con los restos y contribuir a la identificación.

Investigación arqueológica

El discernimiento de cargo es el nombramiento de los peritos forenses por parte del Juzgado de Paz de la localidad, para que se proceda legalmente a la investigación antropológico forense, la cual inicia con la investigación arqueológica y concluye con la entrega del informe pericial.

La investigación arqueológica es parte importante del proceso de exhumación, pues es a través de métodos y técnicas propias de esta disciplina que se recuperan los restos óseos de las personas fallecidas. Existen fichas específicas para esta etapa (ficha de exhumación, ficha arqueológica, ficha de levantamiento).

Se define primero, la nomenclatura de trabajo para el registro de las osamentas. Generalmente, se define a partir del nombre del lugar (aldea, caserío, paraje, etc.) en el que está o están localizadas las fosas, seguido de las iniciales del municipio y departamento. El número de fosa excavada en números romanos. Para la identificación de osamentas recuperadas, se utilizaron números arábigos. ej. XIXBSCHQ - I - 1.

Ubicación probable de fosa

Sección 1.01 Se ubica la fosa que ha sido señalada por los testigos; se delimita y limpia el área señalada (más amplia en relación al punto específico); fotografía del área señalada; medición y trazado inicial de trinchera; excavación de capas de tierra (diferentes estratos), para este trabajo se hace uso de herramienta propia de excavación, piochas, palas, azadones; luego se excava el estrato natural hasta alcanzar los primeros hallazgos; se procede a realizar una ampliación horizontal de las fosas y pedestales (banquetas) para delimitar los hallazgos; se continua con el registro de los hallazgos (llenado de fichas de exhumación, fotografías, dibujos); seguidamente se procede al levantamiento de los restos, colocando cada uno en bolsa de papel, con su identificación y lateralidad; se procede a realizar un registro hasta alcanzar un nivel de tierra estéril, para verificar que no existen otros restos; se hace un registro fotográfico de esta etapa; se da por finalizada la excavación y se procede a su clausura.



Sección 1.02 Descripción general de las fosas: En este apartado se describe detalladamente cada una de las fosas excavadas, su ubicación, orientación, dimensiones, etc.

Artículo II. 4.4 Descripción del Hallazgo

Artículo III. En este punto se describen con detalle los hallazgos óseos y materiales que tienen lugar en las fosas, tipo de terreno en el que se hallan, profundidad, orientación de las osamentas, etc.

4. 5 Investigación antropológico físico - forense

Los restos humanos exhumados son llevados al laboratorio del equipo para realizar el análisis de los mismos que permita establecer en base a características cualitativas y cuantitativas, la estatura, la edad y el sexo de cada una de las víctimas. Además, se observan todas las modificaciones que sufrió la osamenta, que puedan estar asociadas a traumas anteriores a su muerte y son indicadores para su identificación, traumas provocados durante los hechos que provocaron su muerte o traumas posteriores a su inhumación. Existen fichas específicas para esta etapa (ficha de análisis osteológico y ficha sumarial).

Para realizar este análisis se utiliza, con algunas variantes, el siguiente procedimiento:

Limpieza de la osamenta (limpieza seca o húmeda); reconstrucción parcial de cráneo y otros huesos; registro escrito y gráfico de inventario de osamentas, análisis morfológico de la osamenta (que incluye, preservación e identificación de restos óseos humanos, determinación de rangos de edad, sexo, fracturas ante mortem, circunmortem, patologías y manera de muerte); descripción macroscópica de ropa puesta o asociada; descripción macroscópica de evidencia artefactual; toma de fotografías a osamentas, huesos con rasgos específicos, ropa y artefactos.

Una vez finalizado este proceso con cada una de las osamentas, se inicia el proceso de identificación que consiste en cotejar la información individual obtenida de cada osamenta con la información de cada una de las personas buscadas documentada durante las entrevistas antemortem realizadas a familiares y testigos. La categoría de identificación de las osamentas se presume cuando la mayor cantidad de información referente a particularidades de la persona, específicamente las variables de identificación de rangos de edad, estatura, sexo, dentición, traumas antemortem y circunmortem y demás información procedente de las entrevistas antemortem realizadas a los familiares de los fallecidos, corresponden totalmente al realizar la correlación de datos.

4.6 Elaboración de informe pericial

El informe pericial contiene toda la información obtenida a través del proceso de exhumación:

El primer capítulo presenta la ubicación geográfica del lugar donde se hallan las fosas.

El segundo capítulo hace referencia al resumen del hecho, donde se presenta una versión resumida de los testimonios obtenidos durante las entrevistas antemortem.

El tercer capítulo comprende los aspectos legales en los peritajes, como nombre y número de caso, discernimiento de cargo y cadena de custodia.

El cuarto capítulo contiene el trabajo arqueológico propiamente dicho hasta la recuperación de las osamentas.

En el quinto capítulo se dan a conocer los análisis de laboratorio y sus resultados.

El sexto capítulo comprende el proceso de identificación cuando éste es posible.

El séptimo capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de los peritos asignados al caso.

Finalmente, se presenta un listado de abreviaturas y un glosario de términos empleados en el texto del informe.

Este informe pericial se entrega en primera instancia a la agencia del Ministerio Público de la localidad, al Juzgado de Primera Instancia correspondiente, al Juzgado de Paz local, así como a la comunidad interesada.

5. Proceso Final

El trabajo de los peritos discernidos para la exhumación concluye legalmente al hacer entrega del informe pericial al Ministerio Público, sin embargo, el acompañamiento de los diferentes equipos de la ODHAG que intervienen en el proceso, inclusive el equipo de exhumaciones, continúa durante la preparación del entierro, los trámites de devolución de restos, el entierro mismo y los actos o ceremonias asociados al mismo. El equipo de salud mental desarrolla talleres psicosociales con familiares y comunidad afectada.



Finalmente, la última etapa del ciclo de trabajo consiste en dar un apoyo multidisciplinario a la gente post exhumación, siempre y cuando este sea solicitado por la comunidad. Continúan, una vez aceptada la propuesta de seguimiento por la comunidad, las visitas de campo y talleres con la comunidad (con el apoyo de otros niveles de intervención psicosocial según el caso: individual/clínica; consejería; grupo de autoayuda; apoyo fisioterapéutico). La frecuencia suele ser de una vez al mes, hasta que se tome una decisión conjunta por parte de la comunidad y del equipo de acompañamiento de que el proceso de acompañamiento directo ha llegado a su fin (criterios de fin de procesos), que ya es autosostenible (presencia de promotores de salud mental local o líderes organizados) en la misma comunidad, lo que no significa que puedan ser apoyados puntualmente por el equipo de ODHAG o el equipo diocesano de salud mental.

6. Bibliografía

Equipo Argentino de Antropología

Forense, EAAF s. f.

GUATEMALA

Moscoso Moller, J. Fernando

1998

HISTORIA DE LA ANTROPOLOGÍA FORENSE EN GUATEMALA

Informe de Práctica de Gabinete

Escuela de Historia, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala

ODHAG

1998

GUATEMALA NUNCA MÁS.

Informe Proyecto Interdiocesano de Recuperación de la Memoria Histórica. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala, Guatemala, Vol. I.

ODHAG

2000

PROYECTO DE REPARACION PSICOSOCIAL.

Área de Reconciliación, Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala, Guatemala.

3. Resumen de la metodología de investigación en casos de violaciones a los Derechos Humanos, utilizada por la ODHAG

Introducción

El Área de Defensa de la Dignidad Humana presta atención jurídica a casos paradigmáticos, emblemáticos y de impacto social, atiende y promueve denuncias y políticas de acción con relación a las violaciones a los derechos humanos y una correcta aplicación de justicia en el camino para establecer un estado de derecho, erradicar la impunidad en Guatemala.

El área es responsable de brindar atención directa que va desde el acompañamiento para realizar diligencias ante el Ministerio Público y otras instancias, como también brindar asesoría jurídica, hasta representación legal.

1. Violación a los Derechos Humanos y la Investigación Criminal

La violación a los derechos humanos es la manifestación en la realidad de una conducta antijurídica realizada por una o varias personas con algún grado de relación con el Estado, en contra de una o varias personas que de cierta forma contradiga su status quo, con un móvil determinado por la conservación de dicho status.

Estas violaciones pueden responder a una política estatal determinada en tal sentido o no, podrán ser grupos dispersos con agendas propias, pero siempre en pos de un objetivo político.

La forma de descubrir estos hechos y de hacer justicia en los mismos, es a través de la investigación criminal, ya que la violación a un derecho humano de primera generación (individuales) es a la vez un delito contemplado dentro del Código Penal y por medio del cual debe ser juzgado y penalizado.

La investigación criminal es el conjunto de actividades que se desarrollan con el objetivo de descubrir la verdad sobre un delito cometido, y en nuestro caso, además determinar la existencia, no solo de las circunstancias inmediatas del hecho criminal, sino la motivación última,



es decir, el móvil político que fundamenta al victimario en la resolución criminal.

Para lograr dicho objetivo deben seguirse pasos fundamentales:

1. Identificar a la víctima.
2. Identificar al victimario.
3. Localizar al victimario.
4. Probar su culpabilidad.
5. Integrar la información recolectada.
6. Determinar el móvil último del victimario y la estructura que lo respalda (autoría intelectual y cadena de mando).

2. Diseño Metodológico

Metodología de Investigación.

1. Recolección y Análisis de la información general y específica para la extracción de la información utilizable y vigente.
2. Diseño de la investigación criminal a realizarse orientada por la Estrategia definida y dividida en líneas de investigación que se desarrollan por medio de las técnicas idóneas:
 - a. Entrevistas a personas que pudiesen aportar al contexto político, militar y social del tiempo en que se cometió el hecho criminal.
 - b. Entrevistas a personas que posean alguna información directa o referencial, en relación a los tres paradigmas previamente definidos, u otra información esporádica que pudiese surgir.
 - c. Detección de potenciales testigos directos o circunstanciales, en referencia a los tres paradigmas preestablecidos.
 - d. Tratamiento a los testigos, sesiones de entrevistas, protección física y preparación para su posterior incorporación ante las autoridades oficiales.
 - e. Recolección de documentos públicos o privados, a través de fuentes oficiales (Ministerio Público, Ministerio de la Defensa, Congreso de la República) y fuentes extraoficiales (Medios de Comunicación, Embajadas de países amigos, personas particulares, colaboraciones externas).

f. Contacto con peritos en diferentes áreas de la investigación criminal, para la clarificación de determinados aspectos técnicos dentro de una línea de investigación y para conseguir mayor solvencia forense en la misma.

g. Video filmaciones o grabaciones auditivas de personas, situaciones o diligencias que pudiesen utilizarse para su análisis o incorporación al proceso oficial.

La utilización de las técnicas descritas se ejecuta en forma ordenada y sistemática por medio del instrumento del área diseñado para tal efecto:

1. Plan de Línea de Investigación.
2. Número de Línea de Investigación.
3. Investigador asignado.
4. Breve descripción de la línea: Breve referencia de la información general sobre la línea específica a investigar.
5. Antecedentes: Breve referencia a actividades de investigación o de cualquier otra índole previamente realizadas respecto a la línea específica a trabajar.
6. Actividades a realizar: descripción de las acciones a realizar, ubicación geográfica, identificación de personas, organizaciones y temáticas a tratar.
7. Objetivo: determinación de cómo las actividades a realizar contribuirán a la consecución de los paradigmas predeterminados.
8. Técnicas a utilizar: breve descripción de las técnicas criminalísticas que se utilizarán, sin perjuicio de modificación a discreción del investigador durante el desarrollo de la diligencia.
9. Recursos Humanos: descripción de los recursos necesarios, número de personas.
10. Recursos materiales: breve descripción de los recursos necesarios.
11. Presupuesto: breve descripción desglosada de la cantidad monetaria, necesaria para la diligencia.
12. Duración de la actividad: cuantificar la duración de la diligencia.



Tomando la información recolectada como insumo, se detalla la misma dentro del instrumento del área diseñado para tal efecto, el cual contiene un apartado para hacer el análisis e interpretación de la información, con el objetivo de contar con información procesada desde su recolección. El instrumento es el siguiente:

**Oficina de Derechos Humanos del arzobispado de Guatemala
Área de Defensa de la Dignidad Humana
Caso por la Muerte de Monseñor Juan Gerardi**

Fecha de Elaboración

1. Informe de la línea de Investigación Número XX. Relativa a XX Actor

- *Actores en la Línea de Investigación*
- *Actores que aparecen como Involucrados en la comisión del crimen*
- *Investigación*

La información del desarrollo de la línea de investigación deberá ser desplegada en forma cronológica y la misma deberá contener por lo menos:

- a. Lugar y fecha de la actividad*
- b. Personas involucradas en la actividad*
- c. Resultados de la actividad planeada, según el plan o extra plan*
- d. Información circunstancial que se recolecte*

2. Observaciones

Son apreciaciones del investigador respecto a situaciones generales o concretas que sea necesario resaltar, por valiosas, sospechosas o de carácter urgente.

3. Conclusiones y Recomendaciones

El investigador debe elaborar las conclusiones de la línea de investigación diligenciada, las cuales deben contener por lo menos:

- *Los resultados condensados de todas las diligencias realizadas*
- *Análisis de la información recolectada, priorizando la de mayor validez respecto a la información de fondo, además se podrán hacer observaciones de carácter metodológico, haciendo énfasis, si este fuera el caso, en la Medio de Prueba que se obtuvo.*

Determinar qué cambios se deben realizar para mejorar la recolección de información o las razones por la cual la información no se pudo obtener.

Respecto a las Recomendaciones, el investigador deberá dar su aporte de cómo resolver las conclusiones negativas y de cómo mejorar las positivas. Si se recolectó un medio de prueba, sugerir cual es el mejor fin que se le puede dar.

Entrega de Informes, los informes deberán ser entregados una vez finalizado el desarrollo del Plan de Línea de Investigación correspondiente, si el mismo no fuese terminado en un plazo de quince días calendario, el investigador deberá rendir un informe de lo que se ha realizado hasta el momento, al coordinador. Esta actividad es de fundamental importancia, debido a que es, en este punto, en donde se realiza la conexión entre el Componente de Investigación y el Componente Jurídico, siendo el último el que decidirá respecto a la utilización jurídica de la información recolectada.

Ordenamiento de la Información y Creación de Expedientes

Recolección de toda la información dispersa y en informe disponible.

Documentación del caso, formación del expediente general y el de los actores del mismo.

Los expedientes específicos se forman a partir de la información correspondiente a un actor específico, producida por la ODHAG o el Ministerio Público, se ordena en forma cronológica y lo antecede un índice.

El expediente general contiene toda la información existente, producida por el equipo de la ODHAG y el MP. Se ordena en forma cronológica y lo antecede un índice, que contiene una breve descripción del contenido del documento. La estructura operativa se divide en, Expediente General, Carpeta, Files Específicos.

Presentación del Resultado de la Investigación a las autoridades Estatales

Presentación de los medios de prueba ante el Ministerio Público y/o el Organismo Judicial, esta actividad se encuentra directamente



relacionada con el Componente Jurídico, ya que del análisis que de los medios de prueba recolectadas haga, dependerá la incorporación o no de los mismos al proceso oficial y la temporalidad de la misma.

La coordinación en materia de investigación criminal con la Fiscalía Especial del Ministerio Público se realizará a través de las siguientes actividades:

- *Reuniones semanales con el Fiscal Especial y su Equipo*
- *Planificación de líneas de investigación en donde participen las dos organizaciones*
- *Desarrollo conjunto de trabajo investigativo de campo*
- *Solicitud vía memorial oficial de diligencias de investigación a realizar por el Ministerio Público*
- *Análisis conjunto de la información compartida y definición de la utilización de la misma*

4. Procedimientos de investigación del proyecto niñez desaparecida utilizados por la ODHAG

I INTRODUCCIÓN

El presente documento recoge la propuesta de investigación del proyecto de documentación, localización y acompañamiento a los procesos de reencuentro de la niñez desaparecida durante los años del conflicto armado interno en Guatemala. La ejecución y conclusión de la primera fase de este proyecto (1999-2000), que mostró sus frutos en el informe *"Hasta Encontrarte. Niñez desaparecida por el Conflicto Armado Interno en Guatemala"*,¹⁷ ha generado que la organización Stiftung Kinderdorf Pestalozzi SKIP y la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala ODHAG le den continuidad a este esfuerzo.

En este sentido, la ODHAG ha facilitado el seguimiento e iniciado procesos de apropiación y participación en red, acerca del tema de la niñez desaparecida por el conflicto armado interno en Guatemala con la población en general; y, en especial, con aquellos agentes pastorales y equipos locales diocesanos que brindan atención a las personas afectadas por la violencia organizada, y que decidan formar parte de dicho esfuerzo de trabajo en red.

Este planteamiento permitió iniciar el acercamiento y las conversaciones con los Obispos y los Equipos Profesionales Locales de algunas Diócesis el Vicariato Apostólico de Petén; la Diócesis de La Verapaz: incluye Alta Verapaz y Baja Verapaz; la Diócesis de Zacapa: incluye Zacapa y Chiquimula; la región de Ixcán, de la Diócesis de Santa Cruz de El Quiché; la Diócesis de San Marcos; la Arquidiócesis de Los Altos: incluye Quetzaltenango y Totonicapán; y la Arquidiócesis de Guatemala: incluye Guatemala y Sacatepéquez que ya están generando la capacidad local para multiplicar el acompañamiento y atención psicosocial a víctimas de la violencia organizada. De este modo, el tema de la niñez desaparecida se considera un componente natural dentro de las estrategias globales de reparación psicosocial a los daños causados por el conflicto armado interno en Guatemala. En este punto específico, se identifica a los niños desaparecidos, sus familias biológicas y sus familias sustitutas como víctimas de dicho conflicto.

¹⁷Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala. *Hasta encontrarte. Niñez desaparecida por el conflicto armado interno en Guatemala*. Guatemala: ODHAG/SKIP, 2000.



En consecuencia, fue de vital importancia sentar las bases organizacionales, metodológicas y de procedimiento para el acompañamiento psicosocial y jurídico de los procesos de reencuentro de los jóvenes localizados y sus familiares biológicos, así como compartir los aportes con grupos comunitarios, otras Diócesis, instituciones y organizaciones de la sociedad guatemalteca en general para fortalecer el movimiento social por la justicia, por el fin de la impunidad y la construcción del Estado de Derecho.

II FIN DEL PROYECTO NIÑEZ DESAPARECIDA

Contribuir al trabajo del Área de Reconciliación de ODHAG en concordancia con el mandato eclesial y universal de los Derechos Humanos, facilitando procesos de reconciliación individuales, familiares y grupales, unidos al resto de propuestas colectivas existentes en Guatemala, que construyen y fortalecen procesos de atención a los daños ocasionados a la población por el Conflicto Armado Interno y/o por otras violaciones a los Derechos Humanos en Guatemala.

III. PROPÓSITO DEL PROYECTO NIÑEZ DESAPARECIDA

Facilitación de la reparación individual, familiar y grupal mediante procesos de búsqueda, ubicación y acompañamiento psicosocial y jurídica a los familiares de la Niñez Desaparecida por el Conflicto Armado Interno en Guatemala y a los jóvenes localizados.

IV OBJETIVOS DEL PROYECTO NIÑEZ DESAPARECIDA

1. Ubicar nuevos casos de Niñez Desaparecida por el Conflicto Armado Interno en Guatemala.
2. Investigar casos de Niñez Desaparecida por el Conflicto Armado Interno en Guatemala.
3. Brindar acompañamiento psicosocial a familiares de Niñez Desaparecida por el Conflicto Armado Interno en Guatemala y jóvenes localizados.
4. Resolver casos de Niñez Desaparecida por el Conflicto Armado Interno en Guatemala.
5. Brindar acompañamiento jurídico a familiares de Niñez Desaparecida por el Conflicto Armado Interno en Guatemala y jóvenes localizados.

V. PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO NIÑEZ DESAPARECIDA

1. Documental o institucional

- a) Revisión bibliográfica. Se revisan los documentos de memoria histórica (CEH, REMHI, Hasta Encontrarte) y otros que arrojen información sobre los casos de niñez desaparecida.
- b) En los registros civiles de las municipalidades del país, solicitud y obtención de certificaciones de partidas de nacimiento, de cédula de vecindad, partida de defunción. Se solicitan tanto para los niños desaparecidos como de los familiares que han hecho la denuncia de la desaparición. Para ubicar la comunidad de donde son originarios tanto el desaparecido como sus familiares. Para comprobar al parentesco, la edad de los desaparecidos y la personalidad jurídica o legal de las personas involucradas en el caso.
- c) En las parroquias del país, certificado de bautizo. Se solicitan tanto para los niños desaparecidos como de los familiares que han hecho la denuncia de la desaparición. Para ubicar la comunidad de donde son originarios tanto el desaparecido como sus familiares. Para comprobar al parentesco y la existencia de las personas involucradas en el caso.

2. De campo

- a) Entrevista inicial. Este paso es para conocer si el caso que se está denunciando está comprendido dentro del período histórico que este proyecto abarca (1960-1996).
- b) Recepción de denuncia de niñez desaparecida. De ésta existen dos modalidades: que la presenten los familiares que buscan a sus niños desaparecidos; o que la presenten los jóvenes, que siendo niños, fueron separados de sus familiares durante el conflicto armado interno. En todo caso incluye: llenado de boleta de denuncia, ratificación de denuncia mediante la firma del denunciante, recepción de testimonio (por medio escrito o magnetofónico) y fotografía del denunciante.
- c) Vaciado de información en base de datos del proyecto niñez desaparecida.
- d) Transcripción de testimonio.
- e) Análisis e interpretación de la información recabada en entrevista inicial. Esto sirve para elaborar listado de testigos del hecho y listado de lugares a visitar porque allí se encuentran dichas personas.
- f) Discusión del caso al interior del proyecto niñez desaparecida.
- g) Visita de seguimiento a denunciante.



- h) Con resultados obtenidos, se procede a buscar y entrevistar los testigos, otros familiares y otras personas que puedan dar información del caso.
- i) Transcripción de nuevos testimonios.
- j) Cotejar información proveniente de fuentes bibliográficas, certificaciones de documentos y fuentes primarias.
- k) Si estas pesquisas indican que el desaparecido está muerto, se procede a resolver el caso mediante un proceso de exhumación. Este lleva los siguientes pasos:
 - j.1) Presentación de denuncia ante el Ministerio Público.
 - j.2) Ratificación de la denuncia ante el Ministerio Público, por parte del denunciante.
 - j.3) Inspección ocular por parte de Ministerio Público, Juzgado, denunciante y peritos propuestos.
 - j.4) Discernimiento de cargo a los peritos por parte del Juzgado.
 - j.5) Autorización de la exhumación.
 - j.6) Exhumación.
 - j.7) Análisis de osamentas para determinar causa de muerte e identificación de personas.
 - j.8) Presentación de Informe pericial de las osamentas a Juez.
 - j.9) Orden Judicial para la inscripción en el Registro Civil de las personas fallecidas identificadas.
 - j.10) Obtención de certificación de partida de defunción.
 - j.11) Inhumación.
- l) Si las pesquisas indican que el desaparecido está con vida, se procede a resolver el caso mediante el procedimiento de reencuentro familiar. Este lleva los siguientes pasos:
 - l.1) Verificación *in situ* de información brindada por testigos y familiares.
 - l.2) Primera visita para entrevista a familiares localizados y toma de fotografías.
 - l.3) Transcripción de entrevistas.
 - l.4) Cotejar testimonios anteriores con entrevistas hechas a familiares localizados.
 - l.5) Discusión del caso al interior del proyecto niñez desaparecida.
 - l.6) Si existiera duda del parentesco, se deberá solicitar un análisis de ADN.
 - l.7) Visita a denunciante para llevar información acerca de los familiares localizados y grabación de mensajes magnetofónicos.
 - l.8) Segunda visita a familiares localizados para brindarles información acerca del niño desaparecido, recepción de

- fotografías y audiocassette, así como grabación de mensajes magnetofónicos.
- l.9) Visita a denunciante para la recepción de audiocassette y fotografías.
 - l.10) Visitas sugeridas por psicólogos a ambas partes de la familia.
 - l.11) Discusión de caso con equipos de Salud Mental, Niñez desaparecida, Coordinación de Área y Dirección, previa al reencuentro familiar.
 - l.12) Elaboración de estrategia específica de Reencuentro
 - l.13) Movilización de familiares para reencuentro
 - l.14) Reencuentro familiar.
 - l.15) Documentación de reencuentro mediante video y fotografía.
- m) Cierre de expedientes.
- n) En los casos que no ha sido posible localizar a familiares, sea con vida o muertos, se procede a implementar una estrategia de localización a través de los medios masivos de comunicación social del país. Esto consiste en:
- n.1) Cabildeo con los medios de comunicación.
 - n.2) Informarles a los familiares respecto a esta modalidad, para que ellos mediante una carta den su autorización a la ODHAG, para publicar el nombre de su desaparecido en medios televisivos, radiales y escritos.
 - n.3) Autenticación mediante notario de carta de autorización de familiares.
 - n.4) Difusión de nombres de desaparecidos en medios de comunicación masiva.
- o) Se realizan visitas periódicas a los denunciantes de casos que continúan abiertos, para establecer si existe mayor información que ayude a la resolución del caso.



5. Investigación diagnóstica de Memoria Histórica y Formas de Comunicación en Guatemala y El Quiché (Tipo de investigación: Mixta 80% cualitativa y 20% cuantitativa)

Introducción

Los informes “Guatemala Nunca Más” y “Guatemala Memoria del Silencio” recuperan “lo que pasó” de acontecimientos del conflicto armado, revelando lo sufrido y afrontado por el pueblo guatemalteco en este tiempo. No obstante, el Estado generó una campaña de silencio de estos informes, con lo que se ha llegado al ocultamiento y minimización de lo que pasó en el conflicto armado interno, dado que el poder aún lo detentan los mismos sectores involucrados; lo que viene en detrimento el recuerdo de miles de víctimas de la violencia política, porque niega los procesos de perdón que nos guían a la reconciliación de la dignidad de la persona y se constituye en obstáculo para la construcción de una cultura de paz.

La impunidad y el olvido han podido ser efectivos ante la falta de instancias y recursos materiales y humanos que viabilicen la difusión y promuevan la reflexión de los referentes históricos ya existentes.

Por lo que los referentes históricos¹⁸ deben ser difundidos no sólo a nivel informativo, sino también a nivel formativo; deben servir de base para la movilización social en torno a la Memoria Histórica¹⁹, Verdad, Perdón, Reconciliación, Justicia, Solidaridad y Derechos Humanos que se dan a nivel nacional e internacional; deben servir de base para analizar las realidades guatemaltecas y los problemas sociales que vivimos, “y sobre todo, debemos difundirlos para que en Guatemala Nunca Más se repitan estos hechos de violencia.”

El proyecto “Divulgación y Devolución de los Informes del Proyecto Interdiocesano de la Recuperación de la Memoria Histórica y de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico”, tiene como propósito fundamental promover la reconciliación nacional y la construcción de una cultura de paz, por medio de procesos de educación y una campaña de comunicación sobre “lo que pasó” contenido en los referentes históricos.

¹⁸En relación a los informes de “Guatemala Nunca Más” (REMHI) y “Guatemala Memoria del Silencio” (CEH).

¹⁹Memoria Histórica: Es la memoria necesaria para que podamos vivir en grupo, en la comunidad y en nuestra sociedad. Nos ayuda a comprender por qué las cosas son así y no de otra manera.

El proyecto pretende accionar a partir de dos aspectos: el formativo, que sería atendido por el componente de Educación y Capacitación y el divulgativo por Comunicación Social.

El formativo se llevará a cabo por medio de capacitaciones hacia las personas interesadas, procesos educativos y entrega de materiales para uso; mientras que el divulgativo por medio de una campaña radial.

Por lo que para poder entender y conocer que percepciones se tienen de los referentes históricos así como de las formas de comunicación, se procedió a hacer un diagnóstico, obtener los insumos y poder definir las próximas acciones de trabajo.

2. Esquema gráfico de los pasos metodológicos utilizados:

- a. Participantes: Al inicio del estudio, se determinó que era necesario considerar la participación de personas que pertenecieran y que tuvieran incidencia en sus comunidades: padres y madres de familia, promotores de salud, adolescentes -agrupados en asociaciones-, maestros y maestras (en los departamentos de Guatemala y El Quiché)
- b. Acercamientos: viajes comunitarios
- c. Técnicas: conversaciones informales, observación no sistemática, talleres de tipo participativo
- d. Instrumentos: entrevistas estructuradas y encuestas
- e. Coordinaciones Internas: Es recomendable que se lleven a cabo reuniones con equipos interdisciplinarios preferiblemente con experiencia en el tema, este tipo de actividades enriquecen considerablemente el tema; acerca del proceso (incluida la aprobación del borrador donde el Consejo Editorial, tiene una participación importante) que podría llevar la investigación, la ejecución en el estudio de campo y la presentación final
- d. Coordinaciones Externas: Es recomendable dedicarle 3 meses previos a este tipo de coordinación antes de empezar a ejecutar estudio de campo. Esto es necesario debido a que cualquier institución obedece a una programación



(i) ENCUESTAS

Diagnóstico de Memoria Histórica y Formas de Comunicación, Tradicionales y No Tradicionales en Guatemala y El Quiché Encuesta Adultos (Anónima y Confidencial)

Para información de Archivo (no llenarlo)

Fecha: _____

Lugar donde se llevó a cabo la actividad: _____

Contacto: _____

Objetivo: Realizar un diagnóstico para obtener información acerca de los temas Memoria Histórica y Formas de Comunicación Tradicionales y No Tradicionales

Instrucciones: A continuación se encontrará con un listado de cuestiones a rellenar o completar, sírvase responder las que más se asemejen a usted.

1. Sexo:

Hombre Mujer

2. Edad:

18 a 20 <input type="checkbox"/>	21 a 25 <input type="checkbox"/>	26 a 30 <input type="checkbox"/>	31 a 35 <input type="checkbox"/>
36 a 40 <input type="checkbox"/>	41 a 45 <input type="checkbox"/>		
46 a 50 <input type="checkbox"/>	51 a 55 <input type="checkbox"/>	56 a 60 <input type="checkbox"/>	65 a 70 <input type="checkbox"/>
71 a 75 <input type="checkbox"/>	76 a 80 <input type="checkbox"/>		

3. Idioma que se habla en mi región:

Tzutujil Español Kaq'chiquel K'iche

Otro: _____

4. Ocupación:

Ama de Casa Oficinista Empresario Maestro
Profesional Universitario Estudiante

Otra: _____

5. Pertenezco a alguna asociación de tipo:

Religiosa Sindical Política

Otra: _____

El nombre y ubicación de la agrupación: _____

6. En mi tiempo libre:

Leo Veo televisión Oigo radio

Me reúno con mis amistades Viajo

Comparto con mi familia

Otro: _____

7. ¿Qué medio de comunicación escrito consulto cotidianamente?

Temas de interés: _____

¿Qué día o días de la semana en que lo hago especialmente? _____

Me gusta porque: _____

8. ¿Qué veo en televisión? _____

Día de la semana, horario y canal: _____

Me gusta porque: _____

9. ¿Qué emisora o emisoras radiales escucho? _____

Día de la semana, horario: _____

Me gusta porque: _____

10. ¿Qué medios visuales recuerdo más a menudo?

Afiches Vallas publicitarias

Anuncios en las paradas de buses Anuncios en los buses

Anuncios en los periódicos

Otro: _____

11. Me comunico con mis amigos por:

Teléfono Internet Correo tradicional

Persona a persona

Otro: _____

12. Otras formas de enterarme de acontecimientos, (no formas tradicionales de comunicación):

Asambleas Talleres Radios Comunitarias

Mensajes escritos en las paredes



Folletos o periódicos populares Canciones Video caseros
Otro: _____

13. Me reúno con mis amistades en:

El parque Estadio de Fútbol Reuniones Sociales
Actividades Comunitarias

Otro: _____

Día de la semana y hora: _____

14. Medios de transporte existentes en mi comunidad:

Buses Urbanos Buses Extraurbanos

Otro: _____

Medios de comunicación existentes en mi comunidad:

Radio Prensa Televisión

Otro: _____

15. Servicios públicos existentes en mi comunidad:

Agua Luz Teléfono Escuela Drenajes
Centro de Salud Policía

Otro: _____

16. Centros Educativos que conozco:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

17. Organizaciones con las que me relaciono:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

18. ¿Cómo me gustaría que se comunicaran conmigo?

Correo tradicional Teléfono Internet
Persona a persona

Otros: _____

19. ¿Qué importancia tiene para mi comunidad la historia?

20. ¿Me interesa la historia? Sí No ¿Por qué?

21. ¿Qué uso le doy a la historia hoy en día? _____

22. ¿Es importante la historia para mis hijos? Sí No ¿Por qué? _____

23. ¿He oído del conflicto armado interno en Guatemala? Sí No
¿Qué? _____

24. ¿En qué época recuerdo que se dio el Conflicto Armado Interno? _____

25. ¿Qué creo que dio origen al Conflicto Armado Interno? (Actores, eventos, etc) _____

26. ¿Qué consecuencias me parece que dejó el Conflicto Armado Interno? _____

27. ¿Qué conozco de Monseñor Juan José Gerardi? _____

28. ¿He oído del Informe “Guatemala Nunca Más” de la Iglesia Católica? Sí No ¿Qué? _____

29. ¿Qué he oído del Informe “Guatemala Memoria del Silencio”, de la Comisión del Esclarecimiento Histórico? _____

30. ¿Conozco las conclusiones y recomendaciones de los Informes: Guatemala Nunca Más y Guatemala Memoria del Silencio?
Sí No Algunas

31. Cultura de paz es: _____

32. Lo que falta para vivir en una cultura de paz es: _____

33. ¿Cómo generamos la cultura de la paz? _____



34. Me gustaría capacitarme con:

- Talleres participativos Manuales Guías de trabajo
Audiovisuales Obras de teatro Canciones

Otros: _____

35. En caso de recibir talleres de capacitación, ¿será necesario el uso de un traductor para llevar a cabo la interpretación de la actividad?

- Sí No

36. Sugerencias y o Comentarios finales:

***Guía de Observación y /o Entrevista para Diagnóstico,
para determinar espacio sujeto - objeto***

1. Características de las personas:

- o Género: Cómo se conciben, cómo es la participación, cómo se ven los papeles, cómo se relacionan con otras religiones, qué hacen en su tiempo libre
- Culturales: Los grupos étnicos, hasta qué punto conservan su identidad, sus tradiciones.
- Educación.
- Económicas: Sus actividades productivas, ingresos.
- Participación u organizaciones: son miembros o activistas.
- Históricas: Qué les dice el conflicto armado.

2. Características del contexto

- Comunidad.

- Vías de acceso.
 - Historia de la comunidad: fue golpeada, directa o indirectamente durante el conflicto armado.
 - Qué organizaciones existen, programas gubernamentales o no gubernamentales.
3. Cuáles son los lugares donde se reúnen y establecen relaciones de comunicación estas personas y en qué momentos? (días y horas).
 4. Tienen reuniones formales o informales (formales: reuniones ordinarias, asambleas, actividades con algún grado de planificación y organización; informativas: momento en los que coincida la mayoría de las personas del grupo en torno a una actividad diaria: colegio, refacción, grupos de la Iglesia, grupos del barrio, etc.
 5. ¿Cuáles son los principales medios o canales de comunicación utilizados por estos grupos en estos lugares? Radio, televisión, mantas, vallas, carteles, panfletos, exhibiciones, ferias, periódicos, cartas, etc.
 6. Consultar con: líderes comunitarios, presidente del comité, promotores de salud, pastores, alcaldes auxiliares, maestros.
 7. Medios que más les gustan o se identifican y por qué les gusta.
 8. Cómo ven su imagen y cómo les gustaría que los vieran.
 9. Cuáles son los temas de interés prioritarios de estos grupos y cuáles son los mensajes que emiten y reciben? Es necesario conocer qué temas les dan más importancia, para pensar en cómo les vamos a comunicar el nuestro.
 10. Códigos que prevalecen en los intercambios de mensajes (orales y visuales).
 11. Identificar el concepto de Memoria Histórica.



ANEXO 1

La elaboración de un marco doctrinal desde la elaboración del Plan Pastoral

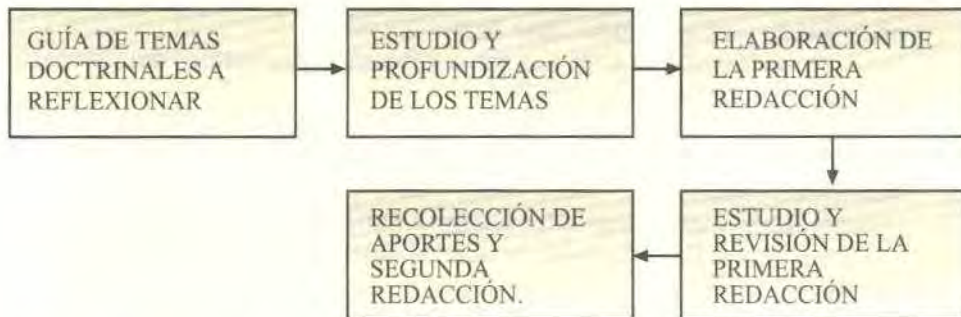
Pasos sugeridos por la Comisión Sinodal Arquidiocesana:

- Seleccionar los temas doctrinales que se van a incluir (relacionados con la temática que trabaja la oficina de derechos humanos para la cual trabajamos y la problemática identificada y descrita en el marco de la realidad). Por ejemplo, si estamos abordando la problemática del incumplimiento de los derechos básicos de la niñez y la juventud en determinada comunidad, necesitamos reforzar esta visión con lo que Dios nos dice sobre esta realidad, la dignidad de los niños y las niñas.
- Indicar los principios doctrinales de cada tema seleccionado, estos principios deben iluminar o juzgar la realidad descrita, deberán aparecer como llamados del Señor. No se trata de elaborar un listado de citas de textos de principios doctrinales, ni una transcripción de textos del Evangelio y del Magisterio, aunque sí deben estar fundamentados en ellos.
- Señalar el futuro deseable de acuerdo a estos principios. Es decir, indicar cómo debería ser la realidad descrita como Dios la quiere.

Tipos de marcos doctrinales:

- Generales: Orienta de manera global todo el plan. En él se explicitan los valores y principios que deben orientar cualquier acción pastoral.
- Específicos: Ilumina un área pastoral concreta.

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MARCO DOCTRINAL (19)



(Tomado de: Secretariado Social Arquidiocesano Arzobispado de San Salvador, 1993: 17)

Algunos documentos de la doctrina de la Iglesia que nos pueden ayudar a elaborar el marco doctrinal son:

- “Rerum Novarum” / Encíclica sobre la situación de los obreros (León XIII) - 1891.
- “Quadragesimo Anno” / Encíclica sobre la restauración del orden social (Pío XI) - 1931.
- “Divini Redemptoris” / Encíclica sobre el comunismo ateo (Pío XI) - 1937.
- “La Solemnità” / Radiomensaje en el 50º. Aniversario de “Rerum Novarum” (Pío XI) - 1941
- “Mater et Magistra” / Encíclica sobre el desarrollo de la cuestión social (Juan XXIII) - 1961.
- “Pacem in Terris” / Encíclica sobre la paz entre todos los pueblos (Juan XXIII) - 1963.
- “Ecclesiam Suam” / Encíclica sobre la actualización de la misión de la Iglesia (Pablo VI) - 1964.
- “Gaudium et Spes” / Constitución sobre la Iglesia en el mundo de hoy (Concilio Vaticano II) - 1965.
- “Populorum Progressio” / Encíclica sobre el desarrollo de los pueblos (Pablo VI) - 1967.
- “Octogesima Adveniens” / Carta apostólica en el 80º. Aniversario de “Rerum Novarum” (Pablo VI) - 1971.
- “Evangelio Nuntiandi” / Exhortación apostólica sobre la evangelización del mundo contemporáneo (Pablo VI) - 1975.
- “Redemptor Hominis” / Encíclica sobre Cristo, centro del cosmos y de la historia (Juan Pablo II) - 1979.
- “Laborem Exercens” / Encíclica sobre el trabajo humano (Juan Pablo II) - 1981.
- “Sollicitudo Rei Sociales” / Encíclica sobre el auténtico desarrollo del hombre y de la sociedad (Juan Pablo II) - 1987.
- “Christifideles Laici” / Encíclica sobre la vocación y misión de los laicos en la Iglesia y en el mundo (Juan Pablo II) - 1988.
- “Redemptoris Missio” / Encíclica sobre la permanente validez del mandato misionero (Juan Pablo II) - 1990.
- “Centesimus Annus” / Encíclica en el centenario de “Rerum Novarum” (Juan Pablo II) - 1991.
- “Concilio Vaticano II”
- “Puebla. La evangelización en el presente y en el futuro de América Latina” / III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano (CELAM) - 1979.
- “Medellín”.
- “Santo Domingo”.
- “Iglesia en América”.
- Cartas Pastorales de la Conferencia Episcopal de Guatemala.



Los derechos humanos en la enseñanza de la Iglesia de Juan XXIII a Juan Pablo II (Tomado de "La enseñanza de la Iglesia Católica sobre Derechos Humanos", 1998):

1. Misión de la Iglesia para la defensa y la promoción de la dignidad humana:	Gaudium et Spes (40, 41, 76). Evangelio Nuntiandi (29, 30, 31, 38) Redemptor Hominis (13) Sollicitudo Rei Sociales (70, 41, 47) Centesimus Annus (22) Puebla (1245, 551)
2. Dignidad de la persona como fundamento de los derechos humanos	Pacem in Terris (9, 10) Gaudium et Spes (9, 26) Dignitatis Humanae (1) Sollicitudo Rei Socialis (26) Christifideles Laici (5, 37, 36)
3. Ejercicio de la autoridad, bien común, derechos del hombre.	Pacem in Terris (46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 61, 62, 65, 73, 74) Octogesima Adveniens (46) Redemptor Hominis (17) Sollicitudo Rei Socialis (43)
4. Respeto de la persona y de los derechos del hombre en general	Pacem in Terris (1) Gaudium et Spes (27, 73) Christifideles Laici (38, 39) Centesimus Annus (47)
5. Correspondencia entre derechos y deberes	Pacem in Terris (1) Octogesima Adveniens (24)
6. Derechos y deberes en la Iglesia. Los laicos en particular.	Lumen Gentium (31 a 38) Ecclesiam Suam
7. Verdad, dignidad de la persona que está en el error	Pacem in Terris (I, III, V) Gaudium et Spes (16, 19, 28) Dignitatis Humanae (1, 2) Redemptor Hominis (12) Centesimus Annus (17, 29)
8. Justicia. Justicia Social.	Pacem in Terris (I, III) Octogesima Adveniens (43) Dives in Misericordia (12) Mensaje de la Jornada Mundial de la Paz 1972
9. Solidaridad	Pacem in Terris (I, III, IV) Gaudium et Spes (1, 28, 30, 32, 89, 90) Populorum Progressio (43 a 48, 64, 65) Octogesima Aveniens (23) Dives in Misericordia (8) Sollicitudo Rei Socialis (26, 38, 39 y 40) Mensaje de la Jornada Mundial de la Paz 1986

<p>10. Libertad. Liberación</p>	<p>Pacem in Terris (I, III) Gaudium et Spes (17, 31) Octogesima Adveniensi (25, 26, 45, 47) Evangelii Nuntiandi (32 a 36) Sollicitudo Rei Socialis (16) Centesimus Annus (44 a 46) Jornada Mundial de la Paz 1981</p>
<p>11. Igualdad. Fraternidad.</p>	<p>Pacem in Terris (I, III) Gaudium et Spes (29) Octogesima Adveniensi (17, 22, 23) Mulieris Dignitatem Chrstitifideles Laici (37) Jornada Mundial de la Paz 1971</p>
<p>12. Derechos del hombre y paz.</p>	<p>Gaudium et Spes (78) Populorum Progressio (30, 31) Redemptor Hominis (17) Jornada Mundial de la Paz 1969, 1982</p>
<p>13. Derechos del hombre y desarrollo</p>	<p>Mater et Magistra (III) Pacem in Terris (III) Gaudium et Spes Populorum Progressio(17, 22, 33; 51 a 53; 58; 59; 61) Octogesima Adveniensi (43, 44) Redemptor Hominis (15) Sollicitudo Rei Socialis (15, 16, 32, 33, 43)</p>
<p>14. Derechos del hombre y medio ambiente</p>	<p>Octogesima Adeviensi (21) Sollicitudo Rei Sociales (34) Jornada Mundial por la Paz 1990</p>
<p>15. Violación de los derechos de la persona y de las comunidades humanas</p>	<p>Gaudium et Spes (27, 79) Redemptor Hominis (17) Dives in Misericordia (11) Christifideles Laici (5)</p>
<p>16. Universalidad de los derechos del hombre</p>	<p>Gaudium et Spes (26)</p>
<p>17. Importancia de la Declaración Universal de los Derechos del hombre y el rol de las instituciones internacionales</p>	<p>Pacem in Terris (IV)</p>
<p>18. Derecho a la vida</p>	<p>Gaudium et Spes Humanae Vital Familiaris Consortio Christifideles Laici</p>
<p>19. Derechos a la integridad psíquica y física: abolición de la tortura</p>	<p>Gaudium et Spes</p>
<p>20. Derecho a la no discriminación</p>	<p>Populorum Progressio Laborem Exercens Christifideles Laici</p>



Anexo 2

Otras propuestas para hacer investigación participativa

<p>PROPUESTA DE FALS BORDA (adaptada a la planeación pastoral)</p>	<p>Más que pasos metodológicos, presenta algunas recomendaciones para llevar a cabo investigaciones participativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respetar la “cultura espontánea” del pueblo. (explicaciones que se dan de la realidad, desde sus propias) Evitar presentar recetas metodológicas para acercarse a la realidad. • Partir del conocimiento cotidiano de la comunidad hacia la construcción de un nuevo conocimiento más crítico de la propia realidad. • Devolver a la comunidad de manera sistemática este conocimiento crítico construido. • Enriquecer como investigadores y miembros de la institución (Iglesia) este conocimiento a través de discusiones con la comunidad. • Articular el conocimiento de la comunidad al de la región (de lo concreto a lo general).
<p>PROPUESTA DE GUY LE BOTERF (adaptada a la planeación pastoral)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PRIMERA FASE: Montaje institucional y metodología de la Investigación Participativa. En esta fase el equipo de pastoral realiza las siguientes tareas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a la comunidad y discutir el proyecto de investigación con ellos. 2. Formular el marco teórico de la IP (objetivos, conceptos, métodos); delimitar el área geográfica, organizar el proceso con los grupos involucrados, distribución de tareas, etc. 3. Selección y capacitación de los investigadores. 4. Elaboración de presupuesto. 5. Elaboración de calendario de las etapas de la IP. • SEGUNDA FASE: Estudio preliminar y provisional de la población: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la estructura social de la población: necesidades y problemas según la composición por categorías (campesinos, comerciantes, viudas, etc.) o clases, determinar los estratos sociales para los cuales y con los cuales se desea intervenir, distribuir las tareas y responsabilidades en el manejo de la IP. 2. Recolectar el punto de vista de los habitantes de las áreas geográficas, estructuras y los principales eventos de su historia. Puede trabajarse con conceptos elaborados de antemano y a través de encuestas. 3. Recolectar la información socioeconómica y técnica, utilizando indicadores socioeconómicos y tecnológicos. Nos podemos apoyar en: recursos bibliográficos o institucionales, información demográfica, económica (actividades, producción, etc.), aspectos sociales (salud, educación, vivienda, etc.), tradiciones culturales, etc. 4. Se organiza la discusión de los resultados obtenidos con los involucrados, pues ellos tienen un conocimiento más objetivo de la realidad que viven. Se priorizan los problemas identificados para conocerlos mejor y buscar soluciones. • TERCERA FASE: Análisis crítico de los problemas considerados como prioritarios y que la comunidad quiere estudiar. <ol style="list-style-type: none"> 1. Se constituyen círculos de estudio para hacer un análisis crítico de los problemas priorizados. 2. El animador de estos círculos de estudio debe manejar la metodología de investigación, dinámica de grupos, métodos y técnicas de educación popular y conocimiento del medio. 3. Para lograr un conocimiento más objetivo de los problemas y de la realidad, se proponen tres momentos: <ul style="list-style-type: none"> • Primer momento: hacer expresar la representación cotidiana del problema. ¿Cómo perciben el problema? ¿Cómo lo explican y lo analizan? ¿En qué tipo de solución piensan? • Segundo momento: cuestionarse sobre la forma como se explican el problema. El animador ayuda a los participantes a cuestionar sus representaciones del problema, ayudarlos a desarrollar un análisis crítico de su propio conocimiento para pasar a la toma de conciencia de que el problema debe ser estudiado desde diversos puntos de vista y no sólo desde el punto de vista que predomina en la comunidad. • Tercer momento: replantearse el problema. Se buscará que reformulen el problema de una manera más objetiva que la anterior, para ello deberán hacer una descripción del mismo identificando las contradicciones entre los elementos, su ubicación en el tiempo y en el espacio, identificación de las

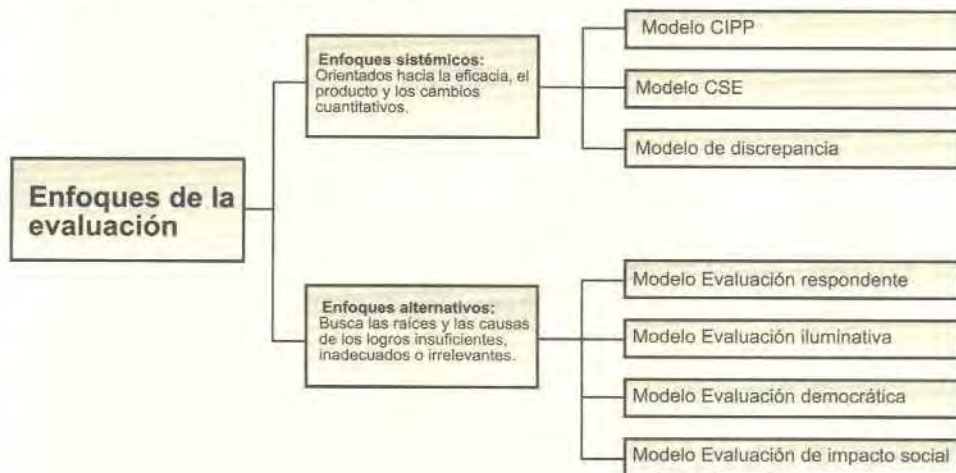
	<p>causas inmediatas y las estructurales, así como opciones de intervención para solucionar el problema. Esto lleva a encontrar posibles estrategias de acción para solucionar el problema identificado en la realidad. Estos resultados se comparten entre los diversos círculos de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CUARTA FASE: Programación y ejecución de un plan de acción (en nuestro caso, un plan pastoral) para contribuir a enfrentar los problemas planteados. Debe incluir actividades educativas para analizar mejor los problemas y situaciones vividas; las medidas para mejorar la situación local y las acciones a mediano o a largo plazo a nivel local.
<p>PROPUESTA DE ANDER-EGG (adaptada a la planeación pastoral)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PRIMERA FASE: Constituir el equipo (con los miembros de la comunidad) y determinar cuál será el aporte de cada uno de los miembros en función de sus capacidades teóricas o metodológicas, vivencias y experiencias que posean. • SEGUNDA FASE: Elaboración del diseño de investigación: después de haber identificado, delimitado y conceptualizado el problema que se va a estudiar, así como los propósitos del estudio, es necesario entrar al diseño de una estrategia para realizar la investigación. En otras palabras, se trata de establecer los pasos, decisiones, actividades y tareas que se deben realizar. • TERCERA FASE: Proceso de investigación propiamente dicho: ante la existencia de un problema se necesita la búsqueda de una respuesta y eso es la IP, investigar para resolver los problemas existentes en un grupo o comunidad. Se proponen los pasos siguientes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las necesidades básicas, problemas y centros de interés. 2. Formulación del problema: definir la problemática y delimitar el campo de estudio. 3. Técnicas o procedimientos a utilizar para recoger datos y obtener información. 4. Trabajo de campo: recolección de datos. 5. Ordenación y clasificación de la información. 6. Análisis e interpretación de los datos. 7. Redacción del informe preliminar. 8. Socialización de la información, discusión de los resultados. 9. Elaboración del diagnóstico. 10. Elaboración del programa o proyecto. 11. Formación de los equipos y/o grupos de trabajo. 12. Desarrollo de actividades: puesta en marcha de proyectos y/o programas. 13. Control operacional realizado mediante la acción-reflexión sobre lo que se va haciendo.
<p>PROPUESTA DE ANTON DE SCHUTTER (adaptada a la planeación pastoral)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con base al conocimiento global de la comunidad se formulan propuestas provisionales de temas (amplios) que puedan responder a los problemas y necesidades de la misma. • El equipo promotor de la investigación (en este caso la oficina de la Iglesia) prepara su participación, lo cual implica: <ol style="list-style-type: none"> 1. Una investigación teórica conceptual sobre la organización social, los medios y formas de producción. 2. Una investigación documental, donde se reúne información cualitativa y cuantitativa sobre la organización social, producción y comercialización del área específica. • Delimitación de la zona de trabajo. • Investigación práctica de campo: se toma en cuenta la colaboración de las comunidades, organizaciones de base, organismos gubernamentales y no gubernamentales. Los objetivos son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar las acciones concretas de las comunidades y de los organismos de trabajo en la región. 2. Determinar los problemas y necesidades de capacitación e identificar a los líderes. 3. Servir como base para ejemplos prácticos en otras actividades. 4. Desarrollar modelos de investigación de campo que puedan servir como experiencias para investigaciones en otras comunidades.



ANEXO 3

Otros enfoques de evaluación

Esta clasificación se hace de acuerdo a los aspectos que toma en cuenta la evaluación, para facilitar su comprensión se presenta el cuadro que aparece en la siguiente página.



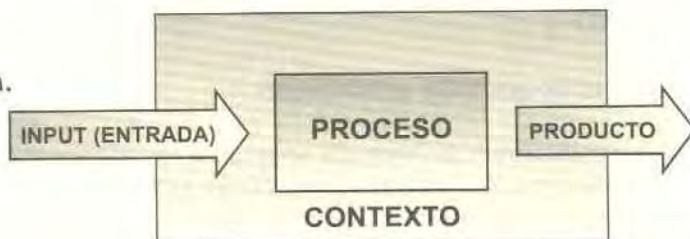
1). Enfoques sistémicos

Se basan en la Teoría de Sistemas que se aplica al estudio de la administración y tiene sus bases en la informática. Córdoba (1998:17) plantea que un sistema es el “conjunto de elementos relacionados entre sí con un propósito determinado.” A un sistema va asociado un proceso, que se describe como “la actividad o fenómeno que modifica unos insumos para transformarlo en productos. Así, el conjunto de elementos que concurren a la transformación de esos insumos en ese producto, constituye un sistema cuyo propósito es, justamente, el de lograr ese producto”. De esta manera, se concibe al proyecto como un sistema y es a partir de los elementos que en él intervienen que se plantea la evaluación.

Modelo CIPP

El punto de partida de este enfoque es concebir el proyecto como un sistema, integrado por cuatro componentes claves a evaluar:

C: Contexto.
I: Input o Entrada.
P: Proceso.
P: Producto.



Elaboración ODHAG

De esta manera, el modelo de evaluación sistémico recibe el nombre de CIPP, por las siglas de los componentes a evaluar. *Stufflebeam (1989: 159)* asigna a cada uno de estos componentes funciones específicas:

- la evaluación del contexto ayuda para la designación de las metas,
- la evaluación de entrada ayuda para dar forma a las propuestas,
- la evaluación del proceso guía su realización y
- la evaluación del producto sirve a las decisiones de reciclaje²⁰.

El mismo autor define a partir de este modelo, la evaluación como “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” (op. Cit. 161).

Los propósitos de la evaluación son entonces:

- Servir de guía para la toma de decisiones.
- Proporcionar datos para la responsabilidad.
- Promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Por lo tanto, la evaluación no es un momento determinado sino un proceso que incluye tres etapas:

- Identificar,
- obtener y
- proporcionar información

En la siguiente página se detalla en qué consiste cada tipo de evaluación desde este modelo.

²⁰Reciclaje: someter repetidamente una materia a un mismo ciclo, para ampliar o incrementar los efectos de éste (DRAE).



	EVALUACIÓN DEL CONTEXTO	EVALUACIÓN DE ENTRADA	EVALUACIÓN DEL PROCESO	EVALUACIÓN DEL PRODUCTO
ORIENTACIÓN PRINCIPAL	Identificación de virtudes y defectos del proyecto para proporcionar una guía para su perfeccionamiento.	Ayuda a la prescripción de un programa mediante el cual se efectúen los cambios necesarios.	Comprobación continua de la realización de un plan.	Valoración, interpretación y juicio de los logros de un programa.
OBJETIVOS	<p>Valorar el estado global del objeto</p> <p>Identificación de sus deficiencias</p> <p>Diagnóstico de los problemas</p> <p>Caracterizar el marco en el que se desenvuelve el programa</p>	<p>Identificar y valorar los métodos aplicables.</p> <p>Ayudar a explicar y desmenuzar el que se ha escogido para su aplicación o continuación</p>	<p>Proporcionar continua información a los administrativos y al personal acerca de hasta qué punto las actividades del programa siguen un buen ritmo, se desarrollan como se habían planeado y utilizan los recursos disponibles de manera eficiente</p>	<p>Averiguar hasta qué punto el programa ha satisfecho las necesidades del grupo al que pretendía servir.</p>
METODOLOGIA	<p>Análisis de sistemas, inspección, revisión de documentos, audiciones, entrevistas, tests diagnósticos y técnica Delphi.</p>	<p>Inventariar y analizar los recursos humanos y materiales disponibles, las estrategias de solución y las estrategias de procedimientos referentes a su aplicación, viabilidad y economía.</p> <p>Búsqueda de bibliografía, visitas a programas ejemplares, grupos asesores y ensayos piloto.</p>	<p>Controlar las limitaciones potenciales del procedimiento y permanecer alerta ante las que no se esperaban, mediante la obtención de información específica de las decisiones programadas, la descripción del proceso real, la continua interacción con el personal del proyecto y la observación de sus actividades.</p>	<p>Definir operacionalmente y valorar los criterios de los resultados, mediante la recopilación de los juicios de los clientes y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos.</p>

Tomado de Stufflebeam (19889: 172-173)

Este tipo de evaluación plantea además, la necesidad de evaluar las evaluaciones, para evitar deficiencias en las mismas y asegurarse un resultado objetivo y útil. Esta propuesta recibe el nombre de *Metaevaluación*.

Modelo CSE: Atención a las necesidades de los que toman decisiones

Este modelo, de acuerdo con Pérez Serrano, está dedicado al “análisis y mejora de la práctica de la evaluación” ya que la entiende como “el proceso para determinar los tipos de decisiones que han de tomarse para: seleccionar, recoger y analizar la información necesaria, con el fin de suministrar esta información a aquellos que deben tomar decisiones” (2000:146). La diferencia con el modelo anterior consiste en que aquí, se induce al evaluador a prestar la misma atención a los productos que van apareciendo, que al proceso que se está evaluando.

De acuerdo con la misma autora, el modelo se desarrolla a través de los siguientes estadios:

1. *Valoración de necesidades*: la diferencia entre lo que es y lo que se deseaba alcanzar se describe como necesidad y se utiliza para identificar objetivos.
2. *Planificación del programa para atender las necesidades*.
3. *Instrumentalización*: grado de concordancia en el que el desarrollo del programa coincide con el diseño establecido, lleva en ocasiones, a modificar el programa previsto.
4. *Evaluación de progresos*: trata de captar hasta qué punto se están consiguiendo los objetivos previstos, con el fin de atender esas deficiencias.
5. *Evaluación de resultados*: analiza en qué grado se han logrado los objetivos para que quienes toman las decisiones puedan determinar si un programa debe ser eliminado, modificado o conservado.

Modelo de discrepancia

En este modelo, de acuerdo a Morales Velásquez (1996:16), la evaluación es un proceso para:

- a) acordar los estándares (normas o pautas) del programa,
- b) determinar la existencia de discrepancias entre algún aspecto del programa y los estándares de ejecución de tal aspecto, y
- c) usar la información de las discrepancias para identificar las inconsistencias del programa. En otras palabras, se busca comparar la ejecución con las normas, estándares o pautas definidas, tanto de contenido como del desarrollo del proceso.



Las normas de contenido se determinan a través de identificar los insumos que serán procesados para llegar a determinados productos. Las de desarrollo, se dividen en cinco etapas: el diseño, la instalación, el proceso, el producto y el costo.

Al igual que los otros dos modelos, éste se basa en un enfoque sistémico y está orientado a proporcionar información a quienes la necesitan para poder tomar decisiones.

2. Enfoques alternativos

(a). Evaluación respondiente

Promovida por Stake, Guba y Lincoln, se enfoca en el proceso. De acuerdo con Pérez Serrano, se trata de un modelo cualitativo llamado también reactivo que se opone a la evaluación como algo preestablecido. Su nombre se debe a que “incide más sobre las acciones reales que sobre las intenciones iniciales, puesto que responde a un deseo de información de aquellos quienes evalúan sus acciones” (2000:153).

Busca ser más completa y se fundamenta en la base de datos fenomenológicos²¹, es decir, describe los fenómenos. Además, es pluralista, flexible, interactiva, subjetiva y orientada hacia el servicio. La autora menciona los siguientes pasos:

- Revisar las actividades
- Descubrir el propósito del programa
- Identificar las categorías por las que se va a determinar el método para evaluar el programa.
- Seleccionar los observadores y los instrumentos.
- Realizar estudios de casos para entender los datos.
- Preparar los informes y las recomendaciones correspondientes.

(b) Modelo de evaluación iluminativa

Se preocupa por la descripción y la interpretación más que por la valoración y la predicción de aquellas personas que participan en el desarrollo del proyecto. Pérez Serrano plantea las siguientes etapas básicas:

²¹La Fenomenología es una corriente filosófica, “es el estudio de la experiencia del ente sensible, la experiencia intelectual de la esencia, del sentido y del ser, es un abrirse hacia las cosas mismas” (Husserl). Muller, Max y Halder, Alois (1998) Breve diccionario de filosofía. Pp. 168-169.

- Observación
- Encuesta
- Explicación

Las metas de la evaluación iluminativa se centran en (2000: 153):

- Estudiar el programa innovador: cómo opera, cómo influye en las distintas situaciones sociales, las ventajas, las desventajas y cómo se ven afectadas las tareas.
- Describir y documentar qué significa participar en el proyecto.
- Discernir y comentar las características más significativas de la innovación, los procesos críticos y los fenómenos concomitantes o recurrentes.

(c) La evaluación democrática

Este tipo de evaluación busca promover el cambio en las personas que participan en el programa. En este caso, es importante que todos y todas conozcan los datos de la investigación y expresen su opinión.

De acuerdo a Pérez Serrano (2000:154), este tipo de evaluación implica: “participación responsable del evaluador y de los evaluados formando un equipo. La metodología más empleada para el análisis de la realidad es la observación, la entrevista, los debates, los cuestionarios atendiendo tanto al contexto, al proceso como a los resultados”.

(d) Modelo evaluación de impacto social

Según Pichardo, la evaluación de impacto social “centra su interés en los cambios o variaciones observables en los destinatarios de los proyectos y en el contexto del mismo que pueden ser atribuibles a la presencia de éste” (1989:36). Se trata de una perspectiva reciente en la cual se discute sobre si se debe hacer inmediatamente después de concluido el proyecto o si es necesario esperar algún lapso de tiempo para llevarla a cabo.

La propuesta de esta autora es que se lleve a cabo durante tres momentos:

- Ex ante: que determina si la concepción del proyecto que se está manejando va a permitir el mayor impacto posible.
- Concurrente: determina si la forma en cómo se está ejecutando el proyecto está permitiendo el impacto buscado.
- Ex post: Se determina real y efectivamente el impacto social.



Las preguntas centrales que guían una evaluación de impacto, de acuerdo con la misma autora (46), son:

- ¿Cambiarán, están cambiando o han cambiado, de manera significativa, las condiciones iniciales de los grupos destinatarios a través de la acción del proyecto?
- ¿Si es así, cuál es el sentido de los cambios observables. Aquí hay que considerar que los cambios no siempre son positivos; incluso, hay efectos no previstos o impredecibles que pueden variar sustancialmente el rumbo de acción de un proyecto?
- ¿En qué medida son observables los cambios?
- ¿Hasta qué punto los cambios observables pueden atribuirse al tipo y características del proyecto que se trate, o a las acciones del medio social del mismo? O bien, ¿de qué forma se combinan ambos factores para producir los cambios buscados?

Una síntesis comparativa de los enfoques de la evaluación:

Enfoques clásicos o sistémicos	Enfoques alternativos
<ul style="list-style-type: none"> • Se fundamenta en la filosofía positivista y en la psicología conductista. • Utiliza tecnología estandarizada. • Alcanza altos niveles de fiabilidad, validez y objetividad. • La metodología es deductiva. • Carácter objetivo. • Se orienta hacia los resultados. • Busca el resultado proceso-producto. • Intenta la generalización. • El informe es descriptivo y objetivo. • Se orienta hacia la constatación de datos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se fundamenta en la Fenomenología y en la psicología humanista. • Utiliza variedad de metodologías. • Se orienta hacia la comprensión intersubjetiva de la realidad. • La metodología es inductiva. • Carácter subjetivo. • Se centra en los procesos. • Tiene un carácter global y holístico. • Busca la comprensión interpretativa del hecho. • El informe es narrativo. • Se orienta hacia una perspectiva futura.

Tomado de Pérez Serrano, 2000:156.

ANEXO 4

Otros métodos y técnicas para llevar a cabo la evaluación y monitoreo del proyecto

1. *Métodos muestrales*

En estos métodos se busca encontrar una muestra que sea lo más representativa de la población completa, a fin de tener una idea clara de las características de la población. Para lo que se necesitan instrumentos estadísticos para verificar el grado de representatividad y confiabilidad de la información derivada del estudio. En el proceso del monitoreo y evaluación son necesarias como una orientación en el empleo de métodos de recolección de información. (www.lfad.org)

a. *Muestreo aleatorio*

En este tipo de muestreo se debe obtener una muestra que no tenga las características necesarias para que se considere representativa de la población.

- Se identifica, nombra o numera a todas las unidades de la población, para que cualquiera tenga la misma probabilidad de ser escogida.
- Seleccionar a los miembros del muestreo utilizando el muestreo aleatorio simple o el muestreo aleatorio estratificado. El muestreo aleatorio simple, consiste en seleccionar al azar a un grupo de la población. En el muestreo estratificado, la población se divide en subgrupos, con ciertas características predeterminadas (sexo, edad, educación, etc.) y se selecciona una muestra aleatoria por estratos, utilizando un cuadro aleatorio, una característica o una persona de cada cinco.

Un ejemplo de muestreo estratificado es llamado sitios centinela utilizado por UNICEF.

Los sitios centinela son localidades seleccionadas por su representatividad son encuestadas periódicamente para poder detectar cualquier cambio. UNICEF (sf : 2)

b. *Muestreo no aleatorio*

Se hace una elección explícita sobre quien se incluye en la muestra, este tipo permite determinar la medida en que intervención del proyecto



afecta a los interesados directos. También es útil cuando se busca personas o grupos específicos.

Se hace uso con más frecuencia en seguimientos o evaluación en menor escala por lo que es más rápido. Pero se debe tomar en cuenta que este tipo de muestreo no es representativo pues se utiliza información de una fuente predeterminada, bastante sesgada que no permite obtener una estimación del error del muestreo.

- *El muestreo intencional*, es un método útil cuando se quiere describir la incidencia de un fenómeno en la población y se busca hacer inherencias estadísticas al respecto.
- Se debe seleccionar una muestra en base a una o varias características predeterminadas de los miembros de la población para obtener información determinada. Una variación de este muestreo es el muestreo por conglomerados, donde se selecciona a manera de grupo y no individualmente.
- *El muestreo por cuotas* se puede utilizar cuando se hacen comparaciones y se desea aislar un aspecto determinado y debe ser objeto de seguimiento o de evaluación.
- Se escoge un número fijo y preestablecido de unidades que posean una característica específica, luego se compara con un número igual de unidades similares que carezcan de esta característica.

2. Métodos básicos de monitoreo y evaluación

a. Análisis de las partes interesadas

Este método es esencial para que el diseño sea el adecuado y nos permita saber quiénes participarán en el proceso. Es un proceso que evoluciona continuamente por lo que es bueno repetir este método a lo largo del proyecto.

En el Monitoreo y Evaluación -ME- le ayudará a decidir quién debe participar en el diseño del sistema de ME, de qué modo y de quién son las necesidades de información que deben tomarse en cuenta. Se puede utilizar también para preparar una muestra adecuada para la recolección de datos.

Además puede ser útil en diferentes momentos del proyecto:

- Al identificar a quienes participan en el diseño de y proyecto y su sistema de ME, conocer sus intereses y su relación con el proyecto y el ME.
- En una fase específica o en un componente concreto, analizando las relaciones entre los interesados, el nivel de cooperación, considerar los factores externos que afectan a los interesados como sus actividades.
- Puede contribuir a sentar las bases y determinar la estrategia de la participación durante todo el proyecto.

Procedimiento

- ☼ Aclarar el principal propósito del análisis de los interesados y llegar a un acuerdo sobre los criterios a evaluar.
- ☼ Hacer una lista de los criterios que sirven para establecer un orden de prioridad de los participantes.
- ☼ Hacer una lista de todas las personas y organizaciones que pueden reunir las condiciones estipuladas. Esta lista deberá ser revisada y actualizada durante el diseño del sistema ME para constatar que se incluyan a los principales interesados.
- ☼ Clasificar y establecer un orden de prioridad de los interesados de acuerdo a los criterios adoptados.
- ☼ Llegar a un acuerdo sobre la mejor manera de promover la participación. De tal manera que se consiga que los interesados estén representados en las distintas etapas del proceso.

b. Revisión de la documentación

Su propósito es conocer la evolución histórica y cómo es el desempeño de un proyecto y organización por medio de su documentación (escrita, electrónica, fotográfica o en video).

Desde el punto de vista del ME, proporciona información de base sobre un proyecto o de un indicador. Consiste en una revisión inicial de los estudios publicados, contribuye a identificar aspectos importantes que se deben tratar en el ME. Este método ofrece la oportunidad de evaluar el sistema de recolección y almacenamiento de información.

El utilizar registros de programas y expedientes de las organizaciones es una fuente natural de datos para la etapa de evaluación. Pero se debe tener en cuenta que los registros pueden ser inexactos, etc. Además las definiciones y categorías no sirven para la evaluación. Por otro lado se tiene la continuidad en la información que se encuentra. (Weiss 1991)



Procedimiento:

- ✿ Se debe asegurar que se tienen claro que es lo que se desea de respuesta y qué tipo de información es la que se busca.
- ✿ Enumerar todas las fuentes de información posibles.
- ✿ Ordenar prioritariamente a las personas que tienen mayor porcentaje de probabilidad de proporcionar información útil y eficiente con respecto al costo y tiempo.
- ✿ Recoger la información y verificar su fiabilidad.
- ✿ Identificar los espacios en blanco que existen o los indicadores contradictorios que deben aclararse.

c. *Mediciones biofísicas*

Es un método sencillo que proporciona buenas estimaciones por lo que es bueno determinar claramente de qué manera se va a utilizar la información que se obtenga. Busca medir los cambios físicos, desde el ME puede proporcionar datos confiables que construirán una base importante para la medición del cambio y del impacto.

Procedimiento:

- ✿ Verificar si el indicador o elemento de información ha sido expresado con claridad.
- ✿ Llegar a determinar el grado de exactitud sea necesario.
- ✿ El método y el modo de aplicarse debe estar ajustado a las condiciones, habilidades y recursos locales.
- ✿ Los datos tienen que registrarse en cuadros o diagramas, con palabras o números; éstos luego pueden ser utilizados como un marco para el monitoreo y se base para comparaciones posteriores.
- ✿ Se debe establecer una serie de impactos previstos con un diagrama de flujo para luego seleccionar el método más preciso para la medición del seguimiento.

d. *Observación directa*

Este tipo de observación permite obtener información útil, que puede llevar a tener una percepción más profunda de las relaciones entre las comunidades y con las organizaciones. Es además útil para validar el seguimiento, pues se pueden verificar las respuestas obtenidas. Como un método sistemático del ME solo nos sirve para complementar otro

método y para explicar el contexto en el que se recoge la información y puede ayudar a explicar los resultados.

Según Quivy (2001), la observación directa es donde el mismo investigador procede a la recopilación de información sin dirigirse a los involucrados, recurriendo al sentido de observación.

Procedimiento:

- ☉ Se debe establecer un marco conceptual claro y definir las directrices sobre lo que se debe observar y de la información que se necesita.
- ☉ Hay que elegir un observador o a un grupo de observadores. Pueden ser miembros de la comunidad y personal del proyecto que viven y trabajan exclusivamente en la zona del proyecto y personas que no pertenecen a la comunidad que tienen la oportunidad de participar estructuradamente en las visitas al terreno.
- ☉ Recoger y registre los datos del modo convenido.

Un ejemplo de la utilización de este método, es cuando se desea observar cuántas personas asisten a determinado lugar, qué características tienen, si existe una diferencia entre una y otra. En el caso de un proyecto se puede realizar una observación previa en la cual se describa como está la situación de la comunidad y luego se van realizando observaciones periódicas para registrar los cambios sucedidos.

e. Análisis de costos-beneficios

Proporciona un formato donde se enumeran todos los beneficios y costos de una decisión, con el fin de eliminar todas aquellas actividades costosas que dan pocos beneficios.

Desde el ME este método, evalúa un proyecto comparando las mediciones reales de los costos y los beneficios con las propuestas hechas en el diseño del proyecto. Se pueden comparar los costos y beneficios con otros proyectos similares.

Para Weiss (1991) el análisis de costo y beneficio es esencial en la evaluación y es una ampliación lógica de la misma. El analista trata de descubrir los beneficios de un programa, tanto tangibles como intangibles y los costos de realización de un programa. Busca la proporción que indique la ganancia que la sociedad obtiene por haber invertido en el programa.



Procedimiento:

- ✿ Se recomienda conseguir la ayuda de un economista o de un experto en organizaciones comunitarias, ya que se necesita de una serie de fórmulas para calcular los costos y beneficios así como para el descuento, el análisis del desempeño marginal y agregación de las cifras.
- ✿ Enumerar todas las actividades del proyecto.
- ✿ Calcular los costos posibles durante el período contemplado.
- ✿ Para cada actividad del proyecto calcule los beneficios que pueden seguir obteniéndose después del período.

f. Cuestionarios y encuestas

Busca obtener datos de una manera estructurada por medio de preguntas específicas que nos dan información que se puede analizar estadísticamente. Desde el punto de vista de monitoreo y evaluación, ambos sirven de base para muchos estudios pues facilitan la recolección de datos específicos.

Se pueden hacer evaluación rápida que utilizan encuestas pequeñas e informales. Según UNICEF (1992) una encuesta pequeña y pocas variables puede ser más factible y útil que una encuesta grande y compleja. Proporciona información útil si escogen muestras deliberadas.

Por definición un cuestionario es un instrumento de recopilación de datos estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas objetos de investigación. Esto lo hace mediante una serie de preguntas que permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación. (Ander-Egg, sf : 273)

Procedimiento:

- ✿ Se debe llegar a un acuerdo sobre la información que se necesita y que proponen las preguntas.
- ✿ Decidir si va hacer uso de un cuestionario ó de una encuesta.
- ✿ Asegurarse que las preguntas son específicas y bien formuladas.
- ✿ Decida quién y cuántas deben contestar las preguntas, especifique la manera de ejecutarla, es decir, por correo, entrevistas, individuales, directas, etc.
- ✿ Hacer una prueba previa para ver si llenan las expectativas.
- ✿ Recoger y analizar la información.

g. Entrevista semiestructurada

Busca información directa por medio de una batería de preguntas abiertas para orientar conversaciones y permiten que surjan nuevas preguntas. Las preguntas más esenciales deben de estar bien estructuradas, para poder llegar a tener un grado de precisión mayor, que hace más consistente el uso de los datos obtenidos (NORAD, 1988:11).

Este método se puede utilizar con otros métodos, puede ser fácil percibir datos que no se obtienen con los estructurados y plantear temas nuevos. Hay que recordar que es más difícil sintetizar la información abierta por lo que se debe mantener la entrevista en un tema específico.

Procedimiento:

- ⊗ Definir el propósito y las necesidades; luego preparar una lista de preguntas abiertas, con una secuencia lógica para lograr fluidez en la conversación.
- ⊗ Acordar quién va hacer entrevistado. Definir cuántas personas integran la muestra y determinar si las entrevistas serán individuales o grupales.
- ⊗ Capacitar al equipo, para que entiendan el propósito y adquieran habilidades como promover el debate, tomar notas precisas y útiles para la evaluación.
- ⊗ Probar las preguntas verificando si son adecuadas.
- ⊗ Analizar la información.

h. Estudios de casos

En monitoreo y evaluación el estudio de casos, da vida a datos que eran impersonales y permiten conocer a fondo el contexto y los factores humanos en que se basan los datos generales o resumidos de otros medios.

Consiste en documentar la vida o una serie de acontecimientos en relación con una persona, lugar, hogar, localidad u organización a fin de obtener percepciones acerca del impacto del proyecto. Estos datos no se consideran representativos por que se deben combinar con otros métodos.

Procedimiento:

- ⊗ Defina los propósitos y necesidades del proyecto.
- ⊗ Seleccione a los individuos, hogares u organizaciones.
- ⊗ Determine como se va a obtener la información,



- ✿ Prepare una lista de preguntas para tener una base para recolectar la información.
- ✿ Repita con frecuencia para obtener una imagen y actualizar la información.

(d) 3. Métodos de debate en grupo

Lluvia de ideas

Este método busca obtener un gran número de ideas sin llegar a un debate, anima a pensar de un modo crítico. En el monitoreo y evaluación debe tomarse como un primer paso en el debate; para luego continuar con otros métodos.

Se aconseja que este método debe ir acompañado de otros métodos, no debe llevarse mucho tiempo ya que lo que se busca es recopilar ideas, que encaminen debates o discusiones futuras.

Procedimiento:

- ✿ Pida al grupo con quien se trabaja que reflexione sobre un tema específico.
- ✿ Pida a cada uno de los participantes que exponga su idea, anótelas.
- ✿ Empiece el análisis de cada uno de estas ideas.
- ✿ Agrupe y seleccione los problemas, temas y preguntas que se planteen, ordenándolas según su prioridad.

Grupos de discusión

En este método se recoge información general, ayuda a aclarar dudas, obtener opiniones de un grupo pequeño, compuesto por personas seleccionadas que representan diferentes puntos de vista.

En el ME es conveniente para analizar las opiniones sobre los cambios, la calidad de servicios, los sectores que se pueden mejorar en durante el proyecto.

El observador puede llegar a conocer el comportamiento, actitudes y sentimientos.

A pesar que sirve para llegar a obtener un consenso, no es representativo.

Procedimiento:

- Se debe elegir a los participantes (de 4 a 8 personas), estos pueden homogéneos o heterogéneos dependerá del propósito del proyecto.
- Lance una pregunta general.
- Discuta durante el periodo de tiempo acordado, con muy poca intervención se deben tomar notas detalladas.
- Para obtener datos confiables se deben organizar sesiones con grupos diferentes hasta que coincidan las respuestas.

Técnica del grupo nominal (jerarquía simple)

Se busca generar ideas por medio de un consenso en base a una lista de problemas o se pueden pedir soluciones a un problema.

En el Monitoreo y Evaluación se puede tomar como un método complementario de otros, con el cual se puede establecer una orden de prioridad según la importancia del problema.

Con grupos mas o menos nutridos, en un tiempo de 15 a 1 hora, dependiendo del tamaño del grupo y la intensidad del debate.

Procedimiento:

- Confeccione una lista de problemas, gestiones o acciones.
- Cada persona participante clasifica y ordena cada uno de los incisos de la lista en una ficha.
- Estas fichas se reúnen y registran.
- La puntuación total de cada uno permitirá clasificarlas y ordenarlas según su importancia.

Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Este es un método adaptable y flexible que permite registrar diferentes puntos de vista; que busca identificar la fortaleza, en el ME, se utiliza para evaluar cualitativamente los servicios prestados por el proyecto y las relaciones con los interesados.

Procedimiento:

- Se define, discute y registra el mayor número posible de factores para cada concepto.
- Otra opción es que subgrupos realicen por su cuenta el análisis FODA y luego se comparen.
- Sobre esta base se discuten las acciones necesarias.



Anhelos o visualización

Permite organizar un debate específico acerca de los anhelos o visualizaciones compartidas. Este método ayuda a pensar a más largo plazo, es una buena base para la planificación.

En el monitoreo y evaluación es un buen método para identificar indicadores, si los interesados creen que su bienestar mejora o no, ayuda a reflexionar si las actividades.

Procedimiento:

- ✿ En un grupo los participantes describen su futuro anhelado en unos 2 a 5 años. El método comprende 2 etapas: reflexión personal, discusión general donde se llega a un anhelo común.
- ✿ Estos anhelos deben escribirse o representarlos con símbolos.
- ✿ Los anhelos pueden convertirse en indicadores que serán sujetos a un seguimiento para ver si son alcanzados si varían o si son difíciles de alcanzar.
- ✿ El debate se deberá realizar periódicamente cada 6 o 12 meses, de esta manera se podrá ver si hubo cambio en los anhelos y si varía la concepción anterior con la actual y determinar que causó estos cambios.

Simulación de situaciones

Este método ayuda a identificar a los indicadores útiles para el seguimiento, evaluación o cambios resultantes de la intervención de proyecto. A veces este método proporciona información que revela cosas que no se detectarían con otros métodos.

Este método lo podemos relacionar con el sociodrama, del que nos habla Ander-Egg (sf), en el cual se coloca a un grupo de personas sobre un escenario. Donde el sujeto es un grupo de personas que comparten trazos culturales comunes.

Procedimiento:

- ✿ Elija tema central, un indicador de monitoreo y evaluación.
- ✿ Decida quienes van a participar, cabe la posibilidad que para tener una información más amplia se divida en grupos y cada uno represente su visión sobre un tema.
- ✿ Se representan las situaciones donde se exponen opiniones y pensamientos.

- ☉ Registra las presentaciones por medios escritos, fotografía o video.
- ☉ Luego se discute la presentación y se extraen conclusiones.

2. *Métodos para la información distribuida espacialmente*

Trazado de mapas

Según Gallego (sf) mapa ayudan a la identificar y analizar la distribución y las relaciones que se dan entre los recursos de una determinada zona. Se puede evaluar los cambios producidos en la localización y distribución de recursos a consecuencia de una situación específica.

Éste es uno de los métodos que tiene una mayor variedad de usos, dependiendo de los indicadores esta el tipo de mapa que encontramos: mapas sociales, políticos, urbanos, de recursos, mapas históricos, futuros soñados.

Procedimiento según el FIDA:

- ☉ Pedir que se delimite la unidad geográfica.
- ☉ Pedir que se dibuje la zona.
- ☉ Colocar el mapa en un lugar visible y los participantes, inscribir la información directamente o en hojitas tomar notas de lo más importante para ellos.
- ☉ Se introduce cambios y modificaciones antes que lo tomen como final (básico)
- ☉ Reuniones posteriores se harán comparaciones como ejercicio de seguimiento.

Transectos (recorridos sistemáticos)

Conocido como recorridos sistemáticos, este método consiste en paseos estructurados en paseos estructurados en un área donde se pueden observar indicadores previamente escogidos. (Gallego s.f.)

Permite observar cambios en los parámetros seleccionados y también examinar las causas e implicaciones de estos cambios.

Procedimientos:

- ☉ Según una base de indicadores decidir quien va a poder dar la información.
- ☉ Decidir el recorrido por medio de un mapa.
- ☉ Cuando se hace el recorrido se podrá realizar observaciones o conversaciones con miembros de la comunidad u otras entrevistas.



- ✿ Dibuje lo que se ha visto, un diagrama que recoja la información mas relevante.
- ✿ Comparar los diferentes observaciones de cada zona.

5. *Métodos para el seguimiento cronológico de los cambios*

Diarios

Estos métodos en general ayudan a entender los cambios. En el ME, los diarios son un método útil para captar detalles que pensar por alto y pueden explicar el contexto en que ese ha producido un cambio. El diario de aprendizaje es el utilizan los individuos o grupos de sistemas de evaluación interna para determinar que se aprenden.

Procedimiento:

- ✿ Se empieza el diario en las primeras fases del proyecto.
- ✿ Decidir la forma y el tema central del diario y elegir quien tomará notas.
- ✿ Las anotaciones pueden tomar forma de documentos escritos, secuencias grabadas en video, fotografías o grabaciones sonoras.
- ✿ Los diarios pueden utilizarse en debates, para comparar notas e identifiquen los cambios.
- ✿ Para la recolección, análisis de datos e intercambio de conclusiones hacen falta métodos, como la medición, grupos de discusión, fotografías o cintas de video.

Tendencias históricas y series cronológicas

Su propósito es conocer los cambios que han ocurrido en determinados puntos de interés. Muestra una secuencia en los cambios progresivos es decir de un año a otro. Es un buen método para realizar un monitoreo a largo plazo.

En el monitoreo y evaluación es un método que puede hacerse con indicadores que se utilizan en los debates para determinar si los cambios son a causa del proyecto.

Procedimiento:

- ✿ Determinar los indicadores
- ✿ En una hoja trace una matriz y coloque en la línea superior fechas, en el margen coloque las cuestiones de interés.

- ☼ Rellene el cuadro con un grupo representativo, haga un debate entre las personas de cómo miran los cambios.
- ☼ Añada una cuenta línea que represente el futuro.

El cambio más significativo

Este método identifica cambios en relación con los objetivos principales. En el monitoreo y evaluación puede contribuir al seguimiento de los cambios de concepto menos fáciles de cuantificar.

Procedimiento:

- ☼ Los participantes deben identificar los aspectos y cambios que necesiten monitoreo.
- ☼ Debe establecerse la frecuencia con la cual debe realizar estos debates.
- ☼ Realizar debates en grupo que ayudaran a llegar a un consenso.
- ☼ Las respuestas se deben verificar y documentar en dos partes: descripción detallada de lo ocurrido; una explicación del motivo por el cual éste cambio fue escogido entre los demás.
- ☼ Las conclusiones, mantendrán relación con los cambios positivos o negativos que se registren como consecuencias de la actividades del proyecto

1. Métodos para analizar las vinculaciones y las relaciones

Imágenes vivas (o mapas mentales)

Su propósito es obtener una representación ilustrada de los elementos que se deben tomar en cuenta, incluyendo a los interesados, las interacciones y cuestiones entre ellos.

En el ME, una imagen viva puede contribuir a identificar los aspectos de una situación, cuales son los indicadores que deben seguirse y quienes serán los interesados que deben tomar en cuenta.

Procedimiento:

- ☼ En una hoja grande de papel y con símbolos se debe representar una imagen viva de la situación que se desee evaluar.
- ☼ Se empieza pidiendo a los participantes que tomen nota de todas las entidades físicas.
- ☼ Luego deben representar la imagen viva, describiendo los elementos y las vinculaciones.
- ☼ Compare sus imágenes y agrupe las ideas similares y las discrepantes, si es que hay más de un grupo.



Diagrama de flujo del impacto (o diagrama de causa o efecto)

Su propósito es entender las causas o razones de un problema o razones de un problema o identificar los efectos o los impactos de un cambio particular. Este método puede ampliar las percepciones sobre el impacto mayor o menor, previsto e imprevisto y directo e indirecto.

Para Gallego (sf) éste es un método participativo que se utiliza para ilustrar las interrelaciones existentes entre situaciones y/o problemas. Se le da prioridad a los problemas y a la identificación de las soluciones posibles.

Procedimiento:

- ☼ Concrete al máximo el objetivo de análisis, esta es una condición necesaria para lograr en la aplicación de éste.
- ☼ Debe reunir una muestra representativa y realizarlo repetidas veces en subgrupos, desagregados en función de las variables.
- ☼ Sitúe el elemento central del análisis en medio del grupo.
- ☼ Pregunte que ocurrió como resultado de la intervención.
- ☼ Represente los impactos en el diagrama mediante símbolos.
- ☼ Registre el diagrama para devolverlo luego a la comunidad para una discusión más detallada.

Como un ejemplo se puede tomar el de evaluar un problema e identificar sus relaciones con el resto de problemas, mediante un análisis causa-efecto.

Diagrama de vinculación institucional (Venn / Chapati)

Según Gallego (sf) este es un método participativo que permite identificar las diversas instituciones que componen una comunidad y analiza las relaciones entre ellos. Para el FIDA, en el ME este método puede utilizarse para monitorear la calidad de las relaciones y el modo en que las relaciones cambian y en la identificación de los problemas que requieren ser corregidos.

Procedimiento:

- ☼ Se debe asegurarse que los participantes entiendan la importancia del tema.
- ☼ Organice un debate general en el que identifiquen los diferentes grupos, personas y organizaciones que tienen relación con el tema.
- ☼ Represente a las entidades con un círculo, donde el tamaño simbolice la importancia de cada una de ellas.

- ☼ Promueva una discusión en el grupo para identificar aquellas organizaciones que son relevantes para el análisis y representarlas con un tamaño y color que la diferencie.
- ☼ Promueva la discusión para posicionar cada círculo tomándolos como referencia.
- ☼ Las características de cada institución se escriben dentro del círculo y por fuera se dibujan líneas que represente la relación que existe entre ellas.
- ☼ Fije el diagrama de forma permanente.
- ☼ Se registra el diagrama mediante un dibujo para que sirva de referencia para hacer comparaciones futuras.

Como ejemplos de su aplicación encontramos el evaluar desde la perspectiva de una comunidad que instituciones se conservan más importantes así como el grado de coordinación y vínculo entre ella y su proximidad o lejanía al respecto. También se puede analizar el tipo de participantes y el grado de participación que se tenga en la evaluación.

Árboles de problemas y objetivos

Según el FIDA este método busca identificar un problema básico, sus efectos, sus causas, determinar los objetivos esenciales y las actividades necesarias para abordar el problema. En el ME este método es esencial en la fase inicial, del proyecto para revisar el marco lógico y determinar los objetivos y problemas que se van a monitorear.

Procedimiento:

- ☼ Organice una sesión de lluvia de ideas de problemas y decida que problema se analizará.
- ☼ Dibuje un árbol y anote el problema en el tronco.
- ☼ Intercambien ideas sobre las causas del problema.
- ☼ Discuta que factores pueden contribuir, compare los factores y trace líneas según la relación entre los mismos.
- ☼ Las causas subyacentes anótelas en la raíz y colocar la razones de las mismas en la parte inferior.
- ☼ Repita los dos primeros pasos, en efectos e impactos del problema y anótelos en las ramas.
- ☼ Los efectos secundarios en la parte superior del tronco a fin de obtener las cadenas de relación- causa- efecto.
- ☼ Luego trace un árbol de objetivos.



Rueda de seguimiento y evaluación (“tela de araña”)

Proporciona un índice visual que ayude a evaluar el objeto de análisis en relación con sus valores ideales, comparando dos o más lugares sometidos a monitoreo. Es un método que ofrece un medio visual de medir los cambios en las estimaciones de los indicadores elegidos.

Procedimiento:

- Asegurarse que el tema a evaluar este claro y póngase de acuerdo en los indicadores que se utilizarán para evaluar cada tema.
- Los indicadores se colocan en una forma de rueda y cada uno es un radio.
- Hay que ponerse de acuerdo sobre como calificar cada unidad.
- Evalúe cada indicador entre cada grupo se deberá llegar a un acuerdo sobre la puntuación final indique el lugar de la puntuación atribuida en el radio.
- Unir con una línea las distintas puntuaciones.
- Las ruedas se pueden volver a utilizar para comparar los cambios de la situación a lo largo del tiempo.

La tela de araña sirve para determinar por ejemplo si la situación real o las necesidades de capacitación de ese sector, se puede tener una percepción de la dirección del cambio.

Diagrama de sistemas

Este método busca contribuir a determinar si se resuelven los bloqueos o si aparecen otros. Puede ayudar al análisis de los insumos necesarios para que funcione. Según Gallego permite llevar a cabo un análisis de los flujos de entradas y salidas de una unidad que constituye un sistema y las interrelaciones entre dichos flujos.

Es un método que sirve para analizar los cambios producidos en los tipos y la cantidad de *inputs* y *ouputs*, además también promueve la discusión.

Procedimiento:

- Represente el sistema en el centro de un papel.
- Pregunte cuales son las actividades principales de este sistema.
- Pregunte que insumos hacen falta para cada actividad.

- Conforme aumente al debate cada actividad se convierte en subsistema y aparecerán vinculaciones entre los subsistemas.
- En cada operación se anotarán los cambios en los insumos y en los productos.

2. *Los métodos para jerarquizar y priorizar*

Trazado de mapas sociales o jerarquización del bienestar

Su propósito es efectuar una clasificación relativa de las condiciones socioeconómicas y no de una estimación absoluta.

Según Gallego el procedimiento es:

- Establecer una discusión para clarificar el significado local de hogar.
- Representar todos los hogares seleccionados en un panel central
- Se clasifican los hogares de mayor a menor grado de bienestar mediante la comparación uno a uno.

Se pueden utilizar para llevar a cabo un censo de la población beneficiaria.

Matriz de puntuación

Su propósito es llegar hacer una comparación entre diferentes opciones o soluciones a un problema y efectuar un detalle del porque se prefiere una opción a otra. Para el ME este método se puede utilizar para obtener opiniones sobre diferentes proveedores de servicio, de distintos tipos de actividades.

Facilita el análisis en profundidad de las prioridades de un grupo de personas y el de comprender porque se ha llegado a seleccionar una opción y no otras.

Procedimiento:

- Los participantes deben definir las alternativas posibles respecto del tema que se haya elegido para analizar.
- Se representan dichas alternativas en las filas de una tabla escribiendo el nombre.
- Se selecciona un criterio específico para comparar las distintas opciones.



- ✿ Para cada uno de los criterios seleccionados se le puntúan las opciones según el grado de satisfacción.
- ✿ Registre el resultado en papel y promueva discusiones entre los participantes.

Ejemplos para utilizar este método son: el definir las preferencias respecto a los proyectos y su intervención. Llegar a seleccionar indicadores importantes para la localidad. Clasificar los problemas y las oportunidades de la comunidad.

Escalas relativas

Este es método que busca hacer una comparación cualitativa entre la situación antes y después conforme a los indicadores específicos. En el ME es un método que puede servir para evaluar aspectos cualitativos relacionados con el autoestima de las mujeres, la participación de los grupos marginales o el fortalecimiento de las capacidades que serían difíciles de evaluar.

En este método solo se considera un indicador a la vez y la categoría se compara con el pasado y presente. (www.lfad.org)

Se pueden construir escalas para medir actitudes y opiniones frente a distintos hechos: frente al cambio, la guerra, conflictos guerra, instituciones, los problemas raciales, etc.
(Ander-egg, sf)

Procedimiento:

- ✿ Elegir los indicadores.
- ✿ Hay dos medios para comparar los cambios en el tiempo de estos indicadores.
- ✿ medio visual, utilizando un a escala en cada nivel de manera ascendente.
- ✿ Utilizando una escala graduada para medir la variación.
- ✿ Luego de tener definida la escala es importante el debate entre los participantes.

Gráficos de jerarquización y de bolsillos

Se evalúan los cambios en la opinión general de las personas respecto de una lista de opciones, mediante un proceso de jerarquización. Para el

ME este método es útil para determinar lo que las personas piensan de una lista de opciones comparadas, relacionadas.

Procedimiento:

- Haga una lista de las opciones para el tema a monitorear.
- Medios para hacer la jerarquización:
- Cada participante ordene su propia lista de opciones y se calcule la media de cada opción.
- Que el grupo llegue a un consenso sobre el orden relativo y determine una jerarquización colectiva.
- Se pide que los participantes atribuyan un peso o un valor a cada opción mediante un número.
- El gráfico de bolsillo, donde un gráfico con un bolsillo para cada opción, primero cada opción se anota en la parte superior de la columna, y se insertan tres o más filas con: siempre, a veces y nunca. Luego se pide a cada uno de los participantes que deposite su voto en el bolsillo correspondiente.
- Se cuentan los votos y se discute el resultado final.

El ejemplo que nos da el FIDA es sobre un programa de agua y saneamiento del Banco Mundial. Donde para determinar las pautas del comportamiento se pide a la gente que de información (detrás de una pantalla) sobre el lugar donde hacen sus deyecciones. Por medio de imágenes para ilustrar los lugares(eje horizontal) así como también imágenes para representar a los miembros del hogar (eje vertical) este método se puede hacer antes y después de implementar el programa.



ANEXO 5

Otros métodos de Sistematización

Método del CREFAL

Este modelo es el presentado por Berdegú y Ocampo en su Guía Metodológica de Sistematización. (www.crefal.edu.mx)

1. Diversos actores
2. La situación inicial y sus elementos de contexto
3. El proceso de intervención y sus elementos de contexto
4. La situación final y sus elementos de contexto
5. Las lecciones extraídas de la sistematización

1. Actores directos e indirectos

En todo proceso intervienen algunas personas o grupos que tienen una participación directa en la experiencia. Se trata de aquellos que personalmente participan en las decisiones y acciones de la experiencia de desarrollo.

De igual manera se pueden identificar otros actores que, si bien no forman parte del grupo de actores directos, tienen una influencia importante sobre la experiencia porque controlan decisiones o acciones que influyen de manera más o menos inmediata sobre la experiencia.

Entonces La sistematización debe considerar la opinión y los puntos de vista de ambos tipos de actores.

2. La situación inicial y sus elementos de contexto

Todo proceso de desarrollo tiene un inicio. Un problema que se quiere resolver, Una oportunidad.

La sistematización debe describir con precisión, cual era el problema o la oportunidad a la que estaba referida la experiencia de desarrollo que se va a estudiar.

Esta descripción debe incluir al menos los siguientes elementos:

Las **causas directas** del problema o de la oportunidad. Es muy importante poder diferenciar entre las expresiones o formas concretas del problema, y sus causas directas.

Los **factores de contexto** que limitan las posibilidades de acción local para resolver el problema o aprovechar las oportunidades. Los factores de contexto, no están bajo el control de los actores del proceso, pero tienen una influencia directa sobre sus decisiones y acciones.

Si la sistematización no describe y analiza estos factores de contexto y sus influencias sobre la experiencia de desarrollo, se tratará de un ejercicio incompleto.

3. El proceso de intervención

La descripción del proceso de intervención es la base sobre la que descansa la sistematización.

Los responsables de sistematizar deben desarrollar la capacidad de identificar y resaltar los aspectos centrales, o esenciales, de la experiencia, y evitar al mismo tiempo la descripción de detalles innecesarios.

Hay siete elementos que deben estar contenidos en la descripción del proceso de intervención:

1. Las actividades que constituyen el proceso
2. La secuencia en el tiempo de esas actividades
3. El papel jugado por cada uno de los principales actores
4. Los métodos o estrategias empleados en las actividades
5. Los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados para desarrollar las actividades
6. Los factores del contexto que facilitaron el proceso
7. Los factores del contexto que dificultaron el proceso

Los primeros cinco factores forman parte del proceso en si mismo: son elementos que están bajo el control de los actores directos del proceso.

Los dos últimos elementos son factores del contexto: es decir, no están bajo el control de los actores del proceso, pero influyen directamente sobre sus decisiones y acciones.



Los primeros dos elementos (las actividades y su secuencia temporal) constituyen la base en torno a la cual se organiza la descripción del proceso de intervención, pues al sistematizar se debe ser capaz de clarificar cuales fueron los pasos sucesivos que se fueron dando a lo largo del tiempo.

4. La situación final o actual

Este punto se refiere a la situación en el momento que se realiza la sistematización. trata de describir los resultados de la experiencia al momento de realizar la sistematización.

La descripción de los resultados de la experiencia se puede realizar comparando la situación inicial con la situación actual o final, manteniendo en el centro los objetivos del proceso de desarrollo.

5. Las lecciones aprendidas

Anteriormente se dijo que la sistematización tiene el objetivo de facilitar un proceso de aprendizaje. De lo que se trata es de generar nuevos conocimientos a partir de nuestro trabajo cotidiano de tal manera que se busca mejora la capacidad de toma de decisiones de los agentes de del desarrollo local.

la Oficina de Evaluación y Estudios del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en su Página Web (www.ifad.org), indica que:

*“Una lección aprendida puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada. Debe notarse que las lecciones aprendidas son más que *experiencias*. Una lección aprendida es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia. La simple acumulación de *hechos*, o *descubrimientos*, o evaluaciones, por sí misma no nos entrega lecciones. Las lecciones deben ser producidas (destiladas o extraídas) a partir de las experiencias.”*

(e) Metodología propuesta para la sistematización de los proyectos

(f) *Primer paso: La definición del eje de la sistematización*

Se debe seleccionar la experiencia o experiencias de desarrollo local que vamos a sistematizar.

Este paso nos permite responder: **¿Por qué queremos sistematizar esta experiencia y no otras?** Su respuesta definirá lo que se llama el eje de la sistematización.

(g) Segundo paso: La identificación de los agentes involucrados en la experiencia

Se debe saber quienes deben participar en este ejercicio de sistematización. ésta debe contar con la participación de representantes de todos aquellos agentes o sectores que hayan cumplido un papel significativo en la experiencia, haya sido este directo o indirecto.

Si por algún motivo no es posible, lo que se debe hacer es asegurarse que estos agentes involucrados (directos o indirectos), van a ser entrevistados y van a participar en las actividades centrales de la sistematización.

(h) Tercer paso: Recopilar y ordenar la información y documentación disponible

Esta información y documentación existente puede tener múltiples formas: informes de talleres y diagnósticos grupales, datos de encuestas, registros de acciones del proyecto, mediciones de campo, videos, fotografías, entrevistas grabadas, etc.

(i) Cuarto paso: Organizar un programa de entrevistas a los representantes de los agentes involucrados

El primer momento del trabajo tiene el objetivo de recoger la diversidad de perspectivas, visiones y opiniones sobre:

- La situación inicial y su contexto
- El proceso de intervención y su contexto
- La situación actual o final y su contexto
- Las lecciones aprendidas

La mejor forma de realizar esta actividad es a través de entrevistas individuales a representantes calificados de los distintos agentes involucrados.

Este plan de entrevistas individuales debe contestar estas tres preguntas:

- *¿A quienes vamos a entrevistar?*
Se debe tratar de escoger a personas que de una u otra manera sean representativas de cada agente social involucrado en la experiencia de desarrollo. Hay que tener mucho cuidado en la selección, pues de ella depende que se pueda dirigir los resultados de la sistematización en una sola dirección.



- *¿Quiénes los van a entrevistar?*
Estos va a determinar si obtenemos respuestas sesgadas o respuestas que realmente representen lo que el entrevistado piensa y opina.
- *¿Sobre qué temas queremos dialogar con cada uno?*
Los temas generales de cada entrevista están predeterminados por dos factores:
El eje de la sistematización y el modelo metodológico general.

(j) Quinto paso: Ordenamiento y análisis de las informaciones recabadas en las entrevistas individuales

Al terminar todas las entrevistas, los miembros del equipo de sistematización tendrán una gran cantidad de información. Siendo necesario organizarla para identificar los temas y aspectos centrales que deberán ser abordados en el siguiente paso.

(k) Sexto paso: El taller grupal

Los objetivos intermedios del taller grupal son que los participantes construyan visiones compartidas sobre:

- La situación inicial y su contexto
- El proceso de intervención y su contexto
- La situación final o actual y su contexto

Siendo su objetivo final del taller grupal el que los agentes involucrados en la experiencia, reflexionen sobre ella para extraer las lecciones aprendidas. Deberán participar las mismas personas que han sido entrevistadas de manera individual.

El material de trabajo básico de este taller es la matriz que hemos construido en el paso anterior. Los elementos de consenso serán rápidamente ratificados por el grupo, y la discusión se centrará en aquellos temas que no existe un acuerdo.

(l) Séptimo Paso: La redacción del informe de sistematización

Se debe analizar la información recopilada para llegar a redactar del informe de sistematización.

Este informe se puede llamar el “informe maestro”, porque este es una base del cual se podrán generar distintas versiones, dependiendo de la estrategia de comunicación que definiremos en el siguiente paso.

La estructura de este documento puede seguir el modelo conceptual que se presentó anteriormente:

- I. Identificación de la experiencia sistematizada
- II. El eje de la sistematización
- III. La situación inicial
- IV. El proceso de intervención
- V. Los resultados y efectos de la experiencia (situación actual o final)
- VI. Las lecciones aprendidas
- VII. Contactos para mayor información
- VIII. Anexos

(m) Octavo paso: La estrategia de comunicación

La sistematización no habrá cumplido plenamente con su objetivo hasta que no se haya comunicado los resultados a quienes les interese. El diseño de esta estrategia de comunicación debe partir por preguntarse a quién queremos comunicar nuestros resultados: ¿A los campesinos? ¿A otros técnicos de nuestro proyecto, o de otros proyectos? ¿A autoridades de gobierno?

Cada uno de estos destinatarios requiere un tipo de información particular, tanto en los contenidos, como en la forma y lenguaje. Esto va a depender del destinatario del mensaje.

Sección 3.02 El método para sistematizar utilizado por el Taller permanente de Sistematización

Para Barnechea, González y Morgan (1998) “la sistematización es un proceso permanente y acumulativo de producción de conocimientos a partir de experiencias de intervención en una realidad social” por lo que ellas según la experiencia que han tenido en el Taller Permanente de Sistematización (TPS) que se formó en Perú en 1988 proponen un método que han venido desarrollando.

Este método que proponen es el utilizado en el TPS, está organizado en seis momentos que no necesariamente tienen que ser cronológicos. (www.alforja.or.cr)



(a) *Primer momento*

La **unificación de criterios**, se han identificado cuatro intereses quienes quieren sintetizar:

- Producir conocimientos sobre la práctica
- Ordenar la práctica de manera de estar en condiciones de dar cuenta de ella
- Verificar la práctica, es decir confirmar por medio de una sustentación, lo que en ella se aprendió
- Legitimar o validar una opción metodológica.

Esta unificación de criterios incluye la definición de los procedimientos que se usarán para realizar la sistematización, de las herramientas que permitirán desarrollarla.

(b) *Segundo momento*

La definición de la imagen-objetivo de la sistematización, ahora se debe definir que se va a sistematizar. Es decir construir un primer ordenamiento de la experiencia, una primera mirada que la extrae del campo de la vivencia al campo del aprendizaje. Para esto se tiene que definir ¿Qué se quiere saber de ella?

Para hacer más fácil este momento se hace uso de un instrumento que es el **diseño de un proyecto de sistematización**, siendo necesario hacer uso de los siguientes pasos:

- Un primer ordenamiento, de lo que se quiere sistematizar, se empieza relatando el proyecto, luego se identifica algún aspecto que interesa centrarse.
- La selección de un tema o eje, que da cuenta de lo que se busca conocer.
- El cuestionamiento o formulación de una pregunta, esta es la clave del proceso de producción, su definición muestra que la experiencia ha transitado exitosamente desde la vivencia al campo del conocimiento.

En este momento también se debe identificar los elementos que conforman la experiencia.

(c) Tercer momento

(i)

- (ii) **La reconstrucción de la experiencia**, consiste en una descripción ordenada de lo sucedido en la práctica, pero partiendo del eje de conocimiento ya definido. Lo que se busca es traducir la experiencia a un lenguaje que permita su análisis e interpretación, es decir manipularla y procesarla intelectualmente.

(d) Cuarto momento

Análisis e interpretación de lo sucedido en la experiencia para **comprenderlo**, en este momento se debe descomponer la experiencia en elementos que la constituyen, identificar las relaciones que existieron entre ellos, comprender los factores que las explican y las consecuencias de lo sucedido.

En este momento también se enfatiza la relación con la teoría, se debe explicar el conocimiento previo a partir del cual se diseñó la intervención y distinguir, a partir del análisis e interpretación de las diferencias entre ese diseño y la manera en que sucedieron realmente, los nuevos conocimientos producidos durante la práctica.

Son dos las herramientas que proponen para el análisis e interpretación de la experiencia:

La explicitación de la hipótesis de acción, trata de identificar las etapas por los cuales ha pasado la experiencia y descubrir los cambios en el conocimiento que las explican.

La formulación de preguntas a la experiencia. Esta herramienta asegura que el proceso cumpla con su cometido. Alrededor de la pregunta-eje se construye un árbol de preguntas cuyas respuestas ordenadas, según su contexto y en relación a la teoría constituyen un momento de interpretación de la experiencia.

(e) Quinto momento

La **comunicación** de los conocimientos nuevos producidos, esta se puede realizar por medio de diferentes medios que van a depender de los objetivos que se desea alcanzar y de los destinatarios de los productos. Consideran indispensable un documento escrito pues facilita el debate y la reflexión así como la socialización y acumulación de los conocimientos producidos en la práctica. Pero se puede acompañar de otras formas como teatro, video, historietas y otras formas audiovisuales.