

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS
PROCESOS DESARROLLADOS POR LOS EQUIPOS TÉCNICOS DE LAS ORGANIZACIONES
SOCIAS EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE GRADUACIÓN DE TRICKLE UP, LAS AMERICAS
SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL

CRELYN YERITZA GARCÍA GONZÁLEZ
CARNET 21979-12

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS
PROCESOS DESARROLLADOS POR LOS EQUIPOS TÉCNICOS DE LAS ORGANIZACIONES
SOCIAS EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE GRADUACIÓN DE TRICKLE UP, LAS AMERICAS
SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

POR

CRELYN YERITZA GARCÍA GONZÁLEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE TRABAJADORA SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO EN EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2017

CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DECANO: MGTR. LUIS ANDRÉS PADILLA VASSAUX
VICEDECANA: MGTR. LOURDES CLAUDETTE BALCONI VILLASEÑOR
SECRETARIA: MGTR. ERIKA GIOVANA PAMELA DE LA ROCA DE GONZÁLEZ
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. ANA GRACIELA HERNANDEZ IXEN

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ELDER EREDY CAAL MACZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ANIBAL ORLANDO SIERRA WOHLERS



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

San Juan Chamelco, A.V. 08 de junio de 2013

Señores:

Consejo de Facultad
Ciencias Políticas y Sociales
Universidad Rafael Landívar
Pte.

Respetables señores:

Por este medio me permito presentar a ustedes el Informe de Práctica Profesional Supervisada Titulado: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE INSTRUMENTOS PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS DESARROLLADOS POR LOS EQUIPOS TECNICOS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIAL EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE GRADUACION DE TRICKLE UP, LAS AMERICAS. Realizado por la estudiante de Licenciatura en Trabajo Social con Énfasis en Gerencia del Desarrollo, Crelyn Yeritza García González, Carné No. 21979-12

El informe presentado contiene actividades y resultados obtenidos durante la ejecución de la PPS I y PPS II.

En calidad de Tutor, emito dictamen favorable, y lo curso a este consejo para los tramites subsiguientes.

Atentamente,



Magister. Elder Eredy Caal Macz
Código 17108
Tutor PPS II

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Sistematización de Práctica Profesional de la estudiante CRELYN YERITZA GARCÍA GONZÁLEZ, Carnet 21979-12 en la carrera LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO, del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 04170-2017 de fecha 18 de octubre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS DESARROLLADOS POR LOS EQUIPOS TÉCNICOS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIAS EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE GRADUACIÓN DE TRICKLE UP, LAS AMERICAS

Previo a conferírsele el título de TRABAJADORA SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de noviembre del año 2017.



MGTR. ERIKA GIOVANA PAMELA DE LA ROCA DE GONZÁLEZ, SECRETARIA
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A mi papá Julio A. García:

El hombre más importante en mi vida. Digno ejemplo de rectitud. Por inculcarme principios éticos, religiosos y por despertar en mí conciencia social. Gracias a él he aprendido que se nace para servir al prójimo, luchar por el bien común y que la fe es paralela a las acciones.

A mis dos mamás Alma y Flor

Por su complicidad, sus instrucciones y regaños sin los cuales no hubiese llegado a culminar esta meta. Por el empeño en formarme como una mujer integra y fuerte capaz de desempeñarse en cualquier contexto.

A mis hermanos Yostin, Osmani, Nalani, Ansoni y Julymar

Por brindarme alegría en momentos críticos y por impulsarme a ser un buen ejemplo.

A mi madrina Maura Alí:

Por acompañarme a dar los primeros pasos que me permitieron obtener la beca KFW II con la que fui beneficiada. Por darme seguridad y valentía. Asimismo por los recursos aportados para mi formación.

A Licda. Ángela Sierra:

Por su amistad y cariño. Por figurar como una madre para mí cuando estuve fuera de casa.

A Trickle Up, Las Américas:

Por brindarme la oportunidad y confianza, en especial al Lic. Jorge Leobaldo Coy por su amistad y apoyo incondicional. Por confiar en mis capacidades, los conocimientos compartidos y al equipo TUA por hacerme sentir como un miembro más.

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	7
1. Antecedentes	11
1.2 Naturaleza	12
1.3 Áreas de proyección	12
1.4 Población meta	12
1.5 Ubicación	14
1.6 Cobertura	14
1.7 Estructura Organizativa	14
1.8 Organigrama institucional	15
1.9 Marco filosófico	17
1.10 Estrategias de trabajo	18
1.11 Programas	20
1.12 Área de intervención	22
2. Análisis situacional	22
2.1 Fase I: identificación de problemas y necesidades	25
2.2 Fase II: priorización de problemas	26
2.3 Fase III: análisis de causas y efectos	29
2.4 Diseño de situación futura deseada	35
2.5 Panorama organizacional	38
2.6 Red de actores	39
2.7 Demandas organizacionales y poblacionales	41
2.8 Proyectos futuros o visión proyectiva de la organización	42
3. Análisis Estratégico	43
3.1 FODA organizacional	43

3.2 Identificación de estrategias de acción	45
3.3 Propuestas de proyectos de intervención	48
3.4 Priorización de proyecto de intervención	50
4.1 Ficha técnica del proyecto	53
4.2 Descripción del proyecto	54
4.3 Ámbito institucional, social, político y cultural en el que se inserta.	55
4.4 Plan o programa en el que se inserta	56
4.5 Justificación del proyecto	57
4.6 Objetivos del proyecto	59
4.7 Población destinataria	60
4.8 Fases del proyecto de intervención	60
4.9 Marco lógico	62
4.10 Cronograma de actividades	64
4.11 Entorno externo e interno	65
4.12 Recursos y presupuesto	68
4.13 Presupuesto general	70
4.14 Plan de monitoreo y evaluación	71
4.15 Indicadores de éxito	73
4. Presentación de resultados	75
5.1 Socialización del proyecto de intervención	76
5.2 Resultado no. 1	78
5.3 Resultado no. 2	78
5.4 Resultado no. 3	79
5.5 Socialización de los resultados generados en el proceso de práctica	81
5. Análisis y discusión de resultados	82
6.1 Resultado no. 1: elaboración de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos.	82

6.2 Resultado no. 2: construcción de guía metodológica sobre instrumentos para el seguimiento de procesos.	86
6.3 Resultado no. 3: equipos tecnicos capacitados sobre el proceso de acompañamiento tecnico y sus instrumentos.	89
PLAN DE SOSTENIBILIDAD	93
MARCO TEÓRICO	94

RESUMEN EJECUTIVO

Como parte del proceso de formación y proceso de práctica profesional supervisada se delimita centro de a Trickle Up, organización que se dedica al combate de la pobreza extrema. Dicho proceso es llevado a cabo específicamente en el área de monitoreo y evaluación de proyectos en América Latina.

Inicialmente, se realizó el diagnóstico participativo a través de una encuesta virtual en la que se logran identificar los problemas existentes que afectaban las funciones del área de intervención. Posteriormente se llevó a cabo el proceso de priorización entre los problemas identificados con lo que se logró determinar cómo prioridad el desconocimiento del cumplimiento de los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias. A partir de ello formuló la propuesta de proyecto para dar solución al mismo, este consistió en el diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas.

Posteriormente, se procedió al diseño de los instrumentos para lo cual se establecieron criterios a medir con el equipos técnicos de Trickle Up y de las organizaciones socias para asegurar su pertinencia. Partiendo de este proceso; se realizó el pilotaje en campo para determinar la efectividad y validación de los mismos.

Como paso siguiente se abrió paso a la sistematización de la experiencia desde el diseño de los instrumentos hasta la implementación de los mismos y se construyó la guía metodológica sobre el acompañamiento técnico y sus instrumentos.

Bajo esta línea se realizó el proceso de capacitación a los equipos técnicos de las organizaciones socias para el uso correcto de los instrumentos diseñados, a través de un taller virtual donde se dieron a conocer los diferentes contenidos de la guía metodológica diseñada y evaluación del mismo.

INTRODUCCIÓN:

América Latina es un continente que ha sido afectado masivamente por el fenómeno de la pobreza, un estudio de la CEPAL realizado en 2012 se menciona que los países con mayores índices de pobreza en el continente son: Honduras, Nicaragua, Paraguay, El Salvador, Bolivia, Republica Dominicana, México, Colombia, Ecuador y Guatemala.

La situación a nivel nacional puede referirse al resultado de su historia económicamente excluyente ya que Guatemala es uno de los países reconocido negativamente por sus altos índices de Pobreza. Datos de la ENCOVI de 2014 reflejan que el 59% de la población vive en condiciones de pobreza y el 23.4% en pobreza extrema. A nivel departamental, Alta Verapaz encabeza la lista nacional en esta situación, la ENCOVI del mismo año ha estimado que alrededor de un 83.1% de la población viven en estas condiciones.

Guatemala, es por lo tanto, el resultado de su historia social, económica y materialmente excluyente. Es uno de los países latinoamericanos con los más altos índices de desnutrición, tasa de mortalidad y analfabetismo consecuencia de un sistema excluyente, marginal, propiciador de la violación de los derechos, producto de ello los altos índices de violencia, delincuencia organizada, desempleo o subempleo todo englobado en un solo concepto: pobreza.

En este panorama social se inserta el Trabajo Social como una profesión que promueve el cambio social, la resolución de los problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento de los pueblos, para incrementar el bienestar a través de principios fundamentales como lo es la justicia social y los derechos humanos.

Es por ello que encamina sus acciones a la generación de capacidades en las sociedades para que sean constructoras de su propio desarrollo, jugando así el rol de protagonistas y sujetos de transformaciones de la realidad con la que se encuentran estrechamente relacionados.

Para constituirse como profesión, el Trabajo Social ha sido sometido a cambios que van en relación a la dinámica de las sociedades, es así que deja el asistencialismo para constituirse como disciplina científica adaptando de otras ciencias métodos que le dan sustentos teóricos y técnicos

para la aplicación de sus acciones, hace uso de herramientas participativas gerenciales para el logro de los resultados en pro de la población meta a la que se desee transforme, por lo que la gerencia social siendo un campo constructor de conocimientos prácticos es entendido como un cuerpo de modelos, métodos y técnicas aplicadas para enfrentar o resolver problemas desde una visión racional, ordenada y planificada estratégicamente, en estructuras sociales e instituciones de carácter social, dotando al Trabajo Social de implementos que le permiten actuar con acciones según criterios funcionales, esto con la finalidad de generar valor público a través de la gestión para resultados construyendo así las bases estratégicas para la creación del desarrollo sostenible.

Trabajador Social toma la postura de gerente del desarrollo atendiendo problemas sociales como la marginación, exclusión, desigualdad, desempleo, desnutrición y pobreza en sus diferentes niveles (pobreza extrema) a través de métodos y habilidades para dar solución a los mismos.

Esto ha marcado un nuevo perfil de profesionales que aborden con perspectivas holísticas los problemas sociales, desde la operativización hasta el diseño estratégico de proyectos y programas a través de habilidades gerenciales aperturando espacios de intervención a nivel de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales como lo es Trickle Up.

De acuerdo a su filosofía institucional enfoca sus acciones a brindar oportunidades específicamente a personas que viven en pobreza y pobreza extrema respondiendo a problemas estructurales a través del: enfoque de Graduación.

En cada uno de los proyectos que implementa Trickle Up pone especial atención a la fase de monitoreo y evaluación ya que se considera como proceso de vital importancia para medir los resultados cuantitativamente, realizar ajustes y toma de decisiones en base a resultados, mejorar la prestación a los beneficiarios y lograr la transformación de los mismo. Por ello cuenta con un área específica que se encarga de dar seguimiento continuo a los resultados de cada fase de los proyectos así como a los equipos técnicos de las organizaciones con las que se asocia.

En esta línea el proceso de práctica profesional supervisada se inicia con el sondeo de los posibles centros institucionales que podrán ser foco de intervención, bajo un proceso de

selección se delimita a Trickle Up como centro de práctica y dentro del mismo se identificó como área de intervención la unidad de monitoreo y evaluación cuyas funciones específicas van desde monitorear actividades en el campo hasta generar sistemas e información sobre la implementación de los proyectos. En el presente informe se describe el proceso de intervención por capítulos:

- **Capítulo I:**

Contiene el marco organizacional que brinda un panorama de la organización, filosofía institucional, programas que maneja y organigrama que permite conocer el área de intervención.

- **Capítulo II:**

Análisis situacional describe el proceso de realización del diagnóstico organizacional en las etapas de identificación y priorización de problemas, el análisis de causas-efectos y el diseño de la situación futura deseada, así se describen el análisis de los actores a nivel externo e interno por medio de la herramienta diagrama de Ven y el panorama organizacional.

- **Capítulo III:**

Se encuentra el análisis estratégico en el cual se describe la herramienta FODA que permite establecer líneas estratégicas de cada uno de los cuadrantes para posteriormente formular las propuestas de los posibles proyectos que pudieran dar solución al problema priorizado. A través de una matriz de priorización se delimito como proyecto de intervención el diseño de instrumentos y herramientas de monitoreo y evaluación de los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, las Américas.

- **Capítulo IV:**

Se define el perfil del proyecto de intervención en el cual se desarrollan cada una de las etapas de la aplicación del proyecto a través de la descripción del proyecto y sus fases, justificación, marco lógico, plan de evaluación y el presupuesto general. Con ello se diseñó un plan de Sostenibilidad que permite al proyecto perdurar en el tiempo.

- **Capítulo V:**

Contiene el análisis y discusión de los resultados obtenidos del proceso de intervención así como de los productos generados.

- **Capítulo VI:**

Se encuentra el marco teórico que permite la fundamentación teórica del proceso de intervención y del proyecto implementado. Da a conocer conceptos básicos como trabajo social, gerencia social y conceptos específicos del área de intervención conceptos como monitoreo y evaluación, procesos, sistemas de monitoreo y evaluación.

MARCO ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes:

En 1979, el programa Trickle Up¹ comenzó a operar en la isla de Dominica en el mar Caribe, desde entonces se ha expandido a todo el mundo, generando fuentes de ingresos a micro empresarios en 115 países.

Trickle Up se encontraba entre un número pequeño de organizaciones sin fines de lucro que presentaba nuevas y radicales ideas para el tratamiento de la pobreza. Considera que las personas pobres, pueden ser los arquitectos de su propio progreso, confiando a ellos el manejo de dinero, ya sea en forma de subsidios o préstamos, de manera responsable y efectiva. Asimismo las mujeres pueden ser una fuerza poderosa para el mejoramiento económico.

El enfoque de Trickle Up fue el de ayudar a los individuos directamente, a diferencia de las estrategias de desarrollo comunitario predominantes en ese entonces.

Trickle Up, ha creído que las mejores decisiones no se tomarían en el Banco Mundial, la agencia estadounidense para el desarrollo internacional (USAID), las universidades o las fundaciones con base en los Estados Unidos sino en las aldeas rurales y en los barrios bajos urbanos donde los pobres viven y luchan por sobrevivir. Hoy día, estos valores son muy aceptados, pero es importante que Trickle Up fuera pionero en el campo del alivio de la pobreza.

Los fundadores de Trickle Up también, tenían visiones claras sobre sus productos y servicios, a la vez que sobre la manera en que la organización debería operar. En los primeros años, Trickle Up ofrecía producto básico, el subsidio de capital semilla inicial de \$100, que era distribuido a través de socios locales. La inversión en capacitación era modesta y estaba centrada en la tarea de completar el plan de negocios.

Los fundadores, se concentraron en minimizar todos los costos operativos para maximizar los gastos en subsidios. Los salarios del personal eran bajos, y se gastaba muy poco en enviar al personal a la región para monitorear el programa, y las agencias asociadas trabajaban de manera voluntaria.

1. Trickle Up: Significa “emerger, empujar hacia arriba”.

Existía poca inversión en la recaudación de fondos o en el marketing. Mientras que esta estrategia resultó en una mayor proporción de gastos en subsidios en relación al ingreso total, también sufrió de la falta de controles financieros, del bajo compromiso de los socios, de los limitados y confiables datos para la evaluación y de la falta de recursos para construir una organización sostenible.

1.2 Naturaleza

Trickle Up, es una organización no lucrativa, formalmente constituida, con reconocimiento legal y personería jurídica que ampara su intervención y que inicia acciones en Guatemala, a través de la oficina regional en Cobán, en el año 2008, en los departamentos de Alta Verapaz, Huehuetenango y Chimaltenango².

1.3 Áreas de Proyección

Como su nombre podría sugerir, Trickle Up (empujando hacia arriba), ha sido diseñado para alcanzar a aquellas personas que han quedado fuera del alcance de los programas de micro finanzas, debido a que no llenan los requisitos o no cuentan con las garantías necesarias para estos servicios.

El programa se basa en la creencia que el desarrollo debe generarse sobre la base de necesidades y prioridades de cada individuo, con sus propias ideas y experiencia; y construirse a partir de estas habilidades y este tiempo.

El programa se dirige a los sectores más pobres y vulnerables de la población, en particular mujeres, jóvenes desempleados, refugiados y víctimas de desastres naturales o conflictos armados.

1.4 Población meta:

a) Enfoque en poblaciones vulnerables:

Trickle Up ha desarrollado una experiencia significativa para identificar y abordar los diversos niveles de exclusión que enfrentan poblaciones vulnerables en pobreza extrema. Estos incluyen:

2. Manual de procedimientos 2008. Actualización 2017, Trickle Up, Las Américas.

- **Mujeres:**

Las mujeres constituyen el 70% de las personas más pobres del mundo y representan el 98% de los participantes de Trickle Up. Se centra en las mujeres para promover el empoderamiento dentro de sus hogares y comunidades, y se enfoca en el hogar para la planificación el desarrollo de medios de vida. A través de grupos de ahorro y crédito, se desarrollan conocimientos relacionados con la desigualdad de género como una barrera importante para el desarrollo económico. En 2015, Trickle Up completó un proyecto de video participativo enfocado en la justicia de género con el fin de profundizar en la integración de este tema en los programas de Graduación.

- **Personas con discapacidad:**

Existe una proporción grande de personas con discapacidad en el segmento de la población en extrema pobreza; sin embargo, se estima que los programas de desarrollo solo alcanzan 3 a 4% de las personas con discapacidad. Trickle Up incluye deliberadamente a las personas con discapacidad en sus programas y en la actualidad 13% de nuestros participantes tienen alguna discapacidad.

Nuestros programas pilotos enfocados a las personas con discapacidad en Guatemala y Mali, con el apoyo de USAID, han dado lugar a una alianza con CBM, una organización mundial orientada a la discapacidad, para integrar el enfoque de Graduación en los programas de rehabilitación comunitaria.

Trickle Up ha ganado dos veces el premio de inclusión de la discapacidad de InterAction, en 2009 y 2014, y ha compartido directrices sobre la integración de personas en extrema pobreza con discapacidad en los programas de medios de vida.

- **Comunidades indígenas**

Trickle Up focaliza la atención a grupos indígenas. El programa se adapta para reflejar la visión indígena del mundo, desde la conformación de grupos de ahorro a las decisiones tomadas durante la planificación de los medios de vida. Hemos creado alianzas con autoridades indígenas, incluyendo municipios dirigidos por los indígenas en Guatemala y México.³

3. Manual de buenas prácticas del Programa de Graduación. 2016

1.5 Ubicación:

La oficina regional de las Américas se encuentra ubicada en la 4ta. Calle A 15'14, zona 4, del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz. El número telefónico de la oficina regional es el: 7951-1207

1.6 Cobertura.

Según el plan estratégico de Trickle Up 2016-2020 actualmente interviene en los departamentos de Alta Verapaz y El Quiché, atendiendo a las personas, a través del trabajo coordinado con instituciones socias entre las que se encuentran:

- Municipalidad de Ixcán, Quiche.
- Municipalidad de Cahabón
- Municipalidad de Cobán
- Municipalidad de Chahal
- FUNDALACHUA
- ASOPIECAD, Nicaragua
- KO'OXTANI, ciudad de México

Así mismo se han hecho acercamientos a organizaciones socias como en diferentes territorios a nivel latinoamericano, entre estas se mencionan:

- Municipalidad del Estor, Izabal
- Paraguay
- Ecuador
- Nicaragua
- México

1.7 Estructura Organizativa.

El organigrama institucional de Trickle Up del año 2017 grafica la estructura orgánica que se encuentra integrada por los siguientes puestos y funciones⁴:

- Director de operaciones
- Gerente de proyectos

4. Organigrama institucional. Trickle UP, 2017.

- Coordinador/a de monitoreo y evaluación
- Oficial administrativo-financiero
- Oficial de monitoreo y evaluación
- Coordinador técnico del programa de Graduación.
- Personal operativo

Cada uno de los puestos están ocupados por expertos en cada área específica de la organización. Los roles se especifican en los manuales y perfiles de puesto que especifican cada una de las habilidades, competencias y aptitudes que deben poseer quienes ocupen cada puesto.

1.8 Organigrama institucional

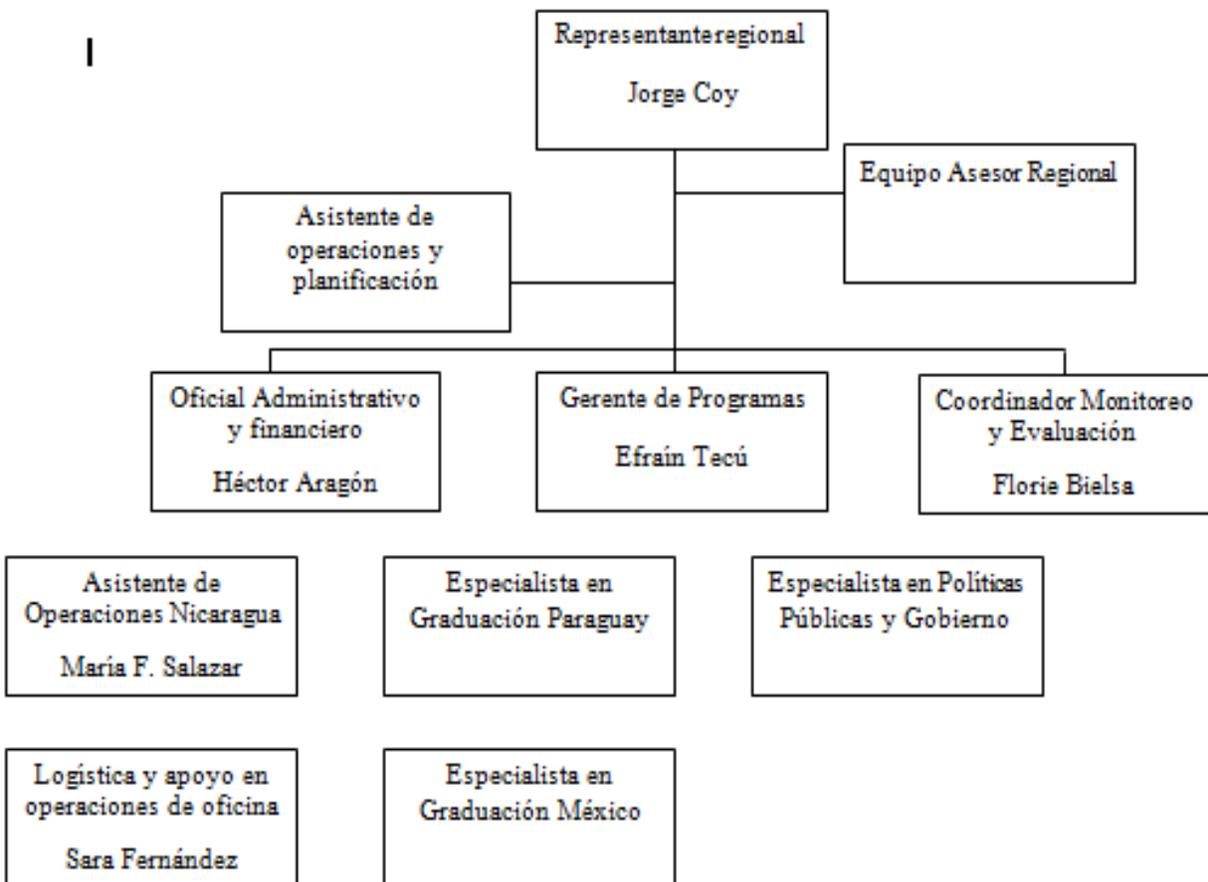


Figura no. 1

Fuente: Trickle Up, 2017.

1.8.1 Funciones

- **Representante regional**

Es el responsable de la estrategia de la oficina regional. Impulsa las nuevas iniciativas, desarrolla las relaciones con gobiernos nacionales, locales y dirige las operaciones del equipo central de Trickle Up y apoya a los especialistas en cada país.

- **Gerente de programas**

Responsable directo de la implementación programática, del cumplimiento de objetivos y resultados; del monitoreo y seguimiento de planes de ejecución de los programas Trickle Up a lo interno y con contrapartes locales. Asegura la calidad del programa, conforme la aplicación de manuales, procedimientos y sistemas de implementación por resultados. Es persona clave en el monitoreo y acompañamiento técnico para el cumplimiento con altos estándares de calidad.

- **Coordinadora de monitoreo y evaluación**

Rol clave en la oficina regional en la obtención y registro de datos, análisis y reportaje de los distintos programas, fortalece y desarrolla el proceso metodológico de monitoreo y evaluación. Asegura la objetividad, confiabilidad de la información. Genera y documenta informes, utiliza y capacita a otros en métodos y técnicas de M&E, software, conectividad y digitalización de la información. Desarrolla anualmente el plan de monitoreo y evaluación que permite coleccionar información cuantitativa y cualitativa necesaria que reflejen el alcance del programa, basado en evidencia.

- **Oficial administrativo financiero**

Asegura que las normas, políticas, regulaciones y procesos financieros incluyendo el otorgamiento de financiamientos a ONG's socias se cumplan con transparencia y eficiencia según responsabilidades pactadas y los principios de Trickle Up y las agencias donantes. Administra la oficina para asegurar el manejo transparente de los recursos, procurando el control interno; estableciendo sistemas y procesos para la efectiva utilización de la cadena de insumos, equipo y activos.

Apoya a otros miembros del equipo en acciones específicas de administración, representación, asistencia y capacitación cuando sea requerido y oportuno.

- **Logística y apoyo en operaciones**

Su tarea principal es asegurar que las instalaciones de oficinas y bodegas se encuentren en buenas condiciones, limpias, asegura que insumos para el uso cotidiano estén disponibles para todos los miembros del equipo y puede ser apoyo en campo cuando se requiera.

1.9 Marco filosófico

Trickle Up trabaja para crear un mundo en el que sea inaceptable que alguien viva en ultrapobreza. *“Nosotros inspiramos y ayudamos a los más pobres y vulnerables para que construyan una forma sostenible de sustento y que den los primeros pasos transformativos fuera de la ultrapobreza”*.

A través del enfoque de Graduación, se busca lograr que las personas den los primeros pasos para salir de la pobreza, mejorando los medios de vida y empoderando a los participantes.

1.9.1 Visión

“Trickle Up trabaja por un mundo en el cual todas las personas tengan acceso al igual que el control de los recursos que necesitan para vivir sus vidas con dignidad a la vez que los controlan un mundo que reconoce que el acceso es un derecho, no un privilegio. Nuestra visión es un mundo que ha sido exitoso en reducir la cantidad de pobres que viven en situación de extrema pobreza”.

1.9.2 Misión

*“Trickle Up empodera a las personas que viven con menos de un dólar al día para que tomen los primeros pasos para salir de la pobreza, proveyéndoles de los recursos para construir micro-empresas por una mejor calidad de vida”*⁵.

1.9.3 Valores

a) Nos apoyamos

“Todas las personas tenemos el derecho de asegurar nuestro bienestar y el bienestar de nuestras familias. Nosotros estamos inspirados por la capacidad de las personas que viven en Ultrapobreza y nos comprometemos a apoyarlos.”

5. Planificación estratégica 2016-2020. Trickle Up, Las Américas.

b) Escuchamos

“Todos los puntos de vista deben ser escuchados. Escuchar a nuestros participantes, socios, trabajadores, directivos y donadores nos hace humildes y le agrega valor a nuestro trabajo.”

c) Colaboramos

Trabajar juntos mejora nuestra habilidad de alcanzar las metas en común. Luchamos por crear canales abiertos de comunicación, responsabilidades y roles claros, nos esforzamos por ser flexibles, transparentes y tener confianza mutua, tanto en nuestras relaciones internas como en las externas.

d) Trabajamos con integridad:

“Cada organización debemos mantener los estándares más altos de ética. Nosotros nos fortalecemos con nuestra voluntad de cuestionar cualquier supuesto clave y hacer valer nuestros clamores. Nos hacemos responsables por lo que decimos, hacemos y por quienes servimos.”

e) Tenemos determinación:

“La ultrapobreza se caracteriza por presentar muchos retos y complejidades. Como organización impulsada por resultados, nosotros confrontamos las barreras, aprovechamos las oportunidades y aceptamos los riesgos calculados, todo con el fin de servir a las personas que viven en ultrapobreza”.⁶

1.10 Estrategias de Trabajo⁷

- **Enfocarnos exclusivamente en personas que viven en “extrema Pobreza”.** Quienes son una subdivisión de la población que ha sido descrita como “extremadamente pobre.” Estos últimos suman 1 billón de personas que viven con menos de \$1.25 al día y ha sido el objetivo principal de las Propuestas para el Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas y el Banco Mundial. Trickle Up siempre se ha concentrado en servir a los que viven en pobreza extrema, sin embargo en los últimos cinco años hemos agudizado nuestro enfoque en las personas que viene en condiciones de extrema pobreza.

6. Planificación estratégica 2016-2020. Trickle Up, Las Américas.

Sus necesidades son más urgentes que nunca. Aunque se realice un progreso histórico reduciendo la pobreza extrema, las estadísticas de población que vive en extrema pobreza están en los cientos de millones y son mal atendidos por los gobiernos y la comunidad de desarrollo. Esta población es el objetivo principal de la estrategia de Trickle Up.

- **Asociaciones de base comunitaria:** En alianza con organizaciones locales y con gobiernos municipales en América Central (Guatemala, Nicaragua), África Occidental (Burkina Faso) y la India (Bengala Occidental, Jharkhand y Odisha), Trickle Up perfecciona y adapta el enfoque de Graduación para los distintos contextos y poblaciones.
- **Alianzas con gobiernos nacionales:** Trickle Up se ha asociado para integrar el enfoque de Graduación en los programas de protección social y de mitigación de la pobreza, con el fin de mejorar los productos de los medios de vida de los hogares en extrema pobreza.

Trickle Up ha creado alianzas con dos ramas estatales (Odisha y Jharkhand) de la Misión Nacional para Medios de vida rurales del gobierno de la India para incorporar hogares en extrema pobreza en sus programas existentes. Actualmente empezamos a colaborar con entidades gubernamentales de Paraguay, Burkina Faso, México, Guatemala y Nicaragua. Se provee asistencia técnica a través del diseño, la co-implementación y la capacitación y administración del personal de campo y otros recursos humanos comunitarios.

- **Alianzas internacionales:** Trickle Up provee asistencia técnica en la estrategia, el diseño y la ejecución de programas a las instituciones y gobiernos que tratan de incluir en sus iniciativas de desarrollo a personas que viven en pobreza extrema. Trickle Up trabaja en colaboración con el alto comisionado de las naciones unidas para los refugiados (UNHCR), que actualmente se encuentra implementando graduación en cinco localidades y se espera que se implementen más en el futuro.

1.11 Programas

Trickle Up diseña cada uno de los proyectos bajo el que usa una combinación adecuada de intervenciones, con una secuencia y de duración determinada. Se base en la cuidadosa selección de participantes, la planificación de medios de vida sostenibles, estudios de mercado, capacitación y acompañamiento, y el ahorro que crea una base solidad para que los participantes salgan de la extrema pobreza y alcanzar medios de vida sostenibles en un periodo de tiempo definido. El enfoque de Graduación tiene como base para su funcionamiento cinco elementos básicos que son:

a) Focalización:

La primera medida para garantizar que los programas lleguen realmente a quienes están en condiciones de pobreza extrema consiste en poner especial atención a personas que viven en estas condiciones. Para este componente se realizan los siguientes procesos:

- Aportaciones de la comunidad
- Encuestas
- Verificación cruzada.

b) Apoyo al consumo:

Una importante premisa del enfoque de graduación es que la inseguridad alimentaria causa un estrés considerable, lo que reduce la capacidad de la población pobre de aprovechar las oportunidades y hacer planes para el futuro. En consecuencia, con el apoyo al consumo, a través de la implementación de cultivos de patio, se pretende asegurar que los participantes auto consuman los productos que cosechan.

b) Ahorro:

Este componente constituye el núcleo del enfoque de Graduación. El ahorro ayuda a los pobres a:

- gestionar los riesgos, a fortalecer su capacidad de resiliencia y a reducir la probabilidad de tener que vender activos cuando se enfrenten a una crisis.

Aunque muchas personas pobres ahorran de manera informal, el ahorro periódico formal ayuda a los participantes a fortalecer su disciplina financiera a través de la alfabetización financiera.

c) Capacitación y asesoramiento periódico:

El apoyo al consumo y el ahorro son aportaciones concretas que los participantes reciben. Dicho componente comprende la importancia de crear capacidades en los participantes y empoderarlos de temas básicos sobre: Autoestima, microemprendimientos entre otros. Aunado a ello el acompañamiento técnico (coaching) que se brinda a los participantes para mejorar los resultados de la actividad productiva emprendida.

d) Transferencia de activos:

Con este componente se pretende brindar los medios económicos a los participantes para que puedan poner en marcha una actividad económica sostenible. Se desarrollan con anterioridad opciones de medios de subsistencia viables mediante un sondeo de mercado en los que se realiza un análisis de las limitaciones geográficas de la demanda, las cadenas de valor así como las habilidades con las que cuenta cada participante.

Si un individuo desea comenzar o expandir una actividad generadora de ingresos, puede aplicar para participar en el programa y ser partícipe de los servicios de capacitación empresarial que provee la agencia cooperante y recibir una donación de US\$150 que sirve como capital semilla para actividad empresarial. TUA financia una amplia variedad de negocios tales como: empresas de producción de vegetales, crianza de animales, procesamiento de alimentos, confección, artesanías y productos de venta al público. La participación en el programa está condicionada a los siguientes requisitos:

a) Nivel de pobreza:

Cada micro empresario debe demostrar que es parte de un grupo vulnerable dentro del contexto socio-económico local. En otras palabras, tiene que pasar la evaluación del nivel de pobreza.

b) Propiedad:

Los empresarios participan activamente en la elaboración del plan de inversión de su negocio, así como también en los reportes que sean necesarios.

c) Recursos locales:

Los empresarios pueden contribuir con recursos propios para complementar el financiamiento de sus iniciativas y aprovechar al máximo su patrimonio personal existente.

d) Tiempo/energía:

Los empresarios se comprometen a invertir tanto tiempo sea necesario para asegurarse el éxito del negocio.

e) Autosuficiencia:

Los empresarios se esfuerzan para que sus negocios generen las ganancias necesarias para mantener el negocio en operación.

f) Ahorros y reinversión:

El desempeño de la actividad comercial/productiva permite al empresario ahorrar o reinvertir al menos 20% de sus ganancias.

g) Crecimiento:

El negocio tiene un plan de crecimiento o diversificación que contribuya a mejorar los ingresos del empresario y las condicionantes de vida de su familia.

h) Responsabilidad:

Los empresarios llevan registro de sus actividades comerciales y reportan sobre su negocio y sus resultados a la agencia.

1.12 Área de Intervención

El Trabajo Social es considerado como una disciplina científica que promueve procesos para lograr el cambio social y de los sujetos de intervención, con el fin de construir las bases para el logro del desarrollo sostenible que debe girar en torno al capital humano y enriquece el capital social.

En sus inicios se restringía ha prácticas filantrópicas y asistencialistas, pero las exigencias de las transformaciones sociales y los múltiples fenómenos sociales que surgían iniciaron un periodo de reconctualización para adecuar el rol del trabajador social a los diversos campos de acción siendo uno de estos la gerencia social desde la dirección de las organizaciones de desarrollo de una manera profesional y técnica.

En este contexto la gerencia social dota de conocimientos teóricos y prácticos a los trabajadores sociales quienes poseen capacidades gerenciales de liderazgo y conocimientos multidisciplinarios que le permiten introducirse en la gerencia de las organizaciones y en las diferentes áreas en que estas se encuentran divididas.

En el área de monitoreo y evaluación se desarrollan funciones que van desde sistemas, metodologías y técnicas para recolectar la información de los resultados y productos obtenidos de los proyectos implementados por la organización hasta la implementación de nuevas tecnologías en las evaluaciones finales de proyectos convirtiéndose en un área fundamental y estratégica de medición de los procesos ejecutados de los cuales se extraen lecciones aprendidas para mejorar futuros proyectos.

Es entonces, donde el trabajador social introduce sus conocimientos teóricos y técnicos al realizar análisis de los resultados cuali-cuantitativos que se producen en cada una de las etapas del proyecto; que abarcan desde el diseño hasta la fase final de este permitiendo que se identifiquen debilidades y fortalezas en los proceso y con ello se efectúen mejores prácticas en el futuro lo que permite a la organización mejor la prestación de servicios y así mismo generar valor público que den lugar a la creación de medios de vida que permitan a los sujetos sociales construir su propio desarrollo.

Trickle Up, por su parte cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación sofisticado e innovador, sus procesos son implementados a través de tecnologías de la información y la comunicación e instrumentos para la recolección y procesamiento de la información generada en campo por los equipos técnicos.

Una vez recolectada la información se realiza el análisis correspondiente de cada dato a través de la plataforma virtual conocida como Magpi a la cual tiene acceso la responsable del área en mención. Una vez analizada la información es presentada en informes cuali-cuantitativos a los donantes y al equipo interno de Trickle Up, esto sustenta la toma de decisiones y la construcción de lecciones aprendidas que constituye parte fundamental para el diseño de futuros proyectos.

ANÁLISIS SITUACIONAL

2. Análisis situacional

El proceso de análisis situacional consiste en conocer a fondo el área determinada para la intervención. Dicho conocimiento va desde el funcionamiento, los procesos a ejecutar, sistemas utilizados y protocolos que se utilizan, así como la identificación de necesidades y problemas que debilitan la capacidad del área en la aplicación de sus acciones en pro de los proyectos que maneja la organización, implica entonces un análisis exhaustivo del área de proyección.

En el caso del área de monitoreo y evaluación, para llevar a cabo dicho proceso de análisis se realizaron entrevistas dirigidas a la oficial que dirige dicha área, así como encuestas para conocer la perspectiva de los técnicos que ejecutan las actividades de monitoreo y evaluación en el campo, así mismo la elaboración de talleres para la socialización de los procesos ejecutados hasta el momento y entrevistas dirigidas al gerente de proyectos y al gerente estratégico y representante de la institución.

Producto de las actividades antes mencionadas se detalla cada uno de los productos obtenidos de cada fase del análisis situacional, siendo estas:

2.1 Fase I: identificación de problemas y necesidades

Esta fase inicio con una revisión de diagnósticos realizados con anterioridad así como la realización de un sondeo para pre identificar posibles problemas o debilidades en el Área a intervenir.

Posteriormente se diseñó una encuesta con 8 preguntas que permitieran evaluar: las actividades realizadas por el área a intervenir, la utilidad de la información y de las herramientas utilizadas, las retroalimentaciones de los procesos y las carencias de los sistemas de monitoreo/evaluación de los proyectos y por último las sugerencias para mejorar dicho sistema.

Por la dinámica de trabajo del equipo TUA y de los técnicos de campo de las organizaciones social se tomaron otros métodos no tradicionales para la realización de esta fase recurriendo al

uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC`s) innovando así el proceso de identificación utilizando la herramienta en línea SurveyMonkey que permitió realizar encuestas virtuales para conocer la opinión de los equipos técnicos de las asociadas y del Equipo TUA⁸ acerca de los problemas que a través de su experiencia han identificado en el área de monitoreo y evaluación quienes estuvieron en la disposición de brindar la información solicitada reconociendo la importancia del proceso que estuvo respaldado y validado por la oficial del área de intervención.

Los resultados de las 7 encuestas realizadas reflejaron 6 problemas generales, los cuales fueron:

1. Herramienta de cierre de grupo de ahorro (MAGPI) requiere mucho tiempo para ser aplicada.
2. Temor por parte de los equipos técnicos a ser monitoreados y evaluados.
3. Tiempo limitado del equipo técnico para apoyarse en entre sí en las actividades planificadas.
4. Poca disponibilidad de tiempo para cumplir con las actividades planificadas y para aplicar herramientas de monitoreo y evaluación.
5. Los diferentes aprendizajes están disperso en diversos documentos e informes.
6. Desconocimiento del cumplimiento de fases de los procesos por parte del equipo técnico de las organizaciones socias.

De los problemas identificados algunos son de carácter operativo por lo cual ya se encontraban implementando pilotajes para dar solución a los mismos y poder replicarlas con los demás técnicos de campo por lo que ya se figuraba el interés del equipo TUA y los técnicos de las organizaciones socias por los problemas del nivel estratégico.

2.2 Fase II: Priorización de Problemas.

Seguidamente se dio paso a la segunda fase del proceso de análisis de la situación, con la realización de un taller con los técnicos de campo y el equipo TUA con el fin de priorizar el problema que será foco de intervención.

8. Se mencionará TUA en el documento para referirse a Trickle Up, Las Américas.

Dicho taller inició con la socialización de la sistematización de la información recolectada a través de las encuestas para su análisis y discusión de forma participativa para conocer la opinión acerca del proceso de identificación de necesidades, posteriormente se explica la técnica a utilizar para la priorización.

Para este proceso se hizo uso de la matriz de priorización por frecuencia acumulada, la cual permite identificar de manera precisa el problema más relevante de los identificados con anterioridad y con ello poder formular estrategias para resolver dicho problema, por lo que también se contó con la participación activa del equipo que priorizaron con criterios estratégicos para que a través de la solución al problema se pueda fortalecer el área de monitoreo y evaluación. En la misma línea se determinó que el problema priorizado siendo este:

“El equipo Trickle Up desconoce el cumplimiento de las fases de los procesos por parte de los equipos técnicos de las organizaciones socias”.

Tabla no. 1

Matriz de priorización por frecuencia acumulada

Problemas	1- Herramienta de cierre de grupo de ahorro (MAGPI) requiere mucho tiempo para ser aplicada	2- Tiempo limitado del equipo técnico para apoyarse en entre sí en las actividades planificadas	3- Los diferentes aprendizajes están dispersos entre diversos documentos e informes	4- Equipo Trickle Up desconoce el cumplimiento de las fases de los procesos por parte de los equipos técnicos de las organizaciones socias
1		1	3	4
2			3	4
3				4
4				

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I-URL

Tabla no. 1: Continuación

Problema	Frecuencia	Ponderación
Herramienta de cierre de grupo de ahorro (MAGPI) requiere mucho tiempo para ser aplicada.	1	3
Tiempo limitado del equipo técnico para apoyarse en entre sí en las actividades planificadas.	0	4
Los diferentes aprendizajes están dispersos entre diversos documentos e informes.	2	2
Equipo Trickle Up desconoce el cumplimiento de las fases del proceso de implementación por parte de los equipos técnicos de las organizaciones socias.	3	1

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I-URL

Considerando que es de importancia para el equipo TUA y para las organizaciones socias conocer si se están cumpliendo o no cada una de las fases del proceso de implementación, ya que esto repercute en los resultados esperados y no permite identificar debilidades en el proceso de implementación para mejorarlas.

Así mismo se puede identificar necesidades de capacitación a los técnicos de campo o generar instrumentos que permitan medir la calidad de los procesos implementados en el campo y determinar si los beneficiarios están comprendiendo los procesos de implementación, de capacitación y si están logrando graduarse de las condiciones de pobreza extrema en las que viven cumpliendo los objetivos propuestos para el programa micro empresarial inclusiva.

Bajo la misma línea se da paso a la siguiente fase del análisis situacional que permite visualizar un mejor panorama del problema de desconocimiento del cumplimiento de los procesos por parte de los equipos técnicos de las organizaciones socias.

2.3 Análisis de causas y efectos (árbol de problemas)

Los resultados obtenidos de la fase de priorización orientaron al análisis de causas y efectos del problema con mayor ponderación, dicho proceso se realizó a través de la herramienta árbol de problemas cuya dinámica de aplicación fue por medio de un proceso participativo con el equipo de TUA.

Durante el proceso se lograron determinar las raíces (causas) del problema y las consecuencias (efectos) que se pueden producir si se desconoce del cumplimiento de fases del proceso de implementación de los proyectos por parte del equipo técnico de las organizaciones socias.

A continuación se presenta la herramienta de árbol de problemas del desconocimiento del cumplimiento de procesos por parte del equipo técnico de las organizaciones socias:

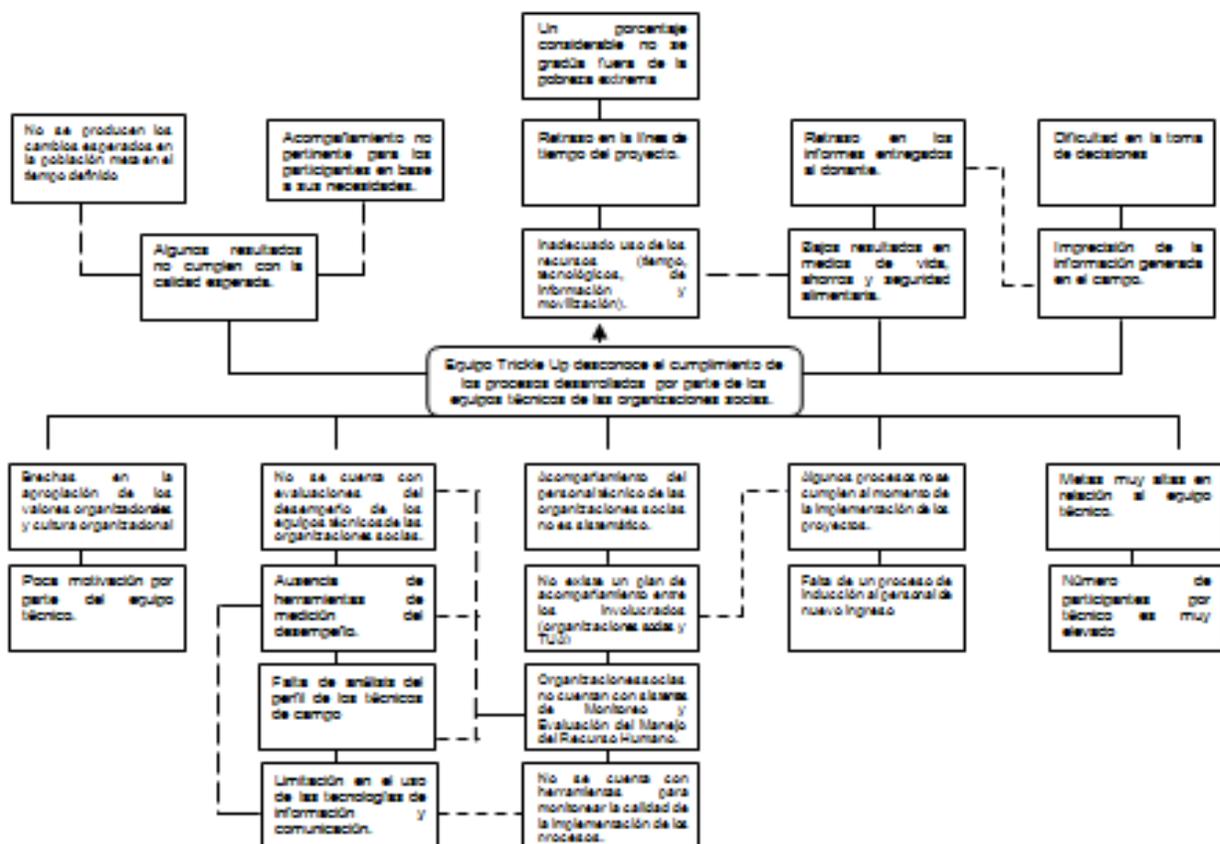


Figura no. 1: árbol de problemas

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I- URL

2.3.1 Causas identificadas

De la aplicación de la herramienta representada gráficamente por medio de un árbol se determinó que las causas para el problema priorizado son:

a) Brechas en la apropiación de los valores organizacionales y cultura organizacional:

Se considera que muchas de las deficiencias en la calidad de la implementación de los proyectos se debe a que los equipos técnicos no se sienten identificados con la institución u organización para la cual trabajan, lo que no les permite hacer un trabajo con la calidad esperada a esto también se une la motivación y el interés que deben tener los equipos técnicos al momento de implementar los procesos para que no sean intervenciones superficiales sino que permitan realmente lograrlos objetivos de las mismas y se puedan producir los cambios esperados por los proyectos que implementa TUA.

b) Poca motivación por parte del equipo técnico:

Los equipos técnicos no se sienten motivados al momento de implementar los proyectos y procesos en el campo, esto influyen en la alta o baja calidad de los resultados que se esperan obtener. La poca motivación puede depender de factores internos y externos por lo que deben identificarse los mismos para definir estrategias de acción en respuesta a esta causa.

c) No se cuenta con evaluaciones del desempeño de los equipos técnicos de las organizaciones socias:

TUA no cuenta con evaluaciones de desempeño del trabajo realizado por los técnicos por lo que no se conoce la calidad del trabajo que han implementado en los años que llevan prestando sus servicios en las organizaciones socias, esto por lo tanto no permite medir la calidad, cualidades y potencialidades de los técnicos en el campo para que a partir de ello se puedan identificar debilidades en el proceso y se tomen acciones para aumentar las capacidades de los y las técnicas de campo.

d) Ausencia de herramientas de medición del desempeño:

TUA no cuenta con herramientas para medir el desempeño de los técnicos de las contrapartes por lo que no se pueden generar incentivos o detectar debilidades en las capacidades de los

técnicos y con ello reforzarlas. Es un instrumento básico para la organización para mejorar los procesos y las capacidades que se requieren al implementar los procesos de los proyectos.

e) Falta de análisis del perfil de los técnicos de campo:

Se cuenta con un listado de requisitos que deben llenar los técnicos de campo de las organizaciones socias pero no se realiza un análisis detallado de los aspectos encontrados en los técnicos y no se toman decisiones respecto a aquellos perfiles que no cumplen requisitos básicos para asegurar la calidad de la implementación en el campo. Esto afecta de manera relevante en el cumplimiento o no de procesos ya que no se puede determinar la magnitud de la intervención si las personas que implementan los procesos no cuentan con las capacidades que requieren y exigen las poblaciones metas objeto de intervención.

f) Limitación en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación:

Esta causa se puede analizar desde dos líneas la primera: la limitación en el uso por parte de los equipos técnicos ya que sienten cierto temor por utilizar herramientas virtuales y aseguran que algunas no son precisas al momento de enviar la información generada en el campo esta no es completa y hacen uso de las herramientas tradicionales lo que no permite innovar el proceso y sistema de monitoreo y evaluación, esto repercute en la calidad de los procesos ya que en algunas ocasiones la información no es verídica y poco confiable. Y la segunda con relación a los recursos económicos ya que los costos que implica mejorar las herramientas virtuales para monitorear la calidad de los procesos y del trabajo realizado en el campo son costos y no asegura en su totalidad medir el cumplimiento de procesos en las intervenciones con la población beneficiada.

g) Acompañamiento del personal técnico de las organizaciones socias no es sistemático:

El acompañamiento que brinda TUA a los técnicos no se realiza con tiempos establecidos, únicamente se realiza por momentos en los que es solicitado por los mismos o cuando se considera necesario según los productos que se estén obteniendo de las fases del proceso. Para los técnicos esto es uno de los aspectos que deben mejorarse ya que no se sienten respaldados por la organización con respecto al acompañamiento que necesitan para mejorar la aplicación de los procesos en el campo.

h) No existe un plan de acompañamiento definido por los actores involucrados:

No se ha realizado un plan específico con las organizaciones socias para el acompañamiento de los equipos técnicos que permita definir, tiempos, recursos y fases para evaluar el desempeño en tiempos establecidos del proceso de implementación en el campo.

i) Organizaciones socias no cuentan con sistema de Monitoreo y Evaluación y del Manejo del Recursos humano:

FUNDALACHUA y las municipalidades de Ixcán y Tamahú no cuentan con un sistema de control interno de las actividades que se están ejecutando en los proyectos, por lo que no se puede recurrir a estos informes para identificar si realmente se están cumpliendo los procesos en campo, pero también carecen de estrategias para el manejo del recurso humano ya que no incentivan a sus colaboradores por los esfuerzos y esto a su vez repercute en la motivación que tienen los equipos técnicos al momento de implementar los procesos en el campo. Por lo que representa para la organización una necesidad de fortalecer los procesos de manejo del recurso humano en las organizaciones con las que mantiene socios.

j) No se cuenta con herramientas para monitorear la calidad de la implementación de los procesos:

La organización cuenta con una gama de herramientas sofisticadas que permiten innovar los procesos de monitoreo y evaluación de los proyectos que tienen a su cargo, permiten medir los resultados cuantitativamente y cualitativa de los procesos implementados en el campo y no se puede determinar si realmente ha sido significativo el proyecto tanto para las personas beneficiarias como para la organización así como el nivel de cumplimiento de los procesos de cada fase del proyecto por parte de los equipos técnicos de las organizaciones socias.

k) Algunos procesos no se cumplen al momento de la implementación de los proyectos:

Se ha logrado determinar que parte de algunos procesos que deben implementarse en el campo como parte de los proyectos no está siendo aplicado en las condiciones necesarias y que se requieren por parte de la organización para cumplir sus objetivos.

l) Falta de un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso:

Se ha determinado que debido a la constante rotación de personal que realizan las organizaciones socias se deben facilitar procesos de inducción al personal de nuevo ingreso para evitar el incumplimiento de los procesos en el campo.

m) Metas muy altas en relación al equipo técnico:

Las metas propuestas en los proyectos que diseña TUA que se deben cumplir con para el éxito del proyecto son elevadas en relación al número de técnicos que implementan los proyectos que diseña.

n) Número de participantes por técnico es muy elevado:

Se le han asignado áreas específicas de trabajo y a cada uno de los técnicos de campo siendo ubicadas en los municipios de Ixcán, Lachua y Tamahú. Cada técnico tiene a su cargo alrededor de 85 a 100 beneficiarios que atender por lo que se les dificulta cumplir con todos los procesos que se requieren por cada participante.

2.3.2 Efectos identificados:

En la misma línea se procedió a identificar los efectos del problema priorizado siendo estos:

a) Resultados no cumplen con la calidad esperada:

Al realizar la evaluación cualitativas de los proyectos que implementa TUA se ha evidenciado es baja la calidad de los resultados obtenidos principalmente en el tema de capacitaciones que competen a los equipos técnicos brindarle a los participantes, esto también tiene sus repercusiones en los cambios que se pretenden lograr a través de los proyectos.

b) No se producen los cambios esperados:

Al no obtener los resultados con la calidad esperada se puede determinar que no se tendrá la capacidad de transformar la realidad de los beneficiarios principalmente se disminuyen las posibilidades de graduar al mayor número de personas de la pobreza y pobreza extrema.

c) Acompañamiento no pertinente para los participantes en base a sus necesidades:

Este efecto se produce cuando los equipos técnicos por la poca disponibilidad de tiempo con que cuentan y la cantidad de participantes no pueden atenderlos de una manera personalizada, por lo que no se producen los cambios esperados por el proyecto y así mismo esto se debe al desconocimiento de los procesos implementados.

d) Inadecuado uso de los recursos (tecnológicos, tiempo, de información y movilización):

A cada uno de los técnicos de campo se les asignan recursos tanto tecnológicos, como recursos económicos al no conocerse la implementación y el cumplimiento de los procesos en el campo se puede generar un uso inadecuado de los recursos ya que no se están generando cambios y estos recursos podrían usarse para otros fines en pro de los participantes de los proyectos.

e) Retraso en la línea de tiempo del proyecto (fases del Proyecto):

Cada uno de los proyectos tiene definido desde su diseño, la temporalidad en que será ejecutado y en el que se presentaran los resultados obtenidos al donante por lo que representa un factor de riesgo no cumplir con los tiempos establecidos, así mismo esto propicia que las y los participantes no obtengan los beneficios propuestos en tiempos estratégicamente establecidos con relación al lugar o la pertinencia del proyecto.

f) Porcentaje considerable no se gradúa fuera de la pobreza y pobreza extrema:

Este efecto representa para TUA uno de los mayores riesgos ya que su marco filosófico especifica que su finalidad es contribuir a reducir los niveles de pobreza y pobreza extrema en América Latina, al no cumplirse los procesos establecidos con la calidad esperada no se puede lograr la transformación de la situación de los beneficiarios ya que la asistencia técnica que reciben no genera cambios y esto no les permitirá dar el paso fuera de la Pobreza.

g) Bajos resultados en las actividades de implementación en el campo (medios de vida, ahorros y seguridad alimentaria):

Cada una de las etapas y procesos de los proyectos de TUA tiene definido indicadores que permitirán determinar el nivel de cumplimientos en términos cuantitativos sin embargo a través de esto se ha logrado determinar que al no cumplirse los procesos.

h) Retraso en los informes entregados al donante:

Al no manejarse los tiempos establecidos y al no cumplirse con los procesos establecidos para cada uno de los proyectos, así como el mal uso de los recursos y el tiempo han generado que TUA no pueda presentar los informes requeridos a los donantes. Y con la calidad esperada de los mismos con información por el manejo inadecuado de los tiempos o por la mala calidad de la información generada en campo.

i) Imprecisión de la información generada en el campo:

La información que se genera en el campo no cumple con los criterios de calidad que se esperan, esto perjudica la definición de los resultados obtenidos a través de los proyectos implementados. Dicha información no es adecuada por el incumplimiento de los procesos por lo que pone en duda su veracidad y esta posteriormente no puede ser registrada e ingresada al sistema debido a las inconsistencias por lo que es necesario volver al campo generando una pérdida de los recursos y generando atraso en la línea de tiempo establecida para cada proyecto.

j) Dificultad en la toma de decisiones:

A través de la información que se genera en el campo a través de los procesos que se han establecido para cada proyecto, se toman decisiones y se realizan ajustes para mejorar.

2.4 Diseño de la situación futura deseada

En la misma línea del análisis situacional se procedió a realizar la situación a futuro a través del árbol de objetivos transformando los aspectos negativos identificados (causas y efectos) a aspectos positivos convirtiendo el problema priorizado en el objetivo a perseguir, las causas en los medios que se utilizarán para lograr el objetivo planteado y los efectos en los fines que se persiguen para dar solución al problema priorizado en el proceso.

Este ejercicio constituye una base para visualizar la situación que se puede obtener al dar solución a una situación que afecte al área foco de intervención permitiendo con ello mejorar el funcionamiento interno de la organización.

2.4.1 Análisis de causas-medios

De las causas identificadas en el árbol de problema se plantearon de manera positiva siendo los medios para lograr conocer el cumplimiento de los procesos implementados en el campo.

a) Apropiación de los valores organizacionales y cultura organizacional:

Los equipos técnicos se sientan identificados con la filosofía institucional de TUA y realicen un trabajo dedicado y comprimiendo cada uno de los procesos con la calidad que se espera obtener de cada intervención.

b) Equipo técnico motivado:

Existe motivación entre los equipos técnicos y con ello realizaran mejor su trabajo entregando los resultados esperados en los tiempos estipulados y con la calidad esperada.

c) Se cuenta con evaluaciones del desempeño de los equipos técnicos de las organizaciones socias:

Al medir el desempeño de cada uno de los técnicos de las organizaciones socias, se podrán identificar debilidades en las capacidades técnicas y en base a ello reforzar los conocimientos y habilidades técnicas que sean necesarias para mejorar el trabajo de cada uno de los técnicos.

d) Presencia de herramientas de medición del desempeño:

Si existen herramientas que permitan medir el desempeño del trabajo de cada uno de los técnicos, se podrán iniciar nuevas estrategias para la gestión del recurso humano y un plan de incentivos que premien la buena labor desarrollada en una temporalidad y logren por sí mismo identificar sus debilidades técnicas.

e) Se realizan análisis del perfil de los técnicos de campo:

Es el paso seguido a la medición del desempeño ya que se tomara especial atención a las capacidades y experiencia que ha adquirido cada uno de los técnicos durante la implementación del proyecto y determinar la factibilidad o no de su trabajo.

f) Optimo uso de las tecnologías de la información y la comunicación:

Habiendo reforzado las capacidades de los equipos técnicos en temas de monitoreo y evaluación así como en el cumplimiento de los procesos en el campo se podrán utilizar de mejor manera las tecnologías de la información y comunicación que utiliza TUA y con ello asegurar que se cumplirán los procesos establecidos.

2.4.2 Efectos-Fines

De los efectos planteados a futuro como fines podemos mencionar que:

a) Resultados cumplen con la calidad esperada:

Se cumplen las metas establecidas por cada uno de los proyectos. Se evidencia la calidad de los resultados que es de gran importancia para la sostenibilidad organizacional.

b) Precisión de la información generada en el campo:

Se presenta un mayor porcentaje de información con los requerimientos establecidos y esto a su vez contribuye a respetar los tiempos establecidos para cada una de las fases ya que no es necesario retornar al campo para corroborar la información ya que cuenta con la calidad que se requiere.

c) Uso adecuado de los recursos:

Se hace un uso adecuado de los recursos al momento de cumplir con los procesos en el campo para que se puedan optimizar los recursos y puedan ser utilizados para otros fines en pro de las y los beneficiarios de cada uno de los proyectos.

d) Se producen los cambios esperados:

Se logran obtener resultados que permiten a los beneficiarios cambiar su situación de pobreza y pobreza extrema, con ello lograr el cumplimiento de la filosofía institucional.

e) Acompañamiento pertinente para los participantes en base a sus necesidades:

A partir del cumplimiento de los procesos se puede brindar una mejor atención a cada uno de los beneficiarios de los proyectos y se pueden solventar en mayor magnitud cada una de sus necesidades.

2.5 Panorama organizacional

Corresponde a un esquema que permite divisar a los actores institucionales aliados una organización, siendo en este caso a TUA. Se encuentra dividido en 4 grupos: sector no gubernamental nacional, sector privado, sector no gubernamental internacional, sector gubernamental.

De la misma forma existen subdivisiones correspondientes al nivel de cobertura que estos tengan: Internacional, nacional, regional y local. El esquema antes mencionado permite a la organización conocer a las instituciones que se encuentren interesadas en aportar económica o metodológicamente a futuros proyecto. A continuación se presenta el panorama organizacional de TUA en el cual se encuentran las instituciones que aportan actualmente a la ejecución del programa de Graduación.

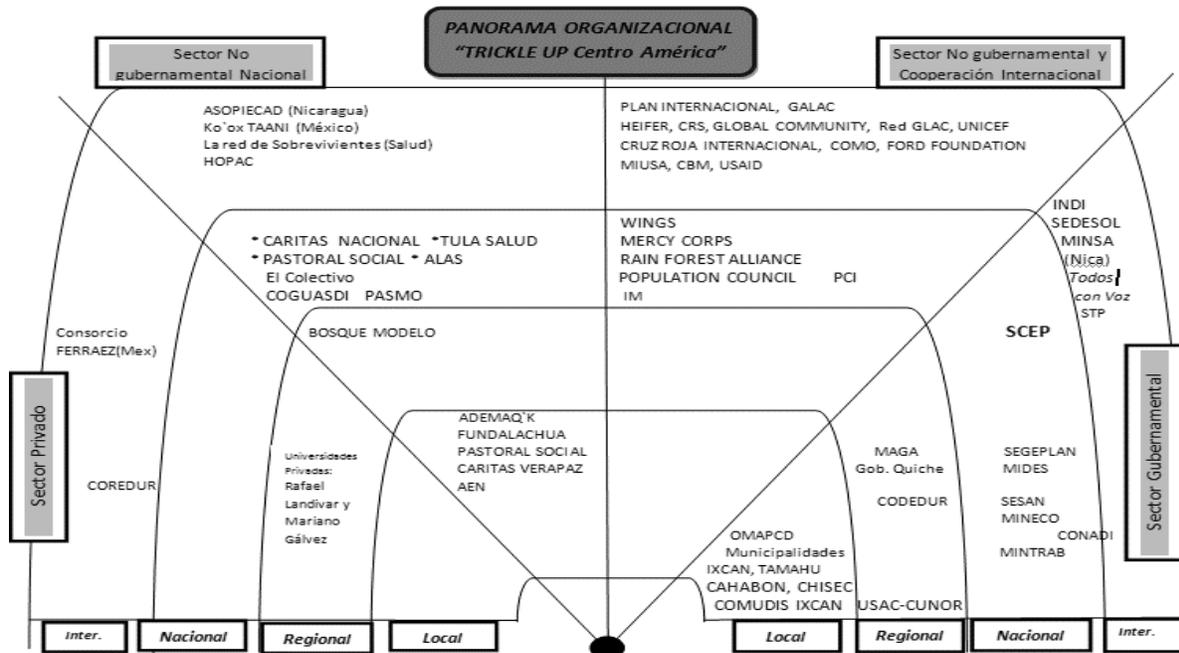


Figura no. 2: Panorama organizacional

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I-URL

2.6 Red de actores

El reconocimiento de los actores es importante para poder establecer alianzas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos planteados, además fortalece la búsqueda de los interesados en que el problema priorizado sea resuelto por lo que pueden ser tomados en cuenta para unificar esfuerzos.

Para la identificación se hizo uso la herramienta participativa denominada diagrama de Ven en el que se colocaron los nombres de cada actor institucional identificado en conjunto con el equipo TUA. Posteriormente se procedió a la colocación de cada actor según el nivel de influencia y poder que estos podría tener antes y durante la ejecución del proyecto.

A continuación se presenta la red de actores de TUA:

Trickle Up, Las Americas

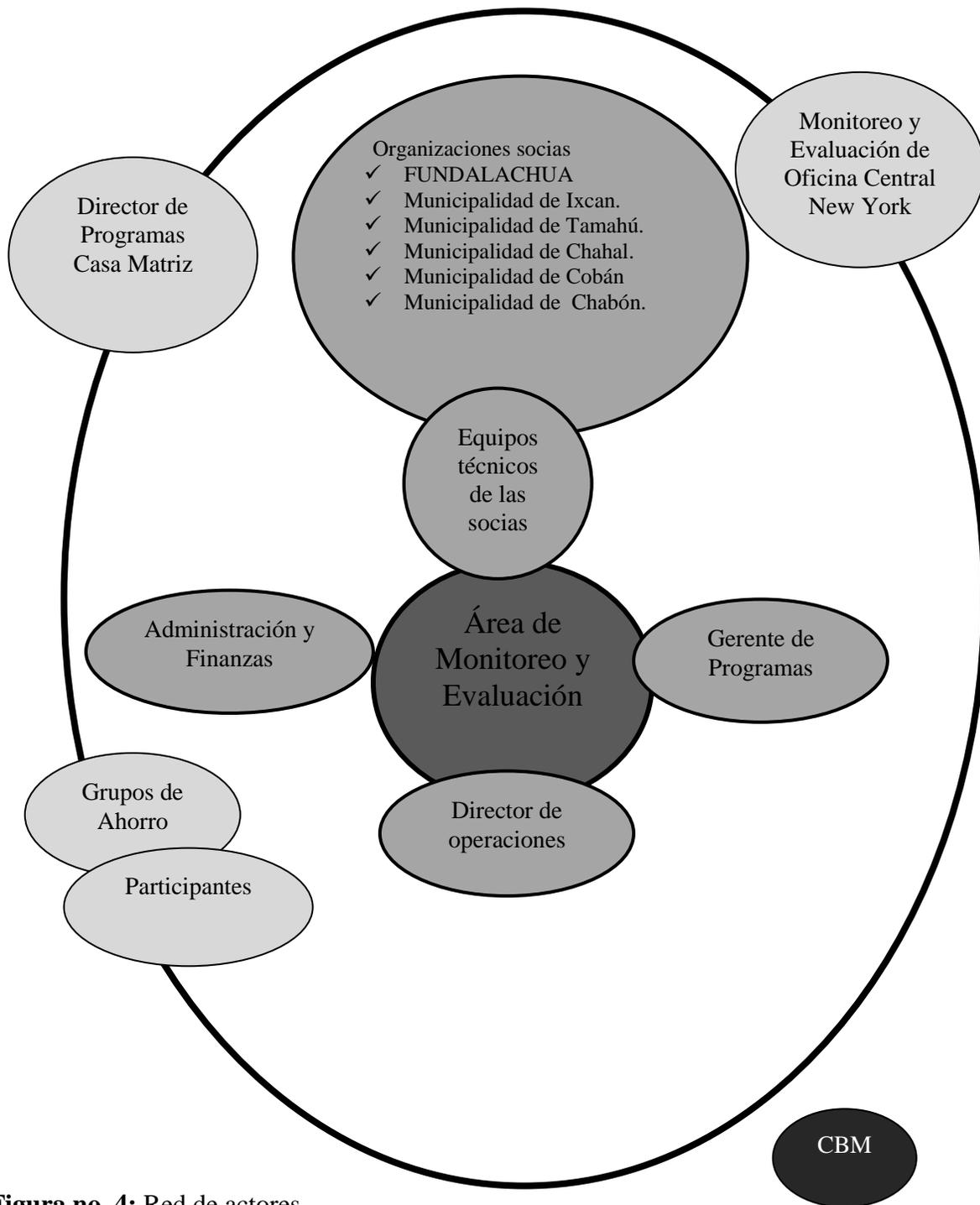


Figura no. 4: Red de actores.

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I- URL

2.7 Demandas organizacionales y poblacionales

Para la implementación del programa se requiere del cumplimiento de algunas demandas internas de Trickle Up que van relacionadas a medir la calidad de los procesos implementados en campo por parte de los equipos técnicos como un medio para monitorear y determinar el cambio que se ha generado en las poblaciones metas.

De la misma manera existen demandas externas principalmente de las organizaciones socias, instituciones y población meta que van desde servicios de atención a las necesidades y facilitar oportunidades a las personas en Extrema Pobreza de América Latina.

2.7.1 Organizacionales

Trickle Up para desarrollar su estrategia y llevar a cabo sus acciones necesita asociarse con ONG`s locales que estén interesadas en el tema de extrema pobreza con experiencia y que comportan la calidad de la implementación a través de la disposición de su equipo técnico, para TUA es de vital importancia la participación estos para operativizar sus proyectos.

- El equipo TUA debe contar con información principalmente de monitoreo de los procesos que se están realizando en el campo para determinar resultados cuali-cuantitativos y realizar los ajustes necesarios en base a información obtenida en el campo.
- Deben contar con nuevas alianzas institucionales para poder replicar el enfoque de graduación a través del gobierno central y con ello poder expandir la metodología utilizada en los proyectos.
- Es necesario por lo tanto conocer cuál es el nivel de transformación que se está logrando a partir de los procesos que contempla el proyecto y con ello determinar el cumplimiento de las metas establecidas.

2.7.2 Poblacionales

- **Gobierno:**

Demanda al gobierno enfocar los programas de compensación social, metodologías y herramientas técnicas a los más vulnerables y extremos pobres. Que las municipalidades se involucren directamente en el combate a la pobreza.

- **Participantes:**

Los porcentajes de ultra pobreza del país se incrementaron debido a las crisis financieras provocando también crisis dentro de los sistemas productivos del hogar, por lo cual la población requiere de programas como TUA para paliar las crisis y tendencias.

2.8 Proyectos futuros o visión proyectiva de la organización

Por medio de la construcción de escenarios futuros, analizando el contexto y situación actual, TUA considera que el futuro de la institución podría ser positivo y contempla dentro de sus planes nuevos; proyectos y captación de fondos, sin embargo están conscientes que esto no depende únicamente de ellos sino también de la cooperación internacional y donantes privados.

A pesar de lo antes mencionado, TUA tiene resume la visión a futuro en el siguiente planteamiento de prioridades las cuales contribuirán al logro de sus metas:

- Formular propuestas innovadoras que permitan desarrollar programas con un mayor número de participantes de las regiones vulnerables del país.
- Validar un modelo de graduación de pobreza extrema en Paraguay.
- Extender relaciones externas con instituciones nacionales e internacionales para la movilización de fondos y alianzas estratégicas en la implementación de proyecto.
- Fortalecer procesos de capacitación a instituciones socias con el propósito que trabajar con socios más fuertes y comprometidos. Replicar y desarrollar programas en otras regiones del país, principalmente el programa “oportunidades micro empresariales para personas con discapacidad”.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. Análisis Estratégico

Para esta fase de análisis es importante conocer el concepto de estrategia definiéndose esta como *“un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan hacia un todo cohesionado”*. (Quinn, J. B. 1991)

Para este proceso se aplicó con el equipo TUA la herramienta de FODA que permitió identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con ello se logró determinar que existen focos positivos y negativos en el área de intervención. y que pueden ser potencializados o minimizados. Dicho proceso giro en torno al problema priorizado con anterioridad.

Partiendo del panorama desarrollado dio paso a la elaboración de acciones concretas que se pueden llevar a cabo en conjunto con la población involucrándoles en la selección del proyecto que a su criterio responderá de forma eficaz y eficiente logrando la pertinencia y apropiación del proyecto diseñado específicamente para dar solución al problema priorizado.

El primer paso para la creación de estrategias de combate al problema central es conocer cuáles son los puntos clave que se deben potencializar y los aspectos que se deben minimizar para hacer uso de las capacidades organizacionales que poseen.

Esta herramienta permite identificar las fortalezas, oportunidades como elementos positivos que deben aumentarse y las debilidades y amenazas que deben ser minimizar.

3.1 FODA organizacional

Esta herramienta permite identificar factores externos e internos que influyen positiva o negativamente al desarrollo organizacional. Permite divisar la situación actual de la organización para que posteriormente obtener un diagnostico y en función de ello tomar decisiones para el problema identificado. A continuación se presenta el FODA organizacional de TUA y del área de monitoreo y evaluación.

Tabla no. 2: FODA organizacional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Participantes involucrados en la definición de Criterios de Graduación. • Uso de nuevas tecnologías de la Comunicación y la Información para recolectar y analizar datos. • Se cuenta con una caja de herramientas respondiendo a las necesidades de los proyectos con Enfoque de Graduación y que son entendibles por el personal. • Herramientas y metodologías flexibles y adaptables a cada contexto y población meta. • Expertis en el diseño, pilotaje y ajuste de herramientas. • En el equipo TU existe una persona dedicada exclusivamente al Monitoreo y Evaluación. • Se tiene buena y constate comunicación con la casa matriz y oficinas regionales. • Se brinda acompañamiento técnico a las organizaciones socias y equipos técnicos en cuanto al uso de las herramientas de Monitoreo y Evaluación. • Existe un sistema para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas. • Innovación en la metodología aplicada y procesos participativos para la construcción de la misma. • Trickle Up toma decisiones en base a datos y evidencias. • Los proyectos están documentados en base a información generada durante la vida del proyecto. • Constate detección y mejoramiento de las debilidades identificadas en los sistemas de Monitoreo y Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas institucionales con organizaciones locales socias. • Alianzas con Programas Gubernamentales para combatir la Extrema Pobreza. (Enfatizando en la Metodología) • Estrecha comunicación con las demás áreas de la organización (Estratégica, de proyectos y financiera) • El desarrollo de tecnologías nuevas permite la innovación de las funciones de Monitoreo y Evaluación. (e-learnign, Gestión del Aprendizaje y Financiera).
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con herramientas para Monitorear la calidad de los procesos implementados. • Poca participación de los y las beneficiarias de los proyectos en el sistema de Monitoreo y Evaluación. • Organizaciones socias dan poco interés a la información y datos generados por el sistema de monitoreo y evaluación • La cantidad de herramientas es muy grande y requieren de mucho tiempo para su aplicación. • Limitaciones tecnológicas con los aparatos para la recolección de la información. • Recursos limitados impiden acceso a tecnologías de la Información y la Comunicación más modernas. • Escasas habilidades del equipo técnico de campo para llevar registros de los procesos implementados. • Resistencia de algunos técnicos en el uso de Tecnologías de Información y Comunicación y en procesos de Monitoreo y Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los instrumentos y herramientas pueden ser utilizados por otras organizaciones sin el reconocimiento de su autoría. • Imprecisión de la información y sesgo de datos obtenidos en el campo. • El costo de plataforma MAGPI puede desalentar a los aliados en utilizar Tecnologías de Información y Comunicación, puede afectar la Efectividad. • Un porcentaje considerable de personas no logren salir de la Extrema Pobreza. • Alta rotación del personal técnico de las organizaciones socias. • No alcanzar los resultados del proyecto convenidos con los socios. • Politización del Programa.

Fuente: Construcción propia (2017) PPS I-2016

3.2 Identificación de estrategias de acción

Con base a la matriz del FODA y el análisis de cada uno de los cuadrantes, se procede a vincular cada uno estos para identificar líneas estratégicas de acción que pueden dar solución al problema priorizado por TUA.

Para la realización de este proceso se utilizara la técnica MINI-MAX que permite lograr la vinculación a partir de cada uno de los cuadrantes.

3.2.1 Análisis estratégico de fortaleza-oportunidades

V1. La innovación en la metodología aplicada y procesos participativos para la construcción de las mismas nos permite crear alianzas institucionales con organizaciones locales logrando con ello replicar el programa de enfoque de Graduación.

- *Proyecto 1. Gestión de alianzas estratégicas con nuevas organizaciones socias.*

V2. En el equipo TUA, existe una persona dedicada exclusivamente al monitoreo y evaluación lo que ha permitido el desarrollo de tecnologías nuevas que permiten la innovación de las funciones del área específica identificando con ello debilidades y fortalezas en el sistema.

- *Proyecto 2. Proceso de capacitaciones dirigido a personal técnico de socios, en el uso y desarrollo de nuevas tecnologías de monitoreo y evaluación.*

V3. Contar con un sistema para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, nos permite evaluar si es factible o no realizar alianzas con programas gubernamentales e instituciones públicas:

- *Proyectos 3. Sistematización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas del programa de Graduación-Trickle Up y cambios generados a nivel de las Américas.*

3.2.2 Análisis estratégico fortalezas-amenazas.

V4. Brindar acompañamiento técnico a las organizaciones socias y equipos técnicos en cuanto al uso de herramientas de Monitoreo y Evaluación permite minimizar las posibilidades de que los instrumentos y herramientas puedan ser utilizadas por otra organización sin el reconocimiento de su autoría.

- *Proyecto 4. Plan de formación para los equipos técnicos de las organizaciones socias en el uso eficiente de las herramientas de monitoreo y evaluación.*

V5. Utilizar las herramientas y metodologías flexibles y adaptables a cada población meta y contexto permite minimizar la posibilidad de que un porcentaje considerable de personas no logren salir de la extrema pobreza.

- *Proyecto 5. Construcción de guías metodológicas de monitoreo y evaluación sobre el uso y manejo de las herramientas de monitoreo y evaluación.*

V6. Contar con personal capacitado en el uso de las herramientas de monitoreo y evaluación permite reducir la posibilidad de que un porcentaje considerable de personas no logren salir de la extrema pobreza.

- *Proyecto 6. Proceso de fortalecimiento de las capacidades de monitoreo y evaluación en los equipos técnicos de las organizaciones socias locales.*

V7. A nivel de organización TUA toma decisiones en base a datos y evidencias generadas en el campo por lo que se evita el riesgo que implica la politización del proyecto, ya que si se permite esta condición se corre el riesgo de no alcanzar los resultados del proyecto convenidos con los socios locales y el incumplimiento de metas.

- *Proyecto 7. Gestión del conocimiento y fortalecimiento organizacional para la toma de decisiones en base a resultados a través de la identificación de lecciones aprendidas.*

V8. Brindar acompañamiento técnico a las organizaciones socias y equipos técnicos en cuanto al uso de las herramientas de monitoreo y evaluación, puede responder ante los cambios organizacionales y la alta rotación del personal técnico de las organizaciones socias.

- *Proyecto 8. Proceso de inducción al equipo técnico de nuevo ingreso de las organizaciones socias en tema de monitoreo y evaluación.*

3.2.3 Análisis estratégico de debilidades-oportunidades

V9. Trickle Up desconoce de la calidad y cumplimiento de los procesos implementados en el campo por no contar con herramientas para monitorear y evaluar la calidad de los procesos implementados en el campo esto puede poner en riesgo su capacidad organizacional y desaprovechar el desarrollo de nuevas tecnologías de monitoreo y evaluación, alianzas con organizaciones locales y programas gubernamentales.

- *Proyecto 9. Diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas.*

V10. Las organizaciones socias no cuentan con un sistema de monitoreo y evaluación interno esto puede provocar el cierre de las alianzas institucionales con organizaciones locales Socias.

- *Proyecto 10. Fortalecimiento de las capacidades organizacionales, gestión del talento humano y sistemas de monitoreo-evaluación con las organizaciones locales socias.*

3.2.4 Análisis estratégico de debilidades-amenazas.

V11. La poca participación de las y los beneficiarios de los proyectos en el sistema de monitoreo y evaluación puede provocar imprecisión de la información y sesgo en los datos obtenidos en el campo.

- *Proyecto 11. Promoción de espacios de participación activa de los beneficiarios en los procesos de monitoreo y evaluación de los programas.*

V12. Organizaciones socias dan poco interés a la información y datos generados por el Sistema de monitoreo y evaluación y con esto no alcanzar los resultados del proyecto convenidos con los socios.

- *Proyecto 12. Proceso de gestión del conocimiento a través del uso efectivo de la información generada en el proceso de implementación de los proyectos.*

V13. Escasas habilidades del equipo técnico de las organizaciones socias para llevar registros de los procesos implementados, puede generar imprecisión en la información y sesgo de datos obtenidos en el campo.

- *Proyecto 13. Proceso de capacitaciones para el uso correcto de controles y registros de actividades de campo*
- *Proyecto 14. Gestión del talento humano a través del diseño de instrumentos de medición del desempeño laboral de los equipos técnicos de las organizaciones socias.*

V14. Las limitaciones tecnológicas con los aparatos para la recolección de la información y la cantidad de herramientas que es muy grande y requieren de mucho tiempo para su aplicación esto puede generar imprecisión de la información y sesgo de datos obtenidos en el campo.

- *Proyecto 15. Gestión de financiamiento con organizaciones no gubernamentales para la mejorar los instrumentos tecnológicos para la recolección de información y el sistema de monitoreo y evaluación.*

V15. No contar con herramientas para monitorear la calidad de los procesos implementados lo que puede generar imprecisión de la información y sesgos de datos obtenidos en el campo.

- *Proyecto 16. Elaboración de instrumentos de monitoreo de los procesos implementados por los equipos técnicos.*

3.3 Propuestas de Proyectos de intervención

De las vinculaciones estrategias y la relación de los cuadrantes de la matriz FODA se procede a proponer los posibles proyectos que pueden resolver el problema priorizado.

- Gestión de alianzas estratégicas con nuevas organizaciones socias.
- Proceso de capacitaciones dirigido a personal técnico de los socios, en el uso y desarrollo de nuevas tecnologías de monitoreo y evaluación. Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas del programa de graduación Trickle Up las Américas
- Plan de formación para los equipos técnicos de las organizaciones socias en el uso eficiente de las herramientas de monitoreo y evaluación.

- Construcción de guías metodológicas de monitoreo y evaluación sobre el uso y manejo de las herramientas de monitoreo y evaluación.
- Proceso de fortalecimiento de las capacidades de monitoreo y evaluación sobre el uso y manejo de las herramientas de monitoreo y evaluación.
- Gestión del conocimiento y fortalecimiento organizacional para la toma de decisiones en base a resultados a través de la identificación de lecciones aprendidas.
- Proceso de inducción al equipo técnico de nuevo ingreso de las organizaciones socias en tema de monitoreo y evaluación.
- Diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas.
- Desarrollo de las capacidades organizacionales, gestión del talento humano y sistemas de monitoreo y evaluación con las organizaciones social locales.
- Promoción de espacios de participación activa de los beneficiarios en los procesos de monitoreo y evaluación.
- Proceso de gestión del conocimiento a través del uso efectivo de la información generada en el proceso de implementación de los proyectos.
- Proceso de gestión del conocimiento a través del uso correcto de controles y registros de actividades de campo.
- Gestión del talento humano a través del diseño de instrumentos de medición del desempeño laboral de los equipos técnicos de las organizaciones socias.
- Gestión de financiamiento con organizaciones no gubernamentales para mejorar los instrumentos tecnológicos para la recolección de información y el sistema de monitoreo y evaluación.
- Elaboración de instrumentos de monitoreo de los procesos implementados por los equipos técnicos.

3.4 Priorización de proyecto de intervención

Tabla no. 3

N o.	Nombre del proyecto	Carácter del proyecto	Interés para la institución	Posibilidad de obtener recursos	Tiempo de ejecución	facilita el aprendizaje	T
1	Gestión de Alianzas estratégicas con nuevas organizaciones socias.	2	2	2	2	2	10
2	Proceso de capacitaciones dirigido a personal técnico de los socios, en el uso y desarrollo de nuevas tecnologías de monitoreo y Evaluación.	3	3	3	3	3	15
3	Sistematización de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas del Programa de Graduación Trickle Up las Américas	4	4	4	4	4	20
4	Plan de Formación para los equipos técnicos de las organizaciones socias en el uso eficiente de las herramientas de Monitoreo y Evaluación	3	3	3	3	3	15
5	Construcción de Guías metodológicas de Monitoreo y Evaluación sobre el uso y manejo de las herramientas de Monitoreo y Evaluación	2	2	2	2	2	10
6	Proceso de Fortalecimiento de las Capacidades de Monitoreo y Evaluación sobre el uso y manejo de las herramientas de Monitoreo y Evaluación	3	3	3	3	3	15
7	Proceso de Fortalecimiento de las Capacidades de Monitoreo y Evaluación sobre el uso y manejo de las herramientas de Monitoreo y Evaluación	2	2	2	4	4	14

8	Gestión del Conocimiento y fortalecimiento organizacional para la toma de decisiones en base a resultados a través de la identificación de Lecciones Aprendidas.	2	2	2	2	2	10
9	Proceso de inducción al equipo técnico de nuevo ingreso de las organizaciones socias en Tema de Monitoreo y Evaluación.	3	3	3	3	3	15
10	Diseño e implementación de instrumentos para seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas.	5	5	5	5	5	25
11	Desarrollo de las capacidades Organizacionales, Gestión del Talento humano y sistemas de Monitoreo y Evaluación con las organizaciones social locales.	3	2	3	2	3	13
12	Promoción de espacios de participación activa de los beneficiarios en los procesos de Monitoreo y Evaluación.	5	2	3	5	2	17
13	Proceso de Gestión del Conocimiento a través del usos efectivo de la información generada en el proceso de implementación de los proyectos.	2	2	2	2	2	10

14	Gestión del Talento Humano a través del diseño de instrumentos de Medición del desempeño laboral de los equipos técnicos de las organizaciones socias.	4	4	4	4	4	20
15	Gestión de Financiamiento con organizaciones no gubernamentales para mejorar los instrumentos tecnológicos para la recolección de información y el sistema de monitoreo y evaluación	5	4	5	4	5	23
16	Elaboración de instrumentos de monitoreo de los procesos implementados por los equipos técnicos.	5	5	5	4	4	23

Fuente: construcción propia (2016) PPS I-URL

PERFIL DE PROYECTO DE INTERVENCIÓN

4.1 Ficha técnica del proyecto

Nombre del proyecto:

- Diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones sociales en el marco del Programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas.

Objetivo General:

- Contribuir al fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación a través del seguimiento del proceso de acompañamiento técnico desarrollado por los equipos técnicos de las organizaciones sociales en la implementación de los proyectos contemplados en el marco de Graduación de Trickle Up, Las Américas.

Descripción de Proyecto:

El proyecto diseñado tiene como finalidad contribuir con el sistema de monitoreo y evaluación de Trickle Up a través del seguimiento de procesos, principalmente en el proceso de acompañamiento que brindan los equipos técnicos de las organizaciones sociales y con ello determinar cuál es el nivel de calidad y de impacto que se está obteniendo de la aplicación de los proyectos que se ejecutan en pro de la población menos favorecida de la sociedad como lo son las personas que viven en condiciones de pobreza y pobreza extrema principalmente de la región de las Américas.

Periodo de Ejecución: De Enero a Abril del año 2017.

Ubicación: Trickle Up, Oficina regional para Centro América. Zona 4, Cobán Alta Verapaz.

Áreas de cobertura: Alta Verapaz y Baja Verapaz.

Persona responsable del proyecto: Crelyn Yeritza García González estudiante en práctica profesional de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en gerencia para el desarrollo.

Costo del Proyecto: Q34, 497.50

4.2 Descripción del proyecto

El proyecto de diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas, nace de la necesidad de realizar una medición cualitativa de la calidad de los procesos desarrollados por los equipos técnicos en la implementación de los proyectos con los beneficiarios, siendo estas personas que viven en pobreza y pobreza extrema. Para su ejecución por tanto, se estipulan las siguientes fases:

Se identifican los criterios que TUA monitorea en el campo en cuanto a los procesos que se deben desarrollar y consideran que aún no se han ejecutado con la calidad esperada. Posteriormente se construyen herramientas/instrumentos con los criterios antes establecidos y con ello se lleva a cabo el pilotaje y la validación en campo de los instrumentos diseñados. Por último se realizan ajustes según las exigencias y hallazgos encontrados en la aplicación en campo.

Se inicia la construcción del documento que reúna el proceso de construcción e implementación de los instrumentos diseñados para monitorear procesos. Para esta fase se analizan detalladamente resultados de la fase anterior, se reúne al equipo TUA para socializar los hallazgos y obtener sugerencias para la construcción de la guía metodológica sobre los instrumentos de monitoreo y evaluación de procesos con explicación concreta, clara y sencilla para el uso de cada instrumento, de esta manera contar con un documento físico que pueda ser consultado por los equipos técnicos de las organizaciones socias y fortaleciendo de esta manera la caja de herramientas del área de monitoreo y evaluación de la organización foco de intervención.

Se procede a la construcción de capacidades técnicas sobre el uso de la guía metodológica para el empoderamiento de los equipos técnicos de las organizaciones socias en el uso efectivo de los instrumentos diseñados, para esto se coordina y organiza la logística para la ejecución de taller sobre los instrumentos diseñados haciendo notar la importancia de cumplir con todos los procesos en el campo ya que de esto depende el éxito o no de los proyectos diseñados e implementados con los beneficiarios.

La finalidad de la realización del proyecto es diseñar instrumentos para equipar la caja de herramientas de monitoreo y evaluación de TUA y empoderar a los equipos técnicos para el cumplimiento de cada uno de los procesos en la aplicación de los proyectos con la calidad esperada para la obtención de resultados y cumplir metas propuestas permitiendo que un mayor porcentaje de personas logren graduarse de la pobreza y pobreza extrema en el país.

4.3 Ámbito institucional, social, político y cultural en el que se inserta.

a) Institucional

El proyecto de intervención será directamente insertado en el área de monitoreo y evaluación de los programas que diseña e implementa Trickle Up en el marco del enfoque de Graduación. Sin embargo se ha contemplado que el proyecto tendrá impacto en las organizaciones socias ya que reforzara los sistemas de monitoreo y evaluación; incluso dotara de herramientas para la construcción de un área específica de monitoreo y evaluación a las organizaciones que no cuenten con ella.

b) Social

La implementación del proyecto tendrá como beneficiarios indirectos a los participantes de los programas que maneja Trickle Up ya que los técnicos tendrán bajo su responsabilidad el cumplimiento de todos los procesos que contemplan los proyectos y así prestar un mejor servicio no solamente medido cualitativamente sino que pueda determinarse la calidad de la implementación y así generar mayor porcentaje de cambio en los participantes.

Esto permitirá a TUA realizar ajustes correctamente para reorientar las acciones en pro de las personas que viven en pobreza extrema y al final puedan dar el primer paso para salir de esta condición.

El enfoque de Graduación contempla programas dirigidos específicamente a personas en pobreza y pobreza extrema de los municipios de Rabinal, San Miguel Chicaj, Ixcán, Lachua y Cobán. A nivel latinoamericano el proyecto puede ser replicado en los proyectos que se están implementando en Paraguay, México y Nicaragua.

c) Político

Actualmente Trickle Up se encuentra en proceso de establecer alianzas a nivel nacional con organizaciones gubernamentales como el ministerio de desarrollo (MIDES) y ministerios de agricultura, ganadería (MAGA) para replicar a nivel nacional los componentes del enfoque de Graduación fortaleciendo los programas que el gobierno implementa.

Así mismo mantiene relaciones interinstitucionales con gobiernos locales (municipalidades) de los municipios de Ixcán, Rabinal, Chisec, Tamahú con quienes han gestionado acciones coordinadas para la implementación de los proyectos, principalmente de micro emprendimientos con personas en extrema pobreza.

A nivel internacional, Trickle Up mantiene estrecha relación con el gobierno de México, Paraguay y Nicaragua con los que ha entrabado relaciones interinstitucionales para trabajar en coordinación con las unidades del estado y con ello hacer partícipes a los gobiernos en brindar oportunidades a las personas menos favorecidas.

d) Cultural

La población meta atendida por Trickle Up pertenece a diversos grupos étnicos del país ya que su cobertura geográfica se encuentra en los departamentos de Quiché, Baja y Alta Verapaz, cuyos participantes de los proyectos en su mayoría pertenecen a los grupos étnicos Queqchí, Poq'omchi', Achi y Kiché.

Por lo que se ha contemplado dentro del proyecto que las acciones implementadas sean en el idioma de la región respetando y valorando con ello la diversidad cultural y étnica de la región.

4.4 Plan o programa en el que se inserta.

Trickle Up trabaja desde el enfoque de Graduación que se basa en cinco componentes básicos:

- La focalización
- El apoyo al consumo
- El ahorro
- La capacitación

- Transferencia de activos

Los programas que se diseñan adaptan los elementos básicos a las necesidades prioritarias de los más pobres en relación a la región a la que se insertan. Dentro de los programas que se implementan actualmente están:

- Desarrollo micro empresarial para personas con discapacidad
- Alianza para la inclusión social (ARI)
- Proyecto de con mujeres jóvenes EMPODERAMIENTO

A nivel internacional se encuentran los proyectos de:

- Desarrollo Micro empresaria para personas en extrema pobreza.

4.5 Justificación del proyecto

El fenómeno social de la pobreza y pobreza extrema en que viven los habitantes del continente latinoamericano va en aumento, según la CEPAL 39.8% de los cuales el 28.1% viven en condiciones de pobreza y el 11.7% viven en pobreza extrema. La situación para el país de Guatemala no es diferentes, según datos de la ENCOVI de 2014, el 59.3% de la población vive en condiciones de pobreza y el 23.4% viven en pobreza extrema.

A nivel departamental, Alta Verapaz presenta los más altos índices de pobreza encabezando la lista a nivel nacional. Datos generados por la ENCOVI en el 2014 ha estimado que alrededor de un 83.1% de la población viven en estas condiciones.

Ante esta situación se han contemplado iniciativas organizacionales para el combate a la pobreza; es así como nace Trickle Up con el fin de brindar oportunidades a las personas que viven en esta situación a través del enfoque de Graduación que comprende 5 componentes que van desde la focalización, apoyo al consumo, ahorro, capacitaciones técnicas y transferencia de activos que pretende graduar al mayor porcentaje de población de la pobreza y permitirles dar los primeros pasos para salir de ella.

Trickle Up por lo tanto, implementa proyectos principalmente de microemprendimientos con Jóvenes mujeres y personas con discapacidad (niños y adultos). Considera como área clave el monitoreo y evaluación de cada uno de los proyectos que implementa. A través de las funciones gerenciales de monitoreo y evaluación se han detectado deficiencias principalmente en el cumplimiento de los procesos por parte de los equipos técnicos de las organizaciones asociadas a TUA, por lo que no se ha logrado determinar el impacto y la calidad de las actividades contempladas para cada uno de los proyectos. Esto ha causado que un porcentaje considerable no logre graduarse de la pobreza, imprecisión en la información generada en campo lo que no permite tomar decisión y realizar los ajustes necesarios, esto ha implicado que no se produzcan los cambios esperados aumentando el riesgo de incumplir con las metas propuestas que van entorno a la generación de valor público sostenible siendo afectados directos los beneficiarios de cada proyecto.

Por lo que el proyecto denominado: diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas pretende dotar de herramientas gerenciales al área de monitoreo y evaluación que permitan medir no solamente los resultado cuantitativos sino que también se pueda medir la calidad y el cumplimiento de los procesos ejecutados en el campo y con ello determinar cuál es el cambio que se está generando con cada uno de los proyectos en las poblaciones metas.

Con las acciones que comprenden el proyecto antes mencionado se logrará identificar la cantidad y calidad de los procesos cumplidos en el campo, permitirá mejorar las vías de comunicación y monitoreo, lograr la calidad esperada en cada una de los procesos implementado en campo, realizar ajustes inmediatos y lograr graduar a la mayor cantidad de población de sus condiciones de pobreza y pobreza extrema.

Los beneficios contemplados no son únicamente para los actores organizacionales de TUA y equipos técnicos de las organizaciones socias, ya que en la medida en que se conozca el cumplimiento de los procesos implementados en el campo y con la calidad esperada se podrá mejorar la atención a los beneficiarios que TUA ha considerado foco de acción.

La importancia de adoptar herramientas de monitoreo y evaluación de los procesos se centra en establecer una gerencia orientada más hacia la calidad, esto permitirá favorecerá el cumplimiento de los objetivos establecidos y graduar a la mayor cantidad de personas que Viven en condiciones de pobreza y pobreza extrema en América Latina.

4.6 Objetivos del proyecto

Para el proyecto de intervención se contempla el cumplimiento de los siguientes objetivos:

4.6.1 Objetivo general:

Contribuir al fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación a través del seguimiento del proceso de acompañamiento técnico desarrollado por los equipos técnicos de las organizaciones socias en la implementación de los proyectos contemplados en el marco de Graduación de Trickle Up, Las Américas.

4.6.2 Objetivo específico:

Dar seguimiento al proceso de acompañamiento técnico que brindan los equipos de las organizaciones socias a los participantes del programa de Graduación en América Latina.

4.6.3 Resultados:

R1. Elaborados instrumentos de seguimiento de los procesos que contempla el marco del programa de graduación en los departamentos de Ixcán, Alta y Baja Verapaz.

R2. Construida guía metodológica de instrumentos para el acompañamiento técnico dirigida a equipos de las organizaciones socias.

R3. Equipos Técnicos de Trickle Up y de organizaciones socias capacitados sobre el uso de los instrumentos diseñados para el proceso de acompañamiento técnico brindado a los participantes del programa de Graduación.

4.7 Población destinataria

Con el cumplimiento de los resultados propuestos en el proyecto de intervención diseñado los beneficiarios serán:

a) Beneficiarios directos:

- Equipos técnicos de las organizaciones socias de:
- Municipalidad de Ixcán
- Municipalidad de Tamahú
- Municipalidad de Chahal
- Municipalidad de Cahabón
- FUNDALACHUA
- Equipo Trickle Up

b) Beneficiarios indirectos:

- Participantes del programa de Graduación (personas en extrema pobreza)
- Área de monitoreo y evaluación de las organizaciones socias.

4.8 Fases del proyecto de intervención.

Para la implementación del proyecto se han contemplado 6 fases que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas fases abarcan:

4.8.1 Fase no. 1: Socialización del proyecto de intervención.

El proceso de socialización consiste en dar a conocer el proceso de implementación del proyecto de intervención. Para ello lleva a cabo una reunión con el equipo Trickle Up.

Posteriormente se replica la información a los equipos técnicos de las organizaciones socias principalmente al personal que implementa el proyecto alianza para la inclusión rural (ARI) y Empoderamiento, para que conozcan el proceso de implementación y los roles que desempeñan cada uno en el proceso de ejecución del proyecto. Así dan inicio las gestiones institucionales, la elaboración de agendas que ha desarrollar durante los meses de enero a mayo tiempo estimado para la ejecución del mismo.

4.8.2 Fase no. 2: Elaborados instrumentos de seguimiento de los procesos que contempla el marco del programa de graduación en los departamentos de Ixcán, Alta y Baja Verapaz.

Se lleva a cabo la identificación de los criterios que el equipo Trickle Up desea monitorear en el campo en cuanto a los procesos que se deben desarrollar y consideran que aún no se han ejecutado con la calidad esperada.

Posteriormente han de construir instrumentos con los criterios anteriormente establecidos y con ello llevar a cabo el pilotaje y validación en campo de los mismos. Por último se realizan los ajustes según las exigencias y hallazgos encontrados de la aplicación en campo.

4.8.3 Fase no. 3: Construida Guía Metodológica de instrumentos para el acompañamiento técnico dirigida a equipos de las organizaciones socias.

Se inicia con la construcción del documento que reúna el proceso de construcción e implementación de los instrumentos diseñados para el seguimiento del proceso de acompañamiento técnico.

En esta fase se ha de realizar el análisis detallado de los resultados obtenidos en el resultado anterior, se llevara a cabo una reunión con el equipo Trickle Up para socializar los hallazgos y recolectar diferentes puntos de vista para la construcción de una guía metodológica para el acompañamiento técnico y sus instrumentos compuesta por conceptos teóricos y descripción detallada de la forma correcta del llenado de cada instrumentos diseñado. En esta línea contar con un documento físico que pueda ser consultado por los equipos técnicos de las organizaciones socias y se fortalezca de esta manera el sistema de monitoreo y evaluación de la organización foco de intervención.

4.8.4 Fase no. 4: Equipos Técnicos de Trickle Up y de organizaciones socias capacitados sobre el uso de los instrumentos diseñados para el proceso de acompañamiento técnico brindado a los participantes del programa de Graduación.

Posteriormente se procede a capacitar a los equipos técnicos en el tema de acompañamiento y uso correcto de los instrumentos diseñados, se pretende construir capacidades. Para esto se realizan las coordinaciones de logística y elaboración de material

4.8.5 Fase no. 5: Socialización de los resultados generados del proceso de intervención.

Ejecutado el proyecto de intervención se procede a la socialización y entrega de productos obtenidos al equipo Trickle Up. Se entregan el resultado tangible siendo estos:

- Instrumentos para el acompañamiento técnico.
- guía metodológica para el acompañamiento técnico y sus instrumentos, dirigida a equipos técnicos de las organizaciones socias.
- Informe de ejecución de capacitación a equipos técnicos.

4.8.6 Fase no. 6: Redacción del informe final de práctica profesional supervisada.

Esta fase consiste en realizar la sistematización de la experiencia obtenida durante la implementación del recopilando información que incluye cada la descripción de cada una de las etapas que componen el proceso de intervención. Así mismo se definir el impacto de cada resultado propuesto y el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en el marco del proyecto.

4.9 Marco lógico

Tabla no. 4

Fin: Contribuir al fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación a través del seguimiento del proceso de acompañamiento técnico desarrollado por los equipos técnicos de las organizaciones socias en la implementación de los proyectos contemplados en el marco de Graduación de Trickle Up, Las Américas.			
Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Propósito: Dar seguimiento al proceso de acompañamiento técnico que brindan los equipos de las organizaciones socias a los participantes del Programa de Graduación en América Latina.	En mayo de 2017 de 2 instrumentos de seguimiento diseñados y aplicados con los equipos técnicos de las organizaciones socias	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Monitoreo y Evaluación. • Herramientas de Monitoreo de procesos. • Reportes de visitas a campo. • Informes de retroalimentación a equipos técnicos de las organizaciones socias. 	<p>Se da seguimiento sistemático al proceso de acompañamiento técnico a los participantes del programa de Graduación.</p> <p>Los equipos técnicos utilizan los instrumentos para el proceso de acompañamiento técnico que brindan a los participantes del programa de Graduación.</p>

R1: Elaborados instrumentos de seguimiento de los procesos que contempla el marco del programa de graduación en los departamentos de Ixcán, Alta y Baja Verapaz.	En febrero de 2017 se han definido las variables y criterios a medir, partiendo de los componentes del modelo de graduación.	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de acompañamiento técnico. Formatos para la construcción de instrumentos. 	Los instrumentos diseñados cumplen con las exigencias generadas en campo además de permitir el seguimiento adecuado del acompañamiento técnico.
A1: Proceso de identificación de criterios y variables a medir según los procesos que se deben implementar en el campo.	En febrero de 2017 se ha pilotado en 5 comunidades del Proyecto ARI, con 5 participantes y 5 grupos los instrumentos diseñados en su primera versión.	<ul style="list-style-type: none"> Documento elaborado con el equipo TUA de los criterios a medir. Fotografías Planilla de participantes 	Se identifican las variables y criterios a considerar para la construcción de los instrumentos de acompañamiento técnico.
A2: Construcción de las herramientas e instrumentos.	En marzo de 2017 se ha realizado 1 reunión con el Equipo TUA para la construcción de la Guía Metodológica.	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos diseñados Fotografías Bitácoras de Campo Informes de visitas a Campo. Documento impreso. 	Los equipos técnicos muestran interés en el proceso de pilotaje y validación de los instrumentos en campo. Se sistematiza el proceso de pilotaje y validación de instrumentos para realizar los ajustes necesarios para mejorar su utilidad.
A3: Pilotaje y validación de los instrumentos por parte de los equipos técnicos de las organizaciones socias y encargada de Monitoreo y Evaluación de TUA.			
A4: Ajustes a los instrumentos y herramientas diseñadas.	En marzo de 2017 se ha validado la Guía Metodológica por el Equipo TUA	<ul style="list-style-type: none"> Minuta de reuniones Planillas de participantes Documento Impreso Fotografías Informes 	Los equipos técnicos hacen uso efectivo de la Guía Metodológica para mejorar la implementación de los procesos en el campo.
R2: Construida Guía Metodológica de instrumentos para el acompañamiento técnico dirigida a equipos de las organizaciones socias.	En marzo de 2017 se ha validado la Guía Metodológica sobre Instrumentos y Herramientas para el Monitoreo y Evaluación de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> Fotografías Carta de Validación Documento Impreso Listado de Participantes 	Se incorpora la Guía metodológica como un documento de consulta que fortalece el proceso de monitoreo y evaluación de TUA.

R3: Equipos Técnicos de Trickle Up y de organizaciones socias capacitados sobre el uso de los instrumentos diseñados para el proceso de acompañamiento técnico brindado a los participantes del programa de Graduación.	En abril de 2017 realizado 1 Taller de capacitación a Equipos técnicos de las organizaciones socias.	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reuniones de participantes • Planillas de participantes • Documento Impreso • Fotografías • Informes • Bitácora 	Se construyen y fortalecen las capacidades de los equipos técnicos de las organizaciones socias en temas de Monitoreo y Evaluación de procesos.
A1: Coordinaciones con los equipos técnicos de las organizaciones socias.	En abril de 2017 1 plan de capacitación elaborado y aprobado.	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reuniones de participantes • Planillas de participantes • Documento Impreso • Fotografías • Informes • Bitácora 	Los equipos técnicos de las organizaciones socias participan en el proceso de capacitación para mejorar la calidad de los procesos a través del uso efectivo de los instrumentos.
A2: Logística del Taller de Capacitación (metodología a utilizar, temas y agenda)			
A3: Ejecución del Taller con equipo Técnico de Organizaciones Socias.			
A4: Sistematización del Proceso de implementación del proyecto diseñado.	En mayo 1 informe de la sistematización del proyecto entregado a la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento impreso • Fotografías • Conocimiento. 	Se sistematiza la ejecución del proyecto para detectar los resultados y aportes realizados a TUA.

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I-URL

4.10 Cronograma de actividades

Tabla no. 5

Actividades	Responsable	Año 2017				
		E	F	M	A	M
R1: Elaborados instrumentos de seguimiento de los procesos que contempla el marco del programa de graduación en los departamentos de Ixcán, Alta y Baja Verapaz.	Estudiante de PPS Equipo TUA Equipos Técnicos					
A1: Proceso de identificación de criterios y variables a medir según los procesos que se deben implementar en el campo.	Estudiante de PPS Equipo TUA					
A2: Construcción de las herramientas e instrumentos.	Estudiante de PPS					
A3: Pilotaje y validación de los instrumentos por parte de los equipos técnicos de las organizaciones socias y encargada de Monitoreo y Evaluación de TUA.	Estudiante de PPS Equipos Técnicos Oficial de M&E.					
A4: Ajustes a los instrumentos diseñados con base en los hallazgos del pilotaje.	Estudiante de PPS					
R2: Construida Guía Metodológica de instrumentos para el acompañamiento técnico dirigida a equipos de las organizaciones socias.	Estudiante de PPS					

A1: Análisis de resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos diseñados en campo.	Estudiante de PPS					
A2: Reunión con el Equipo TUA para revisión de la información y aportes para la construcción de la Guía Metodológica.	Estudiante de PPS Equipo TUA					
A3: Revisión y validación de la Guía Metodológica para el acompañamiento técnico y sus instrumentos, dirigido a personal de las organizaciones socias.	Estudiante de PPS Equipo TUA					
R3: Equipos técnicos de las organizaciones socias capacitados sobre el uso de los instrumentos diseñados para monitorear y evaluar cumplimiento de procesos.	Estudiante de PPS Equipos Técnicos Oficial de M&E.					
A1: Coordinaciones con los equipo técnicos de las organizaciones socias	Estudiante de PPS					
A2: Logística del Taller de Capacitación (metodología a utilizar, temas y agenda)	Estudiante de PPS					
A3: Ejecución del Taller con equipo Técnico de Organizaciones Socias.	Estudiante de PP Equipos Técnicos					
A4: Sistematización del Proceso de implementación del proyecto diseñado.	Estudiante de PPS					

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I-URL

4.11 Entorno externo e interno.

4.11.1 Posición del proyecto a nivel interno.

El proyecto se enfoca principalmente en dotar de instrumentos al sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos que implementa TUA, buscando fortalecerle a través del seguimiento del proceso de acompañamiento técnico para mejorar los resultados en las actividades que se desarrollan en campo con la colaboración de los participantes. Con ello asegurar el cumplimiento y registro del acompañamiento brindado a los participantes así mejorar lo que no se está haciendo bien y reencausar las actividades.

4.11.2 Posición del proyecto a nivel externo.

El proyecto generara impacto a nivel externo, puesto que permitirá a las organizaciones socias fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación con que cuentan. Así mismo podrá ser socializado con las oficinas regionales de India y África con el fin de compartir buenas prácticas en el proceso de seguimiento del acompañamiento técnico a participantes del programa de Graduación ya que el proyecto es flexible con relación al ámbito en el que sea aplicado.

4.11.3 Funciones específicas del estudiante y de otros involucrados.

a) Estudiante en práctica profesional supervisada.

- Realizar revisión de documentos y criterios a evaluar
- Diseñar instrumentos para el acompañamiento técnico.
- Coordinar reuniones con el equipo Trickle Up y equipo técnico de las organizaciones socias.
- Elaboración de documentos e informes requeridos durante el proceso de implementación.
- Apoyo a actividades propias de Trickle Up que propicien el cumplimiento de los objetivos.

b) Trickle Up.

- Dar acompañamiento y apoyo a la estudiante en práctica profesional supervisada.
- Facilitar los procesos de coordinación de las actividades plasmadas en el plan.
- Brindar el tiempo necesario para cada una de las actividades contempladas para el logro de los objetivos propuestos.

c) Organizaciones socias.

- Permitir que los equipos técnicos participen activamente en las actividades propuestas por el proyecto.
- Participar en las reuniones programadas.
- Acompañar el proceso de aplicación en campo de los instrumentos (pilotaje).
- Brindar la información necesaria para enriquecer los productos del proyecto de intervención.

d) Participantes del programa de Graduación.

- Brindar la información requerida por el técnico de campo en el proceso de pilotaje de los instrumentos.
- Colaborar con el proceso de acompañamiento técnico cuando este sea requerido.

4.11.4 Coordinaciones internas.

Para llevar a cabo el proceso de implementación del proyecto, es necesario coordinar acciones con la coordinadora del área de monitoreo y evaluación y el director de operaciones, para posteriormente dar a conocer el proceso de implementación. Se realizarán las gestiones correspondientes para el uso de las instalaciones de Trickle Up para lo cual se diseñarán presupuestos con el detalle de cada gasto a realizarse, así mismo gestionar los viáticos correspondientes para la aplicación de instrumentos.

4.11.5 Coordinaciones externas.

Las coordinaciones a nivel externo se han de realizar con los directores de las organizaciones socias así como con los coordinadores de equipos técnicos para involucrar activamente a cada uno de los participantes.

4.11.6 Incidencia del proyecto en la región.

A través de la implementación del proyecto se ha de beneficiar indirectamente a los participantes de los proyectos que implementa Trickle Up a través de las organizaciones socias. Con ello se busca mejorar la calidad del servicio prestado y mejorar reconducir el resultado de las actividades que ejecutan los equipos técnicos de las socias para que se logren hacer transformaciones en la vida de los participantes para que logren graduarse de la pobreza extrema y disminuir los niveles de la misma en la región de las Verapaces que según estadísticas conforma el departamento con más altos índices de pobreza a nivel nacional.

También lograr comprometer a los equipos técnicos de las socias a brindar un mejor acompañamiento a las actividades productivas que realizan cada uno de los participantes y con ellos puedan ingresos para el consumo diario, crear micro emprendimientos con mejores resultados siempre en beneficios de los participantes.

4.11.7 Implicaciones éticas a considerar.

Dentro del marco del proyecto se ha determinado como de importancia el respeto a la diversidad cultural y dignidad de cada uno de los participantes, se promoverán la práctica de valores como el trabajo en equipo, tolerancia, participación, respeto a la opinión, responsabilidad.

Y como eje primordial se consideraron los principios básicos por los cuales se rige el trabajo social: Los derechos humanos y la justicia social

4.11.8 Identificación de conflictos.

Durante el proceso de implementación del proyecto se estimaron algunos riesgos que pueden generar conflictos que afecten principalmente las relaciones entre los técnicos de campo al no encontrar puntos en común durante el pilotaje, así mismo la poca participación e interés en el proceso que se está ejecutando.

Por otra parte, se cuenta con poca disponibilidad de tiempo para las acciones que se han programado en los proyectos por lo que se deben hacer negociaciones con los tiempos que los técnicos manejan ya que puede ocurrir que se excusen de participar en el proceso porque deben cumplir con otras actividades planificadas.

Se han establecido agendas en común para coincidir con los tiempos en relación a las actividades que deben calendarizar mensualmente. Se pedirá apoyo a la oficial de monitoreo y evaluación para que se establezcan tiempos límites para el pilotaje de las herramientas en el campo y su validación.

4.12 Recursos y presupuesto

4.12.1 Técnicos y humanos.

a) Técnicos.

- Computadora
- Cañonera
- Impresora
- Cámara fotográfica
- Red inalámbrica

b) Humanos.

- Estudiante de la licenciatura en trabajo social
- Asesor de PPS

- Enlace Institucional
- Director de operaciones
- Gerente de proyectos
- Oficial de administración y finanzas.
- Oficial de monitoreo y evaluación
- Técnicos de campo
- Directores de las socias
- Personal técnico de las socias
- Participantes.
- Estudiante de la licenciatura en trabajo social.
- Asesor de práctica profesional supervisada.
- Enlace institucional.
- Director de operaciones.
- Gerente de proyectos.
- Coordinadora de monitoreo y evaluación.
- Oficial administrativo y financiero.
- Coordinadores de equipos técnicos.
- Directores de las organizaciones socias.
- Participantes del programa de Graduación.

4.12.2 Materiales y monetarios.

a) Materiales

- Papelógrafos
- Tarjetas
- Marcadores
- Lapiceros
- Lápices
- Folders
- Teléfonos celulares
- Cuaderno

b) Monetarios

El proyecto será financiado por la estudiante de práctica profesional supervisada y la contra parte institucional de Trickle Up.

4.13 Presupuesto general

A continuación se presenta un resumen general de los gastos contemplados para la implementación del proyecto de intervención. Cada una de las partes involucradas contribuirá económicamente.

Tabla no. 6

Rubros	Base	Cant.	Valor Unitario	Total	Estudiante	Trickle Up
Recurso Humano						
Estudiante de PPS	Días	130	Q150.00	Q19,500.00	Q19,500.00	
Director de operaciones	Día	4	Q350.00	Q 1,400.00		Q 1,400.00
Oficial de Monitoreo y Evaluación	Día	10	Q230.00	Q 2,300.00		Q 2,300.00
Gerente de Programas	Día	6	Q260.00	Q 1,560.00		Q 1,560.00
Oficial de Administración y Finanzas	Día	2	Q260.00	Q 1,560.00		Q 1,560.00
Técnicos de Trickle Up	Día	5	Q 83.00	Q 415.00		Q 415.00
Recursos Materiales						
Hojas	Unidad	100	Q 0.15	Q 15.00	Q 15.00	
Marcadores	Unidad	20	Q 5.00	Q 100.00	Q 100.00	
Tarjetas	Unidad	150	Q 0.25	Q 37.50	Q 37.50	
Paleógrafos	Unidad	50	Q 1.00	Q 50.00	Q 50.00	
Lápices	Unidad	20	Q 2.00	Q 40.00	Q 40.00	
Folders	Unidad	20	Q 1.00	Q 20.00	Q 20.00	
Impresiones	Unidad	500	Q 1.00	Q 500.00	Q 500.00	
Salones para Reuniones	Día		Q600.00	Q 600.00		Q 600.00
Equipo Audio Visual						
Computadoras				Q3,000.00	Q3,000.00	
Cañonera				Q 200.00		Q 200.00
Internet				Q 500.00		Q 500.00
Movilización y Transporte						
Transporte				Q 700.00		Q 700.00
Alimentación				Q1,500.00	Q 500.00	Q1,000.00
Hospedaje				Q 500.00		Q 500.00
Total						Q34,497.50
Q23,762.50		Q10,735				

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I-URL

4.14 Plan de monitoreo y evaluación

Tabla no. 7

Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	Fecha	Responsable
R1: Elaborados instrumentos de seguimiento de los procesos que contempla el marco del programa de graduación en los departamento de Ixcán, Alta y Baja Verapaz.	En febrero de 2017 4 propuestas de instrumentos diseñados según los criterios establecidos por los equipos técnicos y equipo Trickle Up. En enero de 2017 se han definido las variables y criterios a medir, partiendo de los componentes del modelo de graduación	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de Monitoreo de Procesos • Formatos para la construcción de • Herramientas de Monitoreo y Evaluación. • Fotografías de participantes • Planilla de • Bitácoras de Campo • Informes de visitas a Campo. • Documento impreso • Cuaderno de campo 	Febrero de 2017	Enlace Institucional Oficial de M&E. Tutor de PPS.
A1: Proceso de identificación de criterios y variables a medir según los procesos que se deben implementar en el campo.	En febrero de 2017 se ha pilotado en 5 comunidades del Proyecto ARI, con 5 participantes y 5 grupos los instrumentos diseñados en su primera versión.			
A2: Construcción de las herramientas e instrumentos.				
A3: Pilotaje y validación de los instrumentos por parte de los equipos técnicos de las organizaciones socias y encargada de Monitoreo y Evaluación de TUA.				
A4: Ajustes a los instrumentos y herramientas diseñadas.				

<p>R2: Construida Guía Metodológica de instrumentos para el acompañamiento técnico dirigida a equipos de las organizaciones socias.</p>	<p>En marzo de 2017 se cuenta con 1 Guía Metodológica para el acompañamiento técnico validada por el equipo Trickle Up.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reuniones • Planillas de participantes • Fotografías • Informes • Fotografías • Carta Validación • Documento Impreso • Cuaderno Campo 	<p>Marzo de 2107</p>	<p>Enlace Institucional Tutor PPS Oficial de M&E.</p>
<p>A1: Análisis de resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos diseñados en campo.</p>	<p>En marzo de 2017 se ha realizado 1 reunión con el Equipo TUA para la construcción de Guía Metodológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reuniones • Planillas de participantes • Fotografías • Informes • Fotografías • Carta Validación • Documento Impreso • Cuaderno Campo 	<p>Marzo de 2107</p>	<p>Enlace Institucional Tutor PPS Oficial de M&E.</p>
<p>A2: Reunión con el Equipo TUA para revisión de la información y aportes para la construcción de la Guía Metodológica.</p>				
<p>A3: Revisión y validación de la Guía Metodológica sobre Instrumentos y Herramientas para el Monitoreo y Evaluación de procesos.</p>	<p>En marzo de 2017 se ha validado la Guía Metodológica por el Equipo TUA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reuniones • Planillas de participantes • Documento Impreso • Fotografías • Informes • Bitácora • Cuaderno campo 	<p>Marzo de 2107</p>	<p>Enlace Institucional Tutor PPS Oficial de M&E.</p>
<p>R3: Realizado el Proceso de Capacitación a equipos técnicos de las organizaciones socias sobre el uso de los instrumentos diseñados para monitorear y evaluar cumplimiento de procesos.</p>	<p>En abril de 2017 realizado 1 Taller de capacitación a Equipos técnicos de las organizaciones socias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reuniones • Planillas de participantes • Documento Impreso • Fotografías • Informes • Bitácora • Cuaderno campo 	<p>Abril de 2017</p>	<p>Enlace Institucional Tutor PPS Oficial de M&E.</p>

A1: Coordinaciones con los equipo técnicos de las organizaciones socias	En abril de 2017 1 plan de capacitación elaborado y aprobado.			
A2: Logística del Taller de Capacitación (metodología a utilizar, temas y agenda)	En abril de 2017 1 Taller de Capacitación ejecutado con los equipos técnicos de las Organizaciones Socias.			
A3: Ejecución del Taller con equipo Técnico de Organizaciones Socias.				
A4: Sistematización del Proceso de implementación del proyecto diseñado.	En mayo 1 informe de la sistematización del proyecto entregado a la Organización.			

Fuente: Construcción propia (2016) PPS I-URL

4.15 Indicadores de éxito.

4.15.1 Indicadores de éxito generales.

Contribuir al fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación a través del seguimiento del proceso de acompañamiento técnico desarrollado por los equipos técnicos de las organizaciones socias en la implementación de los proyectos contemplados en el marco de Graduación de Trickle Up, Las Américas.

Dar seguimiento al proceso de acompañamiento técnico que brindan los equipos de las organizaciones socias a los participantes del programa de Graduación en América Latina.

4.15.2 Indicadores de éxito específicos.

- En febrero de 2017 2 propuestas de instrumentos diseñados según los criterios establecidos por los equipos técnicos y equipo Trickle Up.

- En enero de 2017 se han definido las variables y criterios a medir, partiendo de los componentes del modelo de Graduación.
- En febrero de 2017 se ha pilotado en 5 comunidades del Ixcán, incidencia del proyecto ARI, con 5 participantes y 5 grupos los instrumentos diseñados en su primera versión.
- En marzo de 2017 se cuenta con 1 guía metodológica para el acompañamiento técnico validada por el equipo Trickle Up.
- En marzo de 2017 se ha realizado 1 reunión con el equipo Trickle Up para la construcción de la Guía Metodológica.
- En abril de 2017 se ha realizado 1 taller de capacitación con los equipos técnicos de las organizaciones socias
- En abril de 2017 se ha elaborado 1 plan de capacitación, aprobado y validado por la coordinadora de Monitoreo y Evaluación.
- En abril de 2017 se ha ejecutado 1 taller de capacitación con los equipos técnicos de las organizaciones socias.
- En mayo se ha socializado al 100% los resultados obtenidos durante la implementación del proyecto.
- En mayo se cuenta con 1 informe de proceso de práctica profesional supervisada, aprobado por el tutor.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5. Presentación de resultados

En este capítulo se describe el desarrollo de cada resultado contenido dentro del marco lógico del proyecto de intervención. Este se encuentra dividido en las siguientes fases.

5.1 Socialización del proyecto de intervención

Para el logro de este resultado, se inicia con el proceso de socialización para lo cual se reúne al equipo TUA dándoles a conocer el marco lógico del proyecto explicando el fin del proyecto siendo este el fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación a través del seguimiento de procesos desarrollados en campo.

Seguidamente, se presentan los resultados esperados de la ejecución del proyecto de intervención. Entre los resultados se menciona: Elaboración de instrumentos de seguimiento de procesos pilotados y validados por los equipos técnicos de las organizaciones socias, guía metodológica sobre instrumentos de acompañamiento técnico y construcción de capacidades técnicas a los equipos de las organizaciones socias.

En esta línea, se presenta el cronograma de actividades establecido para el cumplimiento de cada actividad. En la misma reunión se otorgan actividades puntuales y responsables para la ejecución de las mismas. Como responsables directos se nombra al área de monitoreo y evaluación conjuntamente con la persona ejecutora del proyecto.

Es necesario mencionar que en este resultado y en un proceso de negociación entre los responsables de la ejecución se presentaron resultados no contemplados: La implementación de la herramienta denominada índice de madurez gerencial que se aplica a las organizaciones socias con el fin de cualificar y cuantificar las áreas de capacidad con el fin de determinar el nivel gerencial de las mismas y establecer planes de fortalecimiento con base en el resultado.

El apoyo al área de programas en el componente de acceso a salud con los participantes del proyecto alianza para la inclusión rural ARI, para la remisión de casos a organizaciones locales y

nacionales. Para lo cual es necesario visitar a los participantes del proyecto y sondear las necesidades de salud de los mismos.

Las actividades para la socialización del proyecto parten de las coordinaciones institucionales con el director de operaciones para definir fechas acorde al plan operativo anual de la organización, a través de llamadas y correos electrónicos se notifica a los participantes los detalles de la reunión.

5.2 Resultado no. 1. Elaborados instrumentos de seguimiento de los procesos que contempla el marco del programa de Graduación en los departamentos de Ixcán, Alta y Baja Verapaz.

En el margen del primer resultado del proyecto en ejecución, se contempló llevar a cabo el taller con los equipos técnicos de las organizaciones socias (FUNDALACHUA y municipalidad de Tamahú) quienes comparten las diferentes formas en que llevan a cabo el proceso de acompañamiento técnico a los participantes.

Por medio de dramatizaciones y exposiciones se comparten experiencias obtenidas al momento de brindar acompañamiento técnico a los participantes y la definición de los criterios orientadores de este proceso, asimismo el tipo de información que deben generar los instrumentos. Posteriormente, se procede a la sistematización de la información generada durante el taller y construcción de los instrumentos estos consisten en cuatro boletas divididas en dos modalidades: individual y grupal.

Para el cumplimiento del primer resultado se estima la cantidad de 2 instrumentos para el seguimiento del proceso de acompañamiento, sin embargo ante las necesidades expresadas por los equipos técnicos durante la ejecución del taller, se determina la necesidad de acompañar cada una de las boletas con un plan de seguimiento de problemas, ya que parte de la información generada es la identificación de problemas en las actividades que desempeñan los participantes (microemprendimientos o grupos de ahorro) por lo es necesario diseñar un plan de seguimiento a problemas. Los resultados obtenidos fueron:

- **Boleta de acompañamiento grupal:**

Consiste en un conjunto de aspectos y elementos que orientan la identificación de hallazgos y problemas en el desarrollo de las actividades que llevan a cabo los participantes del proyecto. Este instrumento permite recolectar información cualitativa y evidenciar el acompañamiento que brindan los equipos técnicos a los participantes.

- **Boleta de acompañamiento individual**

Está compuesta por un conjunto de aspectos que buscan orientar la identificación de hallazgos y problemas en las actividades que llevan a cabo los participantes del proyecto. Este instrumento permite a los equipos técnicos brindar acompañamiento a los participantes para lograr que sea personalizado y responda a las necesidades específicas de cada participante.

- **Plan de seguimiento a problemas grupal e individual:**

Es un instrumento que permite programar y detallar el modo y los medios necesarios para llevar a cabo acciones y dar solución a los problemas identificados tanto a nivel grupal como individual. Cuenta con una matriz donde se establecen objetivos, estrategias, actividades y tiempos en que se ejecutarán las acciones programadas con los participantes. Cabe mencionar que este instrumento es aplicado únicamente cuando se detectan problemas de lo contrario no es necesario aplicarlo.

Los instrumentos antes descritos se diseñan específicamente para uso de los equipos técnicos, sin embargo para TUA constituyen parte importante del sistema de monitoreo y evaluación, ya que le permiten identificar debilidades en el proceso de formación de los equipos técnicos de igual manera contar registro del cumplimiento de los procesos desarrollados en campo, contar con información cualitativa sobre la situación de los participantes que oriente la toma de decisiones.

Seguidamente se realiza el proceso de pilotaje de los instrumentos en campo esto con el fin de dar validez, comprobar la efectividad y realizar los ajustes de diseño necesarios, con ello asegurar que estos responda a las necesidades de los equipos técnicos y de los participantes. En este proceso se comprueba que existen criterios que no fueron tomados en cuenta durante la fase

de diseño y que podían ser clave en la obtención de información. Así mismo se evalúa que los instrumentos en su primera versión eran en un 90% acertados.

Finalmente, se lleva a cabo la presentación de los resultados obtenidos del pilotaje por medio de una reunión con el equipo TUA, donde se dan a conocer los hallazgos obtenidos. Se establecen los criterios a mejorar, se presenta la nueva versión de los instrumentos quedando validados y con ello se procede a la ejecución del siguiente resultado.

5.3 Resultado no. 2. Construcción de guía metodológica sobre instrumentos de seguimiento de procesos

La ejecución del segundo resultado inicia con la recopilación de información básica para la construcción de la guía (procedimiento), tomando en cuenta los hallazgos identificados en el proceso de pilotaje, además de incluir temas sobre monitoreo, seguimiento, evaluación y acompañamiento técnico con el fin de orientar al lector sobre las bases teóricas que fundamentan la elaboración de los instrumentos.

Seguidamente se definen los objetivos que se persiguen con la construcción de la guía metodológica. Se determinan las características de la audiencia a la cual se dirigirá para que el contenido de la misma sea comprendida por los equipos técnicos de las organizaciones socias y para asegurar que la información contenida en el documento sea de utilidad para los mismos, sin complejidad al momento de procesar la información.

En tercer plano se procede a la estructuración, tomando en cuenta los contenidos mínimos con los que debe contar según las exigencias del proyecto. Por último se lleva a cabo el proceso de revisión de la información contenida en la guía y se procede a realizar los ajustes para lograr la validación de la misma.

En el marco del proyecto en ejecución se contempla como producto tangible 1 guía metodológica, con ello se cumple el 100% de los indicadores de éxito del resultado. Sin embargo es importante mencionar que este documento cumple su objetivo en la medida en que los equipos técnicos hagan uso del mismo.

Concluyendo, la guía tiene como propósito fortalecer el proceso de acompañamiento que brindan los equipos técnicos a los participantes del programa de Graduación de TUA. De igual forma se pretende aumentar las capacidades técnicas y establecer el acompañamiento técnico como un proceso sistemático.

En esta línea, se busca dotar de documentos de consulta a los equipos técnicos que les permitan orientar la aplicación de los instrumentos, fortalecer las capacidades de los equipos técnicos con relación al acompañamiento que dan a los participantes del programa utilizando para ello los instrumentos diseñados.

Los beneficios obtenidos no son únicamente para los actores organizacionales de Trickle Up y equipos técnicos de las organizaciones socias, ya que en la medida en que logre dar acompañamiento se podrá mejorar la atención a los beneficiarios de los proyectos. Esto favorece el cumplimiento de los objetivos establecidos y graduar fuera de la extrema pobreza a la mayor cantidad de persona.

Cabe mencionar que para innovar y minimizar costos se comparte virtualmente la guía con cada equipo técnico para que puedan a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) hacer uso de la misma y evitar cargar con documentos físicos puesto que estos se deterioran con el tiempo. Por ser un documento sujeto a cambios se pueden realizar las actualizaciones necesarias sin necesidad de volver a reproducir la guía nuevamente. Para el archivo de cada organización socia se entregó un documento físico para consulta de agentes externos a la organización.

5.4 Resultado no. 3 Equipos técnicos capacitados sobre el proceso de acompañamiento técnico y sus instrumentos

La ejecución del tercer resultado se inicia con la convocatoria a los participantes del taller, en este caso a los equipos técnicos de las organizaciones socias y al equipo TUA, este proceso se realiza a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos girados a cada uno con información básica sobre la ejecución del taller, además de incluir una agenda de programación para la realización de pruebas técnicas relacionadas al uso de la plataforma virtual Blackboard

Posteriormente se procede a la ejecución de las pruebas técnicas de sonido y conexión a la red, esto con el fin de minimizar errores en la conexión el día del taller, ya que se presenta la propuesta de llevar a cabo el proceso por medios virtuales. Con cada uno de los socios se realizaron pruebas y se determina el nivel de factibilidad.

Seguidamente, se lleva a cabo el proceso de capacitación del cual se generan expectativas, se presentan los objetivos del proceso, además de socializar cada uno de los resultados obtenidos del proyecto en ejecución, así mismo se dan a conocer cada uno de los componentes, conceptos e instrumentos contenidos en la guía metodológica y la forma correcta del llenado de cada uno.

Se apertura un espacio para el análisis de lo sucedido durante el taller donde se generan dudas con respecto a la utilidad y propósito de los instrumentos, se aclara que cada uno de ellos constituye para las organizaciones socias la base para el fortalecimiento de su sistema de monitoreo y evaluación, para los equipos técnicos constituye una herramienta que facilita la obtención de información además de respaldar el trabajo realizado en campo y para Trickle Up el conocimiento del cumplimiento o no de los procesos desarrollados en campo así como la estructuración sistémica del proceso de acompañamiento técnico a los participantes.

Para finalizar, se realiza la evaluación que determina el cumplimiento de las expectativas de los participantes en un 95%, con lo que se verifica el nivel de comprensión de cada uno de los participantes. El producto contemplado para este resultado es la ejecución de 1 taller de capacitación a los equipos técnicos de las organizaciones socias.

Entre los resultados no previstos podemos mencionar que se ha innovado el proceso de construcción de capacidades haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de aprendizaje organizacional, ya que esto permite minimizar costos de logística, mismo que pueden ser utilizados para otros fines, además de permitir la familiarización de los equipos técnicos las mismas.

El fin primordial de los instrumentos es el fortalecimiento al sistema de monitoreo y evaluación específicamente en el seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco de los proyectos diseñados bajo el marco de Graduación.

5.5 Socialización de los resultados generados en el proceso de práctica profesional supervisada.

El proyecto se da por culminado al momento de presentar ante el equipo TUA los productos tangibles del proceso de intervencion y el cumplimiento de los objetivos a través de la cadena de resultados.

Para el logro de la presentación de los resultados se lleva a cabo la elaboración del informe final del proceso de intervención. Se programa la reunión con el equipo TUA en la cual se agradece el espacio otorgado para la ejecución del proyecto y por último se entregan los productos tangibles a la coordinadora de monitoreo y evaluación los que consisten en: 4 boletas para el acompañamiento técnico, 1 informe de sistematización del proceso de pilotaje en campo, 1 guía metodológica en físico y finalmente 1 informe de evaluación del taller con equipos técnicos.

En continuidad , se extienden 3 conocimientos para la validación de la entrega de los productos contenidos en el proyecto y se agradece el efectivo desempeño de los roles de los actores involucrados en el proceso. Así se da por culminado el proyecto de intervención.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

6. Análisis y discusión de resultados:

Para mayor comprensión de los resultados y productos generados durante el proceso de intervención, se procede a realizar el análisis y discusión de los hallazgos, limitantes y lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto de intervención.

6.1 Resultado no. 1: elaboración de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos del programa de Graduación.

Introducción:

Para la Cruz Roja Internacional (2011) el seguimiento *“es el proceso sistemático en virtud del cual se recopila y analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa”*.

Con base en el concepto antes descrito, se considera al seguimiento un proceso que facilita la obtención de información sobre los productos esperados en un proyecto, los datos colectados son utilizados para identificar los avances y resultados alcanzados en un determinado periodo o temporalidad. Esto permite identificar problemas y tomar decisiones para encaminar las acciones que necesitan ser mejoradas para cumplir los objetivos postulados en el marco del proyecto.

Trickle Up toma como referencia para la toma de decisiones, los datos generados a través del seguimiento de procesos, principalmente los desarrollados por los equipos técnicos. Institucionalmente se conoce como proceso a las 5 fases en que se divide el enfoque de Graduación siendo estos: focalización, apoyo al consumo, ahorro, capacitación y apoyo al consumo. Sin embargo existe un proceso unificador: el acompañamiento técnico que permite reforzar los componentes del enfoque de Graduación posterior a su aplicación.

6.1.1 Antecedentes de la institución

Trickle Up cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) para la recolección, procesamiento y análisis de datos generados en campo.

La plataforma utilizada es Magpi que permite colocar herramientas a las cuales los equipos técnicos tienen acceso a través de teléfonos celulares, esto agiliza el proceso de recolección de información generada desde el lugar en que viven los participantes y automáticamente esta es enviada para su análisis.

En esta línea, cuenta con instrumentos que le permiten medir la efectividad e impacto generado en cada uno de los proyectos que ejecuta, además de permitir determinar el nivel de valor público generado para las regiones en las cuales trabaja, así como determinar el nivel de transformación de los participantes beneficiados.

En el diagnóstico situacional, se identificaron pocas necesidades en el sistema de monitoreo y evaluación, sin embargo se logró determinar que una de las debilidades es el desconocimiento del cumplimiento de los procesos desarrollados por los equipos técnicos, específicamente del acompañamiento que estos brindan a los participantes del programa de Graduación, por lo que el proyecto denominado diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones sociales en el marco del programa de Graduación pretende dotar de herramientas que permitan coleccionar información sobre el desarrollo del proceso de acompañamiento técnico.

La necesidad de constituir el proceso de acompañamiento técnico como un sistema se debe a que no existía un instrumento que permitiera recolectar información cualitativa y registrara la visita realizada a los participantes, con ello no se tiene claridad de si se están o no cumpliendo con los procesos.

6.1.2 Análisis del proceso de ejecución

Constituye base fundamental para los sistemas de monitoreo y evaluación contar con instrumentos accesibles para el seguimiento que generen información cuali-cuantitativa, permitan la identificación de debilidades y problemas con las actividades que desarrollan los equipos técnicos y participantes del proyecto. Existen varios tipos de seguimiento, para fines del proyecto de intervención este se enfatizó en el seguimiento de procesos.

Tal como se plantea anteriormente, construir instrumentos para el seguimiento de procesos permite que el sistema de monitoreo y evaluación de la organización en mención cuente con insumos y recursos que le permitan evidenciar el avance de los componentes del enfoque de graduación, determinar la eficacia en función de tiempos establecidos en el marco del proyecto y detectar debilidades en el proceso de implementación.

Con la información generada por los instrumentos se inicia el análisis de la situación y determinar acciones que reencausen las actividades desarrolladas por los equipos técnicos según lo planificado.

Cabe señalar que una debilidad de los instrumentos es que únicamente pueden ser utilizados en formatos físicos y no virtuales, puesto que una de las utilidades de los mismos corresponde a evidenciar la aplicación de los componentes de Graduación en el campo y desde el campo. Los formatos cuentan con duplicados y triplicados, mismos que serán entregados a la organización social, al técnico que lo aplica y a Trickle Up para su análisis.

En esta línea, se evaluó el uso de los mismos con el proceso de pilotaje determinando que aunque son formatos físicos estos permiten que los equipos técnicos planteen soluciones inmediatas a los problemas que no requieran la intervención de otros niveles de toma de decisiones, además de hacer participes a los mismos participantes en el proceso de seguimiento y dejan recomendaciones que deberán ser acatadas para la siguiente visita.

De esta manera, para las organizaciones socias es de utilidad contar con archivos físicos de las visitas a campo de los equipos técnicos, ya que esto permite mantener un control de la frecuencia de visitas a los participantes, identificar ubicación de los participantes en la región y contar con evidencia integrada en los informes que presentan a los donantes.

Para concluir, los instrumentos diseñados fortalecen el sistema de monitoreo y evaluación tomando el acompañamiento técnico con referente con indicadores predefinidos relacionados a los componentes del modelo de graduación y determinar cambios imprevistos durante la ejecución del proyecto a través del acompañamiento técnico. Las cuatro boletas generan información que debe ser utilizada para mantener informados a los responsables de la ejecución y organización que lidera.

Son instrumentos de carácter participativo ya que afianzan el conocimiento empírico con que cuentan los equipos técnicos y en determinada forma responsabilizan a los participantes del éxito de las actividades implementadas, lo que construye empoderamiento y sentido de pertenencia. De igual importancia el proceso de pilotaje en campo constituyó una actividad significativa para el diseño, ya que esto permitió que los instrumentos se respondieran y se apegaran al trabajo en campo, de esta forma se identificaron elementos que no fueron contemplados dentro del diseño al igual que elementos innecesarios.

Por último, es importante recalcar que los instrumentos cumplen su finalidad en la medida en que los equipos técnicos hacen uso adecuado de los mismos, en el uso de la información generada y en el análisis para la toma de decisiones que realizan los involucrados en el proceso.

6.1.3 Resultados obtenidos

Evidencia tangible de los resultados obtenidos corresponde a los 4 instrumentos diseñados y validados en campo. Inicialmente se estimó el diseño de 2 instrumentos posteriormente la validación de los instrumento marco la necesidad de elaborar un plan de seguimiento a los problemas identificados con las boletas de acompañamiento técnico por lo que fue necesario el diseño de 2 herramientas no contempladas.

Finalmente los instrumentos diseñados son 4: boleta de acompañamiento técnico grupal, boleta de acompañamiento individual, plan de seguimiento de problemas grupal y plan de seguimiento de problemas individual. Un informe de sistematización del proceso de pilotaje en campo.

6.2 Resultado no. 2: construcción de guía metodológica sobre instrumentos para el seguimiento de procesos.

El Fondo de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (s/f) define a la guía metodológica como *“la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso que describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente quien, como, donde, cuando y para que han de realizarse”*.

Con base en el proceso de pilotaje y elaboración de los instrumentos para el acompañamiento técnico se inicia la construcción de la guía metodológica denominada: guía para la asistencia técnica y sus instrumentos. Para lograr el producto esperado se planificaron actividades puntuales que fueron: Recopilación documental sobre temas de monitoreo y evaluación, depuración de la información recolectada, diseño, proceso de revisión y validación.

La guía constituye parte fundamental del proyecto en ejecución, debido a que se utilizará como un documento de consulta para los equipos técnicos de las organizaciones socias, además de ser el elemento unificador entre el primer y tercer resultado planificado.

6.2.1 Antecedentes de la organización

Trickle Up, cuenta con una guía metodológica del sistema de monitoreo y evaluación que contiene información sobre cada uno de los instrumentos utilizados por los equipos técnicos y cuenta con conceptos teóricos sobre el tema en mención. Esta guía forma parte del archivo institucional, sin embargo al momento de su diseño no se tenía contemplado integrar el proceso de acompañamiento técnico puesto que carecía de instrumentos para configurarlos como parte de la caja de herramientas por lo que dentro de la guía no existe ningún tema relacionado al seguimiento de procesos.

De la misma manera, para cada capacitación se realizan pequeñas guías prácticas para que los equipos técnicos puedan consultarlas al momento de surgir dudas. Estas son facilitadas después del proceso de capacitación conforme se desarrollan.

Por lo anteriormente descrito fue necesario construir una guía específica para el seguimiento de procesos y de los instrumentos para el acompañamiento técnico. La guía constituye un documento de consulta para los equipos técnicos y parte del archivo institucional de Trickle Up al mismo tiempo de las organizaciones socias.

6.2.2 Análisis del proceso de ejecución

Para estructurar una guía metodológica se deben determinar tres ejes esenciales que corresponden a: definir el objetivo con el que es construida, identificar la audiencia a la cual va dirigida y el alcance de los contenidos por lo que se compone.

Primeramente, el propósito de la guía es fortalecer el proceso de acompañamiento que brindan los equipos técnicos a los participantes del programa de Graduación de Trickle Up. Además, se postula como un documento de consulta al momento de surgir dudas para reforzar las habilidades adquiridas.

Los motivos que justificaron la construcción de la guía corresponden a intereses internos de la organización en mención puesto que desean documentar el aprendizaje organizacional y de los equipos técnicos de las organizaciones socias. Por su parte contar con una guía permite fomentar y compartir el conocimiento con otras oficinas regionales (África e India) con ello replicar el seguimiento de procesos a través de los instrumentos diseñados.

En continuación, la identificación de la audiencia permitió redactar un documento con información fácil de digerir ya que son los equipos técnicos quienes hacen uso de la misma, por lo que cuidadosamente se analizaron las necesidades de los destinatarios. Para lograr generar un documento adaptado a diversos tipos de público se incluyen esquemas y figuras para motivar su lectura.

Los elementos anteriores dirigen el proceso de edicion y diseño para lo cual se tomó en consideracion la informacion generada de la validación y pilotaje de los instrumentos en campo. Asimismo dentro de un proceso de compilacion de informacion teorica se construyeron conceptos partiendo de los conocimientos de Trickle Up y autores en la materia.

Con relación al proceso de revisión y aprobación del documento en su primera versión se solicitó la colaboracion del equipo Trickle Up. En esta etapa se realizaron correcciones de forma relacionadas a errores gramaticales y ortográficos. Finalizado este proceso se presentó nuevamente el documento afinado previo a su difusión, quedando validado. Dentro de los problemas detectados en esta fase se remarca la premura del tiempo para su edición puesto que el resultado que antecede a la guía tomo mas tiempo del que fue considerado en el cronogra de actividades.

Con referencia a la etapa de difusión de la guía se considero pertinente definir como canales de flujo de información la vía electronica por considerarse un medio mas efectivo y acorde a las exigencias de la innovacion de los procesos de formacion. Dentro de esta perspectiva fue considerada la postura de la gestion para resultados ya que uno de sus postulado propone la optimizacion de los recursos institucionales. En este sentido se difundio a traves de correos electronicos la guia a cada tecnico de campo. Sin embargo fueron entregados a las organizaciones socias un documento fisico para el archivo insititucional y consulta a agentes externos.

Finalmente, contar con una guía metodológica que reúne el conocimiento sobre el seguimiento de procesos, permite reforzar el proceso de aplicación de los instrumentos en campo. Al mismo tiempo es un documento de consulta que puede compartirse con agentes externos a la institucion ejecutora. Su difusión virtual permite que se realicen actualizaciones sin incurrir en gastos.

6.2.3 Resultados obtenidos

Para fines de este resultado se establece como producto tangible 1 guía metodológica sobre el acompañamiento técnico y sus instrumentos, con ello se da por cumplido al 100% con los indicadores de éxito establecidos. La guía cuenta con 33 páginas. El producto de este resultado a

sido entregado físicamente a la coordinación del área de monitoreo y evaluación para lo cual se firmo un conocimiento que respalda la entrega.

6.3 Resultado no. 3: equipos técnicos capacitados sobre el proceso de acompañamiento técnico y sus instrumentos.

Según Idalberto Chiavenato (1998) la capacitación *“es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”*.

Refiere el concepto antes descrito, al desarrollo de una actividad que se lleva a cabo de forma sistémica y planeada que tiene como objetivo primordial facilitar el conocimiento necesario para el desarrollo de habilidades, aptitudes o reforzar conocimientos adquiridos.

Por el otra parte Castells (1998) citado por Benítez, G.M (2007) se refiere a las tecnologías de la información y de la comunicación como *“el conjunto de tecnologías desarrollados en el campo de la microelectrónica, informática, las telecomunicaciones, la televisión y la radio”*.

La parte práctica del proyecto en ejecución lo constituye el proceso de construcción de capacidades en los equipos técnicos de las organizaciones socias a través de un taller, en el cual se dieron a conocer conceptos y uso de los instrumentos para construir conocimientos en relación al acompañamiento técnico que se brinda a los participantes del programa de Graduación. Dicho taller fue desarrollado a traves de la plataforma Blackboard como tecnologia de la informacion y la comunicación.

6.3.1 Antecedentes

Elemento fundamental es para Trickle Up capacitar constantemente a los equipos técnicos de las organizaciones socias. Periódicamente son programados procesos de capacitación con el fin de retroalimentar conocimiento o introducir nuevos conocimientos relacionados a la ejecución de los componentes del enfoque de Graduación.

Por su parte, el área de monitoreo y evaluación prioriza los procesos de capacitación, este esfuerzo se debe a que considera que para el buen uso y aplicación de instrumentos es necesario explicar detalladamente la forma de llenarlos correctamente. Por lo que se evalúa la necesidad de capacitar a los equipos técnicos por los resultados arrojados a través de los instrumentos los cuales esporádicamente no cumplen con los requisitos o existe sesgo de información.

6.3.2 Análisis del proceso de ejecución

El proceso de capacitación constituye parte fundamental para la construcción de aprendizaje organizacional y la gestión del talento humano. Las organizaciones de alto desempeño prestan primordial atención en la construcción de capacidades y competencias para sus colaboradores.

Dentro de este orden de ideas, para llevar a cabo el proceso de capacitación con los equipos técnicos fue necesario evaluar la importancia de construir competencias en relación al uso de los instrumentos diseñados, ya que de esto depende el valor generado por los mismos. Para ello, se analizan las fases antes, durante y después de la ejecución de este resultado.

Primeramente, se evaluó la necesidad de implementar un proceso de capacitación. Esta etapa tiene relación con la identificación de carencias en el desempeño identificado como causa en el árbol de problemas citado con anterioridad. Esto compromete la eficacia en la aplicación del acompañamiento técnico derivado de la debilidad en las competencias de los equipos técnicos, mismas que pueden ser reforzadas a través de la capacitación como alternativa. En el caso de las organizaciones socias estas carencias se encuentran vinculadas con la inexistencia de sistemas de monitoreo y evaluación y la poca experiencia con el seguimiento de procesos.

Seguidamente, del proceso de planeación de la capacitación se puede rescatar que al momento de definir las actividades, los objetivos y contenidos de la capacitación, así como la metodología de enseñanza-aprendizaje, cronograma y costos se presentó la opción de innovar el proceso de capacitación a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación

Generalmente las capacitaciones suponen un gasto no contemplado dentro del presupuesto anual de las instituciones superando los costos y temporalidad estimada para su ejecución por lo que en

coordinación con el área de monitoreo y evaluación se determino que a través de la plataforma Blackboar podía facilitarse el proceso en mención. La decisión se vio influenciada por el análisis financiero de costos y movilización de los participantes, asimismo por la anuencia y beneficios que presenta la plataforma utilizada. Siempre es conveniente que el plan y cronograma sean de carácter flexible puesto pueden presentar imprevistos relacionados con la movilidad, carga de trabajo u otras circunstancias no contempladas.

El proceso de ejecución por su parte, dio inicio con actividades previas de las que se menciona las pruebas técnicas con cada coordinador de equipos técnicos. Cabe considerar gran parte del éxito del proceso de ejecución del taller se encuentra relacionado con las conexiones previas realizadas con cada equipo técnico, ya que con ello se identificaron debilidades en el manejo de la plataforma por parte de los interlocutores, fallas con la red inalámbrica y carencia de equipo adecuado. Esto se resuelve en coordinación con los directores de las organizaciones socias adquiriendo el compromiso de disponer de equipo adecuado e instalaciones para la capacitación.

De la dinámica del desarrollo de la capacitación, se puede aludir que se generaron expectativas con respecto a la temática del taller, principalmente de los equipos técnicos de nuevo ingreso. Asimismo cabe mencionar la importante participación de los equipos técnicos de México y Paraguay quienes se integraron al proceso. De igual forma se señala que se genero discusión en torno a la importancia y utilidad de los instrumentos en campo ya que existieron puntos encontrados entre los participantes. Finalmente se despejan las dudas y se evaluó el proceso con el nivel de cumplimiento de las expectativas las que fueron cumplidas en un 95%.

A modo de evaluar los beneficios generados del resultado analizado se presenta el argumento siguiente. La teoría sobre TIC's menciona características de las mismas, para fines de este proyecto se establecieron como criterios a evaluar. Por lo que este proyecto centro primordial atención en la: inmaterialidad, interactividad, e innovación.

La inmaterialidad se encuentra en que para el desarrollo de la capacitación la información generada fue transmitida sin importar la ubicación de los equipos técnicos minimizando costo de movilidad y optimizando tiempo. Sobre el criterio de interactividad se puede mencionar que se

incito a la interacción y relación entre participantes, además de familiarizar a los equipos técnicos el uso de la plataforma virtual para futuros procesos de capacitación. Por último el criterio de innovación se cumplió ya que los anteriores procesos de formación desarrollados se llevaron a cabo presencialmente, desarrollarlo de forma virtual aumento la participación de los equipos técnicos. Sin embargo es importante recalcar que debe hacerse una evaluación del nivel de captación de conocimiento implementados en campo.

Dentro de este orden de ideas se procede a concluir que el proceso de capacitación a equipos técnicos de las organizaciones socias con respecto a la acompañamiento técnico y sus instrumentos permitió la transmisión de información con lo que se busca aumentar el conocimiento, desarrollar habilidades en el llenado uso de los instrumentos y potencializar las competencias en torno seguimiento de procesos.

6.3.3 Resultados obtenidos

El producto tangible contemplado para evidenciar el cumplimiento del resultado en mención corresponde a la ejecución de un taller de capacitación dirigido a equipos técnicos de las organizaciones socias sobre el acompañamiento técnico y sus instrumentos. En esta línea, se presento un documento de la sistematización del proceso de ejecución y la correspondiente evaluación.

La secuencia lógica de los resultados se sintetiza de la siguiente forma: con equipos capacitados en el seguimiento de procesos, con documentos para la formación y consulta sobre el acompañamiento técnico y el contar con instrumentos diseñados, pilotados y validados se fortalece el sistema de monitoreo y evaluación a través del seguimiento de procesos. Esto corresponde a la cadena de resultados esperados para el proyecto de intervención.

PLAN DE SOSTENIBILIDAD

Tabla no. 8:

RESULTADOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA/ TIEMPO	INDICADOR
Equipos técnicos de nuevo ingreso capacitados en acompañamiento técnico y sus instrumentos.	<ol style="list-style-type: none"> Proceso de inducción al personal técnico de nuevo ingreso Capacitaciones técnicas en Monitoreo y Evaluación e instrumentos para el acompañamiento técnico. 	oficial de monitoreo y evaluación	Al inicio del año y contrataciones de personal	<p>2 capacitaciones en Temas de acompañamiento técnico y llenado de instrumentos.</p> <p># De técnicos capacitados en acompañamiento técnico y sus instrumentos.</p>
Instrumentos para el acompañamiento técnico actualizados con base en las necesidades de los proyectos del Programa de Graduación.	<ol style="list-style-type: none"> Ajustes de los instrumentos a partir de la experiencia obtenida en su aplicación. Gestión de Recursos para mejorar los instrumentos a través de Tecnologías de la Información. 	<p>oficial de monitoreo y evaluación de TUA, África e India</p> <p>Director de operaciones</p>	Cada 6 meses	2 foros de experiencias en la evaluación de Procesos.
Encuentro virtual para el compartimiento de experiencias y lecciones aprendidas del proceso de acompañamiento técnico y sus instrumentos con oficinas regionales de India y África.	<ol style="list-style-type: none"> Foros para compartir experiencias en la aplicación de los instrumentos. Uso de plataforma virtuales para la socialización de experiencia y lecciones aprendidas. 	Equipo TUA	Al finalizar año fiscal.	<p>1 plataforma virtual para utilizar los instrumentos a través de aparatos tecnológicos.</p> <p>2 encuentros virtuales liderados por Trickle Up, Las Américas.</p>

Fuente: Construcción Propia (2016) PPS I-URL

MARCO TEÓRICO

Enfoque de graduación

En los años 80 los programas sociales para combatir la situación de pobreza no estaban generando los resultados esperados por el carácter asistencialista de estos, ya que únicamente consistían en entrega de comida y no incluían una estrategia para propiciar que los más pobres lograran salir esa situación. Paralelo a ello los programas de microfinanzas y otras iniciativas productivas no llegaban hasta los más pobres.

Es por ello que el Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) una ONG que se enfoca en las microfinanzas desarrollo una estrategia cuyo objetivo es graduar a los participantes de los proyectos en un lapso de 24 meses implicando ello que los hogares cuenten con ingresos estables, seguridad alimentaria y acceso a servicios de créditos formales.

Cinco elementos básicos

El enfoque de Graduación se basa en cinco componentes básicos que son:

1. Focalización:

La primera medida para garantizar que los programas lleguen realmente a quienes están en condiciones de Pobreza Extrema consiste en poner especial atención a personas que viven en estas condiciones. Para este componente se realizan los siguientes procesos:

Aportaciones de la comunidad: La comunidad participa directamente en la determinación de los criterios de Pobreza Extrema. En primer lugar se elabora un mapa local en el que se identifican a cada uno de los hogares, posteriormente se realiza una clasificación de pobreza y riqueza para examinar las características de los hogares y llegar a un consenso sobre cuáles son los más pobres y cuáles deberían incluirse en el programa.

Encuestas: verificarse mediante comprobaciones más tradicionales de los medios económicos en los hogares que el personal del programa realiza utilizando algunos indicadores fácilmente comprobables, como el tamaño de las familias, el número de hijos escolarizados y el tipo de vivienda. En algunos programas piloto se utilizan calificaciones de la pobreza, como el Índice de abandono de la pobreza.

2. Apoyo al consumo:

Una importante premisa del enfoque de graduación es que la inseguridad alimentaria causa un estrés considerable, lo que reduce la capacidad de la población pobre de aprovechar las oportunidades y hacer planes para el futuro. En consecuencia, con el apoyo al consumo, a través de la implementación de cultivos de patio, se pretende asegurar que los participantes autoconsuman los productos que cosechan. Este apoyo ayuda a los participantes y a sus familias a estabilizar sus niveles de consumo de alimentos hasta que empiecen a percibir ingresos de los activos productivos que reciben. En este componente se brinda asistencia técnica a los participantes sobre cómo deben realizar los cultivos de patio mejorando y aprovechando sus capacidades.

3. Ahorro:

Este componente constituye el núcleo del enfoque de Graduación. El ahorro ayuda a los pobres a:

- Gestionar los riesgos
- A fortalecer su capacidad de resiliencia y
- A reducir la probabilidad de tener que vender activos cuando se enfrenten a una crisis.

Aunque muchas personas pobres ahorran de manera informal, el ahorro periódico formal ayuda a los participantes a fortalecer su disciplina financiera a través de la alfabetización financiera.

4. Capacitación y asesoramiento periódico

El apoyo al consumo y el ahorro son aportaciones concretas que los participantes reciben. Dicho componente comprende la importancia de crear capacidades en los participantes y empoderarlos de temas básicos sobre: Autoestima, Microemprendimientos entre otros. Aunado a ello el acompañamiento técnico (coaching) que se brinda a los participantes para mejorar los resultados de la actividad productiva emprendida.

5. Transferencia de activos:

Con este componente se pretende brindar los medios económicos a los participantes para que puedan poner en marcha una actividad económica sostenible. Se desarrollan con anterioridad

opciones de medios de subsistencia viables mediante un sondeo de mercado en los que se realiza un análisis de las limitaciones geográficas de la demanda, las cadenas de valor así como las habilidades con las que cuenta cada participante.

En los últimos años entidades de financiamiento y ONG`s se han interesado por llegar a las personas que viven en situación de pobreza extrema fomentando la protección social o inclusión financiera. Por lo que el enfoque de Graduación se convierte en una senda que aumenta los ingresos, amplía los activos y ofrece seguridad alimentaria para que las personas en extrema pobreza no necesiten depender de redes de protección y puedan acceder a servicios financieros.

Definiciones de pobreza.

El fenómeno de la pobreza puede definirse desde diversas aristas, Spicker (s/f) menciona doce sentidos específicos en los que se puede entender el concepto de pobreza:

Concepto material:

Necesidades: Comprende la idea de necesidad pues hace referencia a que las personas son pobres porque carecen de algo que necesitan. Varios autores se pronuncian en torno a este concepto:

Vic George (1988) “la pobreza consiste en un núcleo de necesidades básicas y en un conjunto de otras necesidades que cambien en el tiempo y el espacio”.

Baratz y Grigsby (1971) “una privación severa de bienestar físico y bienestar mental, estrechamente asociado con inadecuados recursos económicos y consumos”. En ambas interpretaciones se presenta a la pobreza como la carencia de algo y de lo que la persona carece.

Patrón de privaciones: La pobreza se puede dar en dos formas: temporalmente y permanentemente. La primera supone una temporalidad de pobreza mientras que la segunda supone un comportamiento que se replica en todas las dimensiones de la vida del ser humano siguiendo un patrón. Algunos autores mencionan en relación a esto:

- “la pobreza se refiere no sólo a privaciones sino a privaciones sufridas durante un período de tiempo” (Spicker, 1993).

- Deleeck (1992) citado por Spicker (1993) menciona que “la pobreza no se limita a una dimensión, como por ejemplo el ingreso; se manifiesta en todas las dimensiones de la vida como la vivienda, la educación y la salud”. La pobreza desde este enfoque se concibe como un patrón de privaciones más que por las mismas privaciones que vive una persona, estas a su vez perduran en el tiempo.

Limitación de los recursos: se considera que existe pobreza cuando se cuentan con recursos restringidos que cubren en mínima parte las necesidades de las personas. Autores mencionan que:

- Booth (1971) “afirma que los pobres son aquellos cuyos medios de vida puede ser suficientes, pero son apenas suficientes para una vida decente e independiente. Los muy pobres por lo tanto serian aquellos cuyos medios de vida resultan insuficientes de acuerdo a un nivel de vida considerado normal en un país”.
- La corriente feminista sostiene que algunas mujeres pueden ser consideradas pobres por contar con recursos limitados y proveídos por los convivientes o al no contar con un ingreso propio. (dependencia económica).
- La ONU ha definido a la pobreza como la condición caracterizada por una privación severa de satisfacción de necesidades humanas básicas, que no depende solamente de ingresos monetarios sino también del acceso a servicios.

La pobreza puede ser generada por una limitación de los recursos, lo que no permite a las personas acceder a los servicios básicos para satisfacer un conjunto de necesidades.

Concepto económico:

La pobreza puede ser entendida como una carencia específicamente de posesiones materiales o medios económicos para vivir. De esta se desprenden los conceptos de:

Nivel de vida: Supone que la pobreza se presencia cuando se genera la necesidad de vivir con menos que los demás.

- La OIT (1995) considera como pobres a los individuos y familias cuyo nivel de vida está por debajo de un estándar específico.
- Rowntree (1902) en un estudio de la pobreza que realizó sostiene que la pobreza es un nivel de consumo que está por debajo de lo que generalmente es considerado el mínimo decente.
- El BM (1990) define a la pobreza como “la incapacidad para alcanzar un nivel de vida mínimo”

Para establecer el nivel de vida se establece a nivel mundial como cifra arbitraria \$1.90, quienes tienen ingresos menores a este rango se considera se encuentran en situación de pobreza.

Desigualdad: Es considerada sinónimo de pobreza por varios autores, considerando que las personas se encuentran en situación de desventaja en relación a otros.

- O'higgins y Jenkins afirma que “las personas que se encuentran por debajo de los niveles mínimos aceptables se encuentran distantes económicamente por el fenómeno de la desigualdad.

Esto supone que debe existir un sistema que propicie la igualdad en términos económicos.

Posición económica: Se encuentra relacionada con la clase social a la que pertenece una persona según los ingresos económicos que percibe. Dichos niveles son dictaminados por la sociedad de acuerdo a la estructura social. (Estratificación de la pobreza).

- El análisis marxista establece que las clases son definidas en términos de su relación con los medios de producción que una persona posee, y en los países desarrollados las personas pobres son principalmente aquellas que están marginadas en relación al sistema económico de la región.
- Weber (s/f) menciona que la pobreza constituye una clase, ya sea cuando se establecen distintos tipos de relación social o cuando la situación de las personas pobres se distinguen notablemente de otras.

La pobreza es una cuestión de clases estrechamente vinculada a la situación de la desigual repartición de la riqueza de un país y de los medios de producción.

Concepto social: condiciones:

La pobreza es concebida como un fenómeno social que se encuentra vinculado a la vida en sociedad del ser humano.

Clase social: Se refieren a las condiciones sociales de las personas pobres, que se identifica por la posición socioeconómica con el estatus socioeconómico. Se consideran como foco de análisis los roles que desempeña una persona y la ocupación. Se hacen diferenciaciones entre: Clase (ricos y no pobres) y las subclases (pobres, pobres extremos y ultrapobres).

Dependencia: Se considera a la población pobre como “aquellos que reciben beneficios sociales debido a su carencia de medios para subsistir” (Spicker, 1993).

- George Simmel (1965) sostiene que la pobreza en términos sociológicos “se refiere a no tanto a las personas con bajos ingresos sino a aquellos que son dependientes. Pues reciben asistencia porque carecen de medios de subsistencia”.
- Engbersen citado en Cantillon (1998) describe la pobreza como “la exclusión estructural de ciudadanos de toda participación social, junto con una situación de dependencia en relación al Estado.

Este fenómeno aplica para las generaciones de la actualidad ejemplificada en el fenómeno de los *ninis*, un porcentaje considerable de jóvenes en edad para ingresar a los mercados laborales se encuentran excluidos de ellos creando dependencia económica. En el fenómeno de la pobreza es importante considerar tres aspectos:

- Contribuye a la transmisión intergeneracional de la desigual y la pobreza.
- En algunos contextos este fenómeno influye en los altos índices de violencia y delincuencia
- La transición demográfica.

Carencias de seguridad básicas: Se considera que la población que se encuentra vulnerable y no satisface las necesidades básicas que le son necesarias para su desarrollo son sinónimos de pobreza.

- Charles Booth describe a las personas pobres como aquellos que viven en lucha para satisfacer las necesidades básicas de la vida y cumplir sus metas, mientras que los muy pobres viven en un estado crónico de necesidad.

Los pobres crónicos: Que se encuentran en una situación de la que nunca lograron salir, no se han beneficiado de las tasas de crecimiento económico, excluidos de los sistemas asistencialistas siendo olvidados.

Ausencia de titularidades: Se carecen de derechos y titularidades que les acrediten legalmente entre estos se contempla la falta de vivienda y terrenos como medios de vida.

- ✓ Dreze y Sen (1989) sostienen que tanto la privación como la carencia de recursos reflejan carencia de titularidades más que ausencia de artículos esenciales en sí mismos.

La pobreza se evidencia en la falta de titularidades, las personas con titularidades no son pobres.

Exclusión: se ha convertido en el paradigma dominante para hacer análisis de la pobreza. La exclusión se encuentra determinada por afectar a individuos y áreas geográficas, no únicamente en términos de ingresos sino que también considera a grupos sociales que han sido marginados históricamente. Los fenómenos que derivan de la situación de exclusión son:

- El resurgimiento de los que viven sin vivienda
- Crisis urbanas
- Tensiones étnicas
- Aumento del desempleo de largo plazo
- Altos niveles permanentes de pobreza

Por lo que se puede entender a la pobreza como un conjunto de relaciones sociales que entablan los individuos y en los cuales están excluidos de participar de una vida social considerada como normal, excluidos de las situaciones políticas y la toma de decisiones.

Concepto del juicio moral: se considera que la pobreza es una privación severa considerando que las personas pobres según las condiciones materiales que no se consideran moralmente aceptables. Dichos criterios morales son establecidos por la sociedad quienes proporcionan una caracterización de las personas que son pobres y las que no son pobres.

Pobreza crónica intergeneracional:

Se refiere a la influencia que ejerce el ambiente socioeconómico en que se forma un individuo en su desarrollo y en los impactos producidos sobre sus futuras condiciones de vida. Parte de la premisa que considera que al nacer en un hogar con situación de pobreza crónica se tienen altas probabilidades de que un niño o individuo sea pobre de por vida.

Los elementos que influyen en la transmisión intergeneracional de la pobreza son:

- El nivel de formación de los pobres
- La ocupación de los padres (actividad que generen recursos económicos)
- Situación de ocupación de la madre (hogares con jefatura femenina)
- Situación económica del hogar (ingresos, egresos, problemas económicos)
- Número de integrantes de la familia (tasa de dependencia)

El análisis de este riesgo permite comprender la relación existente entre la realidad vivida en el pasado y la que vive en el presente, así como a las aspiraciones que poseen los integrantes de un hogar en pobreza crónica en comparación con los no pobres. Estas familias no cuentan con la capacidad económica necesaria para invertir y cubrir las necesidades básicas para la generación de mejorar en el futuro. Invertir en la educación de los miembros del hogar es una de las formas para impedir que no se herede la pobreza a través de las generaciones.

Pobreza en América Latina

“El crecimiento económico sostenido y las reducciones en la desigualdad permitieron que en una década disminuyera en 16 puntos porcentuales la pobreza, de un 41.6% a 25.3%. De igual manera la pobreza extrema se vio afectada positivamente, de un 24.5% a 12.3%, que se refiere a 70 millones de personas que salieron de la pobreza”. (Vakis, 2015).

En una década se amplió la clase media, de un 23.0% a un 34.0%; en el año 2010 supero el número de personas pobres, sin embargo este fenómeno colocó a las personas en una situación de vulnerabilidad pues corren el riesgo de volver a caer en la pobreza.

A pesar del gran progreso en materia de derechos y de reducción de desigualdades, actualmente se estima que 4 de cada cinco latinoamericanos siguen siendo pobres. Algunos en modalidades

temporales y otros nunca lograron salir de la situación de pobreza, son los que conocemos como “pobres crónicos” o “los olvidados”.

El banco mundial (2015) define a los pobres crónicos como aquellas personas que no se han beneficiado mayormente de las impresionantes tasas de crecimiento de la década de progreso y que pueden haberse escurrido entre las grietas del sistema de asistencia social. Sus posibilidades de salir de la pobreza son precarias. Las propuestas de crecimiento económico no han garantizado que puedan salir de la pobreza, pero a través de la construcción de políticas públicas para el combate a la pobreza pueden representar una oportunidad para este sector poblacional.

Desafíos para el estudio y análisis de la pobreza crónica en América Latina y el Caribe

Dos son los desafíos que se presentan para el estudio de la pobreza crónica, uno conceptual y el otro empírico. El primero conceptualiza a la pobreza crónica como una noción que comprende tanto una dimensión de bienestar como una dimensión temporal y por lo tanto es compleja por naturaleza.

Así mismo supone un marco de interacción entre dos características: los insumos que comprende las dotaciones (habilidades y activos físicos), contexto habilitador (mercados, servicios, riesgo, instituciones) y estado mental (aspiraciones, bienestar psicológico). La segunda característica es el proceso de movilidad ascendente que se ve influido por los insumos. Dicho proceso consiste en considerar oportunidades, transformar decisiones en acción y conversión.

Hechos relativos a la pobreza crónica en ALC.

El banco mundial 2015, en el documento denominado “*los olvidados*” postula 5 hechos relacionados al estudio de la pobreza en América Latina.

Hecho 1: uno de cada cinco latinoamericanos vive en situación de pobreza crónica: los datos de 2012 afirman que uno de cada cinco latinoamericanos ha sido crónicamente pobre desde 2004 referente a 130 millones de personas. Un estudio realizado por el Banco Mundial en el 2015 demuestra los porcentajes de pobres y no pobres en la región. Los primeros se encuentran entre el 44.9% el segundo grupo asciende a 55.1%. Aproximadamente un 8.0% cayó descendió a la

situación de pobreza. Geográficamente los países que ostentan las cifras más bajas de pobreza crónica son Uruguay, Argentina y Chile. Con las cifras más altas se encuentra Nicaragua, Honduras y Guatemala.

Hecho 2: la pobreza crónica tiende a concentrarse geográficamente: la pobreza crónica varía considerablemente según la unidad de análisis geográfica principalmente en regiones. Algunas presentan altos índices, incluso mayores que a nivel continental. Pareciera que algunas regiones concentran mayores porcentajes de pobreza.

Hecho 3: la pobreza crónica es un problema que afecta al medio urbano tanto como al rural: pese a que las tasas de pobreza son más altas en el área rural, en los últimos años se ha incrementado la pobreza urbana en mayor número. Cinco países presentan porcentajes elevados de pobreza concentrada en el área urbana (Chile, Brasil, México, Colombia y República Dominicana) y en otros países el número de pobres crónicos urbanos y rurales es comparativamente el mismo. En países como Brasil por cada pobre crónico rural dos viven en zonas urbanas. Sin embargo la situación de pobreza crónica en los diferentes contextos presenta disparidades como:

Las oportunidades económicas son mayores en las zonas urbanas comparadas con las del área rural

- Cuentan con niveles de educación formal mayor en relación a la población que reside en el área rural, 2 años en comparación con 6 años en el área urbana.
- Las familias urbanas tienden a ser reducidas en comparación con los miembros de un hogar del área rural.
- En el área rural el acceso a los servicios básicos es limitado.
- Las oportunidades laborales son menores, la fuerza laboral está dirigida a actividades de producción agrícola y de subsistencia con menor remuneración en comparación con las oportunidades para el pobre crónico urbano.
- Existe menor movilidad ascendente en los pobres rurales que en la contraparte.

Hecho 4. El crecimiento económico no ha sido suficiente para sacar a los pobres crónicos de la pobreza: en la década de 2000 se presenció un gran crecimiento económico, sin embargo dos motivos impidieron que los pobres crónicos se beneficiaran de este crecimiento: el primero tiene sus implicaciones en los contextos en que se incrementó la economía, los países que mayor índices de pobreza presentaron fueron los que menos crecieron en términos económicos. En segundo plano, los hogares que vivían en condiciones de pobreza lograron salir de esta, sin embargo hasta los pobres crónicos estas oportunidades económicas no llegaron, lo que significa que el crecimiento económico no representó una estrategia para lograr combatir la pobreza. Aunque experimentaron aumentos en sus ingresos de \$1.5 a \$2.7 según el banco mundial, esto no permitió que salieran de la pobreza crónica o ascendieran.

Hecho 5. Los pobres crónicos tienen oportunidades de ingresos limitadas: Los ingresos que impulsaron mayormente la reducción de la pobreza fueron los ingresos laborales. Las condiciones para los pobres crónicos no muestran un panorama favorable, por el contrario demuestran las barreras que deben atravesar para ingresar a la fuerza laboral. Así mismo la labor que desempeñan únicamente les permite subsistir con baja productividad. Los hogares crónicos cuentan con un 20.0% menos de recursos humanos que generen ingresos.

En tema de equidad la situación no varía, la participación de la mujer se ve limitada ante el mercado laboral. Para lograr reducir los niveles de pobreza en la región es necesario propiciar la igualdad de género; ya que mejores oportunidades económicas pueden representar mayores ingresos económicos para el hogar. En los años 80, la región registra un incremento significativo de las mujeres en el mercado laboral (870 millones de mujeres ingresaron). Aproximadamente 16 puntos porcentuales debajo de los pobres.

Análisis de la pobreza: enfoques

Para realizar el análisis de la pobreza se deben establecer puntos claves considerados para centrar la atención en ellos y determinar las cadenas de causalidad, enfoques de estudio y futuros escenarios de la situación de pobreza.

Enfoques para el estudio de la pobreza: Según Vereda (2000) para realizar el estudio de la Pobreza se utilizan cuatro enfoques o perspectivas que son:

Activos de los Pobres: Este comprende una variante de la teoría del capital humano popularizada por Becker en 1964 y que se ha extendido a la noción de capital social.

- Reconocimiento de derechos y de capacidades
- Exclusión social: difundida por la OIT, que puede verse como la contraparte tanto del enfoque de activos (falta de activos) como el de derechos (falta de reconocimiento de derechos); y,

Estructural: que considera la pobreza como derivada de la estructura social de la economía, y en el que se inscriben los estudios sobre el impacto del ajuste y las reformas liberales sobre la pobreza.

Alcock (1997) señala que existen dos grandes corrientes de interpretación de las causas de la pobreza:

Causas patológicas: Para algunos teóricos, la pobreza es vista como el producto de una debilidad, ineficiencia o irresponsabilidad de los individuos. Esta visión se desglosa de un modelo de causación social que supone que para transformar la situación de pobreza se debe primero buscar cambiar sus actitudes y comportamientos. Este enfoque se compone de tres vertientes:

- En la primera se responsabiliza a la indolencia e irresponsabilidad individual como causantes de la pobreza.
- En la segunda se relaciona a las cuestiones genéticas y el status social con las características heredadas, como la inteligencia.
- Y por último se atribuye la situación de pobreza a los rasgos de personalidad adquiridos o desarrollados por la persona. (pesimismo).

Sin embargo esta corriente patológica es criticada porque únicamente culpabiliza a las víctimas de su situación de pobreza.

Por otra parte para el análisis de la causas patológicas se desarrollo otra vertiente que se centra en la familia o en la comunidad como causantes de la Pobreza a lo que se conoce como el ciclo de empobrecimiento el que supone que un parentesco inadecuado, muy bajas aspiraciones y un ambiente desventajoso de las familias o comunidades son internalizados como parte de los valores heredados a los hijos en crecimiento. Posteriormente estos alcanzan la edad adulta y sus expectativas son bajas, cuyas aspiraciones son las de aceptar la pobreza como una situación normal.

Causas estructurales: según esta corriente la pobreza es un producto de fuerzas sociales dinámicas. Existen diversos fenómenos sociales producto de fuerzas económicas que afectan a la población y generan pobreza en los países en vías de desarrollo. Novak (1995), citado por Alcock (1997), señala que la pobreza es producida por la operación del mercado de trabajo capitalista asalariado porque su operación eficiente necesita que exista pobreza, o mejor dicho, población pobre que se encuentre en sus alrededores. Será por tanto la estructura económica que se refleja en el mercado de trabajo, y el proceso político que lo reproduce, los que causan la pobreza.

Otros autores mencionan que se puede agregar a estas cuatro perspectivas dos elementos más como foco de estudio:

- **El enfoque monetario:** se centra en la definición operativa de la pobreza y en la medición de la pobreza monetaria, es decir, de cuantificar la parte de la población (o familias) que obtiene un ingreso en dinero por debajo de una norma (o línea) de ingresos que se toma como referencia (\$1.90)
-
- **La participación:** No es sino un método de conocer o acercarse a la pobreza para caracterizarla.

Enfoques recientes:

Vereda (s.f.) expone los neo enfoques para el análisis de la pobreza en América Latina

a) El enfoque de las oportunidades:

El Banco Mundial (1990) menciona que existen dos factores determinantes de la pobreza: el acceso a oportunidades de obtención de ingresos y la capacidad para aprovechar tales oportunidades. En las familias que cuentan con miembros que trabajan y tiene niveles de educación altos la pobreza se puede mermar. Esto supone que a través de oportunidades y de la construcción de capacidades técnicas se puede lograr que las personas que viven en situación de pobreza logren salir de la misma, lo que conlleva a centrar la atención en el fortalecimiento del capital humano.

b) Capital social:

El PNUD define al capital social como los valores, las normas, las organizaciones y los mecanismos de asociación, que facilitan las relaciones interpersonales y permiten la convivencia social. Sus componentes se construyen por las interrelaciones que establecen los individuos. Constituyen los umbrales del capital social los valores convertidos en normas, las redes-organizaciones e instituciones que permiten la interacción social y el desarrollo en sociedad a través de la búsqueda de objetivos comunes.

c) Los nuevos pobres o pobres recientes:

Ante el impacto de la reestructuración económica y las nuevas tecnologías de la información y comunicación aparece la noción de *“nuevos pobres o pobres recientes”* cuya categoría se utiliza para distinguirlos de los pobres estructurales o permanentes. Se trata de personas o familias que no eran pobres hasta hace pocos años atrás. Son sectores de las clases medias que han entrado en fuerte crisis económica. Por un lado tiene diversos atributos propios de la clase media como: cultura, educación, vivienda, pero por otra parte el nivel de sus ingresos ha disminuido a causa de la inestabilidad laboral que los ha colocado bajo los umbrales de la pobreza. Martínez de Pérez (s.f.) menciona que el sociólogo Minujin define a los nuevos pobres *“como aquellas personas que nunca antes fueron pobres, que poseen características educacionales, sociales o culturales propias de la clase media y que al caer sus ingresos no pueden seguir accediendo a los bienes y servicios a los que estaban acostumbrados: vivienda, salud, educación, recreación y cultura”*.

Sostiene que el conjunto de pobres se está complejizando ya que los pobres estructurales y los nuevos pobres están compartiendo características económicas similares, mas no psicológicas pues en ellos subsiste la idea de que la situación en la que cayeron es únicamente pasajera o de tránsito.

Este grupo está conformado por empleados, terciarios, informales, docentes, jubilados y campesinos. Se ha iniciado una movilidad descendente que lleva más de quince años según lo que ha causado una configuración a la estructura social en relación a la estratificación de la pobreza.

Los pobres siguen siendo pobres pero con mas carencias y los sectores medios se dispersan de manera descendente, los sectores superiores se mantienen y muy pocos ascienden. Se presentan algunas características que diferencian a los nuevos pobres de los pobres estructurales.

- Tienen algunas necesidades básicas insatisfechas.
- No consignan una historia de pobreza
- Psicológicamente consideran que la situación de pobreza es transitoria.
- Poseen educación formal, vivienda entre otros activos.

Se han generado políticas para los pobres estructurales, sin embargo no se han generado estrategias para contrarrestar el fenómeno de los nuevos pobres.

d) El crecimiento pro-pobre:

Zepeda (2004) citado por Vereda (s/f) sostiene que existe un creciente consenso entre los especialistas y pensadores en desarrollo que el crecimiento por sí solo no es suficiente para reducir la pobreza. El centro de atención esta puesto en el crecimiento pro-pobre que va más allá de la teoría del goteo de la década de los 90. Fuentes (2005) este ha sido definido como *“crecimiento que es bueno para los pobres”*. El Banco Mundial lo define como *“aquel que cambia la distribución de los ingresos relativos a través del crecimiento a favor de los pobres”*. Propone dos definiciones para la medición del crecimiento pro-pobre: la absoluta y la relativa. El crecimiento pro-pobre absoluto considera solo la medición de los ingresos de los pobres y el crecimiento pro-pobre relativo considera la comparación de los cambios en los ingresos de los

pobres respecto a los ingresos de los no pobres. Esta última definición se evidencia cuando los cambios en la distribución son a favor de los pobres. El propósito de este enfoque es conseguir la mayor reducción de la pobreza a través del crecimiento y el cambio progresivo de la distribución de la riqueza.

Tasa de crecimiento equivalente a la pobreza: los tomadores de decisiones ponen en tela de juicio las dos mediciones del crecimiento pro-pobre mientras que algunos basan los análisis en las tasas de crecimiento absoluto de la pobreza, otros por su parte consideran que en términos de descenso de la pobreza se deben hacer comparaciones de crecimiento económico y reducción de las desigualdades. Por lo que proponen maximizar la Tasa de crecimiento equivalente de pobreza, que cuenta no solo con la magnitud del crecimiento sino con el grado de beneficios que adquieren los pobres. Se hace notar una reducción de la pobreza y que a su vez permita maximizar el número de personas que dejarán de ser pobres redistribuyendo el crecimiento entre los pobres.

e) Enfoque biológico:

Rowtree (1901) define el concepto como pobreza primaria o absoluta que se genera cuando los ingresos totales son insuficientes para cubrir las necesidades mínimas para el mantenimiento de la eficiencia física y que afecta la composición biológica.

Este enfoque considera que el hambre es el aspecto más contundente de la pobreza principalmente en los países que se encuentran en vías de desarrollo. Por lo que supone que la línea de pobreza se debe establecer en función de los requerimientos nutricionales mínimos que son necesarios para la supervivencia y en la fuerza de trabajo es decir que se considera pobre a la persona que no llena los requerimientos nutricionales mínimos sin centrar atención en los activos económicos que estos perciben.

Algunos inconvenientes de este enfoque:

- En primer plano, es difícil establecer los requerimientos nutricionales porque esta presenta fuertes variaciones.

- En segundo plano, aun cuando se pudiera establecer una dieta de consumo por lo que debería fijarse una línea de pobreza en torno a los alimentos que se consumen no a los nutrientes que las personas obtienen mediante su alimentación.
- Y en tercero, puede darse la situación de que el consumo de toda la población considerada este por debajo del mínimo nutricional, lo que no permitiría realizar la discriminación entre pobre y no pobre.

Otros autores establecen algunos problemas que se pueden generar de este enfoque:

- Existe diferencia entre sociedades en cuanto a la situación de cultivos y clima, rasgos físicos, hábitos alimenticios y gustos por lo que establecer un requerimiento nutricional único es difícil.
- Convertir los requerimientos nutricionales mínimos en alimentos se puede establecer a través de una dieta de costo mínimo, sin embargo es sumamente monótono y además no representa los hábitos alimenticios de la sociedad sin estimar los costos de la canasta básica en cada región.

f) Enfoque de la desigualdad:

La pobreza es una expresión de las desigualdades generadas por un sistema que excluye económicamente a gran parte de la población. Esto también tiene implicaciones en el acceso de los servicios condicionados por los ingresos económicos que una persona tiene. En este enfoque se contempla de igual forma la mala distribución de la riqueza de un país en relación a la población que lo necesita lo que aumenta la creciente brecha entre ricos y pobres.

g) Enfoque multidimensional

En las últimas décadas los debates sobre los análisis de la pobreza giran en torno a dos grandes enfoques: económico y el multidimensional. Los enfoques económicos interpretan la pobreza como privaciones, limitaciones o carencias exclusivamente en el plano material y de medios económicos. Para el estudio de este enfoque se han estimado dos propuestas:

- La absoluta: basada en mínimos universales
- La relativa: dependiendo de los estándares sociales.

La medición de la pobreza desde este enfoque trata de mostrar la existencia de privaciones materiales por lo que emplea indicadores de renta o consumo.

Por otro lado los enfoques multidimensionales cuestionan que la pobreza no puede ser entendida únicamente tomando en cuenta las limitaciones económicas, sino que debe ser entendida como una noción que afecta al capital humano “la pobreza humana”. Se considera por tanto como una privación de capacidades básicas lo que supone que se debe a una limitación de las libertades y necesidades vitales humanas y que no permite a los individuos realizar en plenitud su potencial humano. Así mismo para su medición captura una variedad más amplia de privaciones por lo que incorpora indicadores que determinan la existencia de pobreza tales como: salud, educación, vivienda, alimentación entre otros. Dos ejemplos puntuales son el Índice de pobreza humana y el Índice de pobreza multidimensional.

Enfoque de la pobreza multidimensional en Guatemala: (niñez y adolescencia)

Un estudio realizado por Unicef (2016) con datos de los años 2014 presenta el enfoque del análisis multidimensional de la situación de pobreza en el país. La unidad de análisis corresponde a los hogares con miembros menores de edad (niños y adolescentes) con ello determinando la importancia del núcleo familiar como red de servicios e ingresos económicos.

Se estima que Guatemala cuenta con alrededor de 16.2 millones de habitantes, su índice de desarrollo corresponde al 0.627 siendo uno de los más rezagados del continente, aunado a ello en términos de desigualdad en la distribución de los ingresos como factor que influye en la situación de la población y aumenta la inequidad que no presenta cambios sostenibles en los últimos años a causa de deficiencias en los sistemas de gobierno y ausencia de políticas públicas que busquen combatir la pobreza.

Se ha notado un incremento en el sesgo etario del bienestar principalmente con 43.4% correspondiente a 7 millones de niñas, niños y adolescentes en situación de pobreza sin embargo esta situación puede ser atribuida a los demás miembros de la familia y al bienestar de estos depende directamente de las condiciones socioeconómicas de hogar y contexto del que son parte, a su vez representa una desventaja que condiciona el desarrollo durante su vida.

Estadísticas y porcentajes para el análisis de la pobreza multidimensional.

Según la CEPAL (2010) en el año 1990 era de 1.14 puntos porcentuales, su incremento en el año 2000 fue a 1.19 llegando en el 2010 a 1.26. Los resultados de la Unicef con base en datos de ENCOVI 2006 y 2014 muestran que:

El 54.8% de los hogares en los que habitan miembros menores de 18 años, viven en situación de pobreza no solo monetaria, sino que también sufren de vulnerabilidades en al menos dos dimensiones de derechos.

El grupo poblacional que padece de tres a más privaciones de derechos y que viven en situación de pobreza monetaria extrema aumentó de forma significativa en los últimos años. Se incrementó en más de 4 puntos porcentuales, pasó de un 16.3% a 20.5%. Guatemala es el segundo país con la incidencia de privaciones de derechos dentro de la población infantil más alta de la región.

La incidencia de la pobreza multidimensional es mucho más alta en zonas rurales que en las urbanas, en el 2014 fue del 74.6%, mientras que en la urbana fue del 33.6% según datos de la ENCOVI del 2014. Algunos datos estadísticos para el análisis de la concentración geográfica de la pobreza multidimensional pueden ser:

- Al igual que en la mediciones de pobreza tradicional (monetaria o de consumo) persisten las diferencias entre la población indígena rural y mestiza. Para el 2014 el porcentaje de hogares indígenas en condición de pobreza multidimensional era del 69.8% en comparación con el 41.9% que presentaban los hogares mestizos.
- La situación de pobreza multidimensional extrema es significativamente mayor entre la población indígena (29.9%) que entre la mestiza (12.3%). Cerca del 90% de la población indígena padece alguna situación desfavorable; es decir; o es pobre en términos monetarios o padece de privación de derechos.
- Tan solo el 10.6% de la población indígena pertenece al grupo de población que no presentan pobreza en ninguna dimensión lo que contrasta el porcentaje de personas mestizas que viven en esta situación (31.8%).

- Esta disparidad entre áreas es previsible, puesto que el suministro de servicios públicos tiende a ser mayor en el área urbana que en la rural, al igual deja en evidencia la ausencia del estado en términos de Gasto Social en las áreas rurales.
- Geográficamente la pobreza multidimensional se encuentra concentrada principalmente en cuatro departamentos como: Alta Verapaz (80.5%), Quiché (71.6%), Huehuetenango (68.4%) y Jalapa (68.3%). Los departamentos con menores índices de pobreza son Guatemala (4.1%), Sacatepéquez (7.3%).
- Solo en cuatro departamentos la incidencia de la pobreza multidimensional extrema disminuyó tal es el caso de: Alta Verapaz (5.0%), Jalapa (4.1%), Sololá (0.2%) y Santa Rosa (0.1%). Sin embargo aumentó en mayor proporción en: Totonicapán (13.5%), Izabal (13.2%), Chiquimula (11.8%) y Jalapa (11.8%). Una característica común en estos departamentos es que aumentó la situación de pobreza en términos monetarios o de consumo.
- A través del fortalecimiento democrático, la participación ciudadana y políticas públicas se puede lograr la reducción de la pobreza multidimensional y su transmisión intergeneracional (transmitido de generación a generación) que permita generar las condiciones necesarias para garantizar el bienestar para todos.

Multidimensionalidad en la pobreza

Unicef (2016) considera pobres a las personas que enfrentan dos de las seis privaciones de derechos y que además viven en situación de pobreza según la medición tradicional monetaria o de consumo. Este enfoque también es conocido como pobreza moderada.

En esta línea se define a la pobreza multidimensional extrema o profunda como la situación en que se encuentran las personas cuando deben enfrentar al menos tres de las seis privaciones de derechos considerados y además afrontan situación de pobreza extrema según la medición monetaria. Este enfoque permite identificar cuatro grupos poblacionales:

Población sin privaciones: Población que pertenece a un hogar cuyo valor de consumo es mayor al que determina la línea de pobreza monetaria y que se considera sin privaciones. Un total de 1, 517,304 niños pertenecen a hogares que no tienen privaciones económicas ni vulnerabilidad de derechos porcentualmente representa el 22.00% de la niñez guatemalteca.

Población en pobreza monetaria: población que se encuentra en condición de pobreza desde la perspectiva de derechos, pero cuyo hogar de pertenencia posee un valor de consumo inferior a la línea de pobreza monetaria. Un total de 4, 717,047 niños pertenecen a hogares que tienen carencias económicas esto representa el 13.4%.

Pobreza por privación de derechos: En este grupo se encuentran las personas que padecen dos o más privaciones de derechos, pero cuyo hogar posee un valor de consumo superior a la línea de pobreza monetaria. Se estima que 4, 466,396 de niños y adolescentes viven en esta situación lo que representa un (9.8%).

Pobreza multidimensional (moderada y profunda): corresponde a la población con al menos dos privaciones de derechos, cuyo hogar de pertenencia reporta un valor de consumo inferior al valor de la línea de pobreza monetaria establecida. 5, 394,710 de menores vivían en hogares con pobreza monetaria y vulnerabilidad de derechos en al menos dos o tres dimensiones. Este número representa el 78.0% de la población infantil total.

Características de la pobreza multidimensional.

- Las características de la pobreza multidimensional según la Unicef (2016) pueden ser:
- Alimentación inadecuada
- Pocas experiencias de aprendizaje dentro del hogar
- Inestabilidad residencial o alto grado de movilización
- Poco acceso a educación o acceso a educación de baja calidad
- Escasa cobertura de servicios de salud pública integral durante las distintas etapas del crecimiento
- Falta de vivienda o acceso a una vivienda sin condiciones satisfactorias de privacidad (hacinamientos).

- Exposición a un mayor grado de violencia intrafamiliar
- Ambientes mucho más inseguros
- Falta de acceso a servicios básicos
- Exposición a múltiples formas de explotación infantil

Implicaciones de la pobreza.

También se mencionan algunas implicaciones que pueden surgir en las personas (niñez y adolescencia) generadas de la situación de pobreza.

- Limitaciones en el desarrollo mental, físico, emocional y espiritual
- Condicionamientos en el comportamiento y desarrollo de capacidades intelectuales
- Problemas de conducta y menor desempeño intelectual durante la vida escolar
- Es probable que en un futuro tenga un débil crecimiento económico
- Mayor grado de conflictividad social
- Puede generar repercusiones e involucramiento en actividades ilícitas, migración, trabajo infantil o explotación sexual.
- Transmisión de la pobreza intergeneracional y actitud pesimista. (Estado mental abatido).

Dimensiones de la pobreza

Los umbrales para definir la pobreza multidimensional se encuentran basadas en la convención de derechos del niño (1990), en el decreto 27-90, del cual se tomaron 7 dimensiones que engloban estos derechos. Para el estudio de la pobreza multidimensional únicamente se tomaron 6 de acuerdo a los indicadores establecidos por la ENCOVI para determinar la situación de las personas.

1. Nutrición:

Es un elemento fundamental en el desarrollo de la niñez y población en general. Por su parte, la desnutrición es un estado caracterizado por la falta de una alimentación adecuada, lo que representa la vulnerabilidad del derecho a la alimentación. El convenio de los derechos del niño y los 17 objetivos del milenio establecen que es de vital importancia proveer una buena alimentación a las personas para mejorar su desarrollo físico, mental, espiritual y moral, así

mismo para minimizar los factores que pueden conducir a una discapacidad o enfermedades. Los indicadores a considerar en esta dimensión son: talla-edad.

2. Salud:

Forma parte de los derechos fundamentales de las personas quienes deben contar con las oportunidades necesarias para desarrollarse y crecer de manera saludable. Se establece legalmente que se debe tener acceso a servicios médicos y de rehabilitación de salud. (CDN, art. 24). Para establecer los indicadores de medición de esta dimensión se debe tomar en cuenta. Inmunizaciones, atención calificada de parto, alimentación del lactante y del niño.

3. Educación:

Es fundamental para el desarrollo personal y social. El acceso a educación formal para la niñez y adolescente se asocia con mayores niveles de productividad y bienestar, tanto a nivel personal como social, por lo que se entiende que a través de esta dimensión se puede construir capital social. Según Gardner (1991) La educación permite:

- El desarrollo de habilidades y competencias
- Mejora el desempeño en términos de ingresos en el mercado laboral
- Estimulación cognitiva y emocional durante la infancia
- Mayores capacidades sensomotoras, de lenguaje, cognitivas y socioemocionales
- Entre los indicadores a tomar en esta dimensión son: asistencia escolar obligatoria, asistencia educación preescolar, cuidado del niño, rendimiento escolar, último grado de escolaridad.

4. Agua potable:

Son las fuentes de consumo de aguas seguras e higiénicas, es una dimensión fundamental para la salud y el bienestar de las personas. Es un determinante vital de la salud. Se pueden tomar como indicadores: el acceso a una fuente de agua potable confiable y distancia que deben recorrer hasta dicha fuente.

5. Saneamiento:

Implica disponer de una conexión a una red de drenajes para poder separar de forma higiénica las heces del contacto humano.

6. Vivienda:

Las personas deben disponer d una vivienda digna que las proteja de forma adecuada que binde seguridad y ambientes sanos. Deben contemplarse aspectos como la limpieza, la humedad, la peste, el hacinamiento, tipo de piso y otras características ambientales de calidad. Las cuatro dimensiones que más contribuyen a la pobreza multidimensional moderada y profunda son: vivienda (22.3%), educación (22.1%), salud y saneamiento.

Análisis comparativos a nivel nacional

El estudio realizado por Unicef permite hacer comparaciones significativas en materia de pobreza desde el enfoque multidimensional. Datos obtenidos del año 2006 y 2014 permiten demostrar la situación de vida de los hogares guatemaltecos en los que habitan menores de dieciocho años. Las comparaciones muestran que después de 8 años sigue en constante crecimiento la pobreza en sus dos modalidades (moderada y profunda), a pesar de existir cambios significativos aun se muestra un crecimiento acelerado de la población en situación de pobreza monetaria y privada de derechos. Los puntos clave encontrados son:

- A nivel nacional se determinó que el 54.8% de los hogares en los que habitan menores de edad viven en situación de privación en al menos dos dimensiones de derechos y en pobreza monetaria, mostrando que ha existido un crecimiento de la población pobre en 8 años comparado con el 53.8% que presentaba el año 2006.
- En tema de pobreza extrema; del 16.3% de personas que vivían en esta situación se dio un crecimiento a 20.5%. En términos de estratificación existió movilidad descendente.
- En tema de privación de derechos los datos comparados muestran que en el año 2006 un 71.3% vivían privados de al menos dos derechos-dimensiones. Hasta el 2014 esta población disminuyo a un 64.6% lo que representa un descenso significativo de la

pobreza en el cumplimiento de derechos. La pobreza extrema pasó de un 50.5% a un 41.5% en 2014.

- La pobreza monetaria por su parte en un periodo de ocho años paso de un 59.3% a un 68.2%, en términos de pobreza extrema fue de un 19.2% a 29.1%. Desde el enfoque de análisis de ingresos y nivel de consumo existieron descensos de la población por desempleo, mismo que aumento en los últimos años.

Análisis de pobreza por etnicidad:

Estructuralmente, existe una marcada marginación de grupos étnicos principalmente de pueblos mayas, xinka y garífunas. Existen diferenciaciones entre grupos étnicos (mestizos y mayas u otros). Para el año 2014 la ENCOVI estimo que el porcentaje de hogares indígenas en condición de pobreza multidimensional era del 69.8%, superior al 41.9% presentado en los hogares mestizos.

En esta línea, la pobreza extrema multidimensional también muestra una diferencia entre grupos étnicos, en el caso de la población maya se estima que un 29.9% subsiste en esta condición, comparado con el 12.3% la diferencia es marcada.

Dimensionalmente existen diferencias en materia de derechos, hogares indígenas albergan mayor pobreza con un 76.4% comparado con el 54.4% de hogares mestizos. Además, existen diferencias en saneamiento, acceso a servicios de salud, condiciones de la vivienda y educación. Se denotan mayores precariedades en el los hogares indígenas en cuanto al acceso a los servicios básicos. Aunado a ello la posición geográfica de los hogares que representan en su mayoría hogares indígenas rurales.

Determinantes de la pobreza:

Luego de generar conceptos en torno al fenómeno de la pobreza y la multidimensionalidad con la que puede ser abordada se establecen criterios que determinan la situación de pobreza o que pueden considerarse posibles factores que influyen en la generación de la pobreza.

Otero (s/f) establece tres posibles determinantes de la pobreza que son:

Escases de activos claves: el primero que contempla la imposibilidad de contar con activos físicos y de oportunidades que los faciliten.

- Falta de oportunidades laborales
- Educación
- Salud
- Servicios básicos
- Activos físicos
- Acceso a créditos
- Capital social

Aspectos demográficos: Las asociaciones que se hacen en relación a la pobreza y la ubicación geográfica de las poblaciones, se basa principalmente en área rural puesto que tienen mayores distancias entre las instancias que facilitan los servicios básicos. Así como la cantidad de miembros cuyo fenómeno es de mayor evidencia en las poblaciones rurales con familias numerosas.

Localización geográfica

- Tamaño del hogar versus edades de los miembros
- Genero
- Migraciones

Otros determinantes: eventos imprevistos que pueden afectar las condiciones de vida de la población, en algunos casos empeorarla.

- Conmociones políticas
- Desastres naturales
- Violencia domestica
- Violencia social

Gerencia Social:

Es un campo de acción (o práctica) y de conocimientos estratégicamente enfocado en la promoción del desarrollo social. Su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por

medio de la gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía.

La gerencia social se apoya en aportes conceptuales y prácticos que le ofrecen simultáneamente los campos de desarrollo social, política pública y gerencia pública. Se privilegian así los enfoques y las acciones que provienen de esos ámbitos. En ellos se desatacan los que fortalecen las capacidades y oportunidades de actores tradicionalmente excluidos, los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles y la generación de resultados e impactos de políticas y programas sociales que surgen del seno de las organizaciones y que producen valor público. (BID-INDES, 2006).

Por lo tanto, para los Trabajadores Sociales el enfoque de Gerencia del Desarrollo encaja en la utilización de las herramientas gerenciales que le permiten diseñar, implementar y evaluar proyectos y políticas sociales en sectores excluidos y vulnerables que históricamente han sido privados de sus derechos y que no han tenido oportunidad de salir de sus condiciones de pobreza.

Es así entonces que se utiliza la variedad de herramientas de la Gerencia Social para facilitar los procesos de desarrollo a través de Estrategias y Enfoques innovadores que permiten intervenir de manera holística en los diversos campos de acción social y en el medio que influye en los sujetos sociales. Una de las funciones Gerenciales que se desarrollan por los Trabajadores Sociales con Énfasis en Gerencia Social es la capacidad de diseñar a futuro, mediar conflictos, planear estratégicamente y desarrollar sistemas de Monitoreo y Evaluación de programas y proyectos con enfoque Social.

Herramientas Gerenciales:

Se define como el conjunto de metodologías e instrumentos para el análisis, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas y programas sociales, así como las técnicas para la resolución de conflictos, las metodologías de participación, y las de estructuración y coordinación de redes.

Estas herramientas se aplican de manera participativa, lo que contribuye a potenciar la creatividad y el aprendizaje de los participantes, fortalecer el trabajo en equipos y desarrollar una visión compartida de los problemas y soluciones.

En su conjunto, las herramientas apoyan la implementación flexible de las políticas, programas y proyectos sociales, para dejar lugar a las correcciones oportunas que la acción de seguimiento de los mismos ayuda a identificar. (BID-INDES, 2006).

Entre las herramientas que pone a disposición del Trabajo Social la Gerencia se pueden mencionar:

- Construcción de escenarios
- Análisis de involucrados y del entorno
- Planificación Estratégica
- Análisis de Problemas
- Instrumentos de preparación de Proyectos y Programas
- Manejo de conflictos
- Técnicas de manejo de conflictos
- Metodología para promover la participación
- Diseño de Redes interorganizacionales
- Monitoreo y Evaluación
- Gestión de la descentralización.

Monitoreo:

Es una herramienta Gerencial de Gestión y supervisión para controlar el avance de los proyectos, programas o planes en ejecución, el cual proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados con lo que planifico.

Su objetivo es identificar logros y problemas, determinar sus importancia, analizar sus causas, y adoptar medidas pertinentes en forma inmediata. El monitoreo es el seguimiento, vigilancia y control permanente a las actividades en forma inmediata. El monitoreo también es el seguimiento, vigilancia y control permanente a las actividades previstas en un plan, programa o

proyecto de la Gestión Pública desde las comunidades o desde las organizaciones de la sociedad civil.

Se realiza con el fin de comprobar que se alcanzan las metas propuestas por la auditoria Social, a través del mismo se hace un registro ordenado de los avances de las actividades, los productos y los objetivos planificados. Dicho registro permite detectar las debilidades y éxitos de los procesos ejecutados hasta el momento y tomar las acciones necesarias para reencauzar los procesos, los planes, programas o proyectos en caso de que no se obtengan los resultados esperados. (Acción Ecológica, 2002).

Evaluación:

La UNICEF (1991) la define como “un proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de un programa o proyecto a la luz de sus objetivos”.

Propone explorar de manera rigurosa el cumplimiento de actividades, el recurso, la entrega de cambios sostenibles en el tiempo. De tal forma que el diseño y la gestión de las iniciativas evaluadas se puedan ajustar, con el fin de asegurar que generen valor público.

Esto implica contar con herramientas que faciliten el proceso y análisis de los datos obtenidos y sistemas que permita determinar la cantidad y calidad de los procesos implementados, así como medir cuali-cuantitativamente los objetivos cumplidos de cada una de las etapas o fases del proyecto.

También constituye una herramienta gerencial que se aplica para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También abarcan los instrumentos y mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas y en este contexto de los programas sociales, alcanzados en corto, mediano y largo plazo, así como sus consecuencias a través de los años.

Este proceso construye conocimientos y educa a la gerencia social permitiéndole guiar y gestionar procesos conducentes a solucionar dichos problemas a través del análisis de las relaciones que existen entre los recursos y fases implementadas con los resultados e impactos generados de las mismas.

Sistemas de Monitoreo y Evaluación:

Son procesos complementarios ya que permiten describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación, determinando si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido a la consecución de los objetivos que motivaron el diseño y puesta en marcha de la iniciativa o del proyecto. La información generada por el seguimiento y monitoreo permite a la evaluación cuantificar y emitir un juicio sobre el valor generado de la intervención.

Los procesos de monitoreo y evaluación se integran para verificar de manera rigurosa y sistemática el cumplimiento de actividades, el uso de recursos, la entrega de productos o servicios y el logro de los objetivos que se diseñaron y que están produciendo los cambios esperados en las poblaciones objetivos así como en la creación de valor público.

Evaluaciones de Desempeño:

Consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de los compromisos emanados de las líneas estratégicas y directrices del Plan Estatal de Desarrollo.

La evaluación del desempeño también es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del periodo de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año. (Dirección de Recursos Humanos, 2015).

Entre las consecuencias de no evaluar el desempeño se encuentran:

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño. (Dirección)

Discapacidad:

Según la convención de los derechos de las personas con discapacidad de las naciones unidas menciona que *“la discapacidad resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones que los demás”*.

Aunado a ello la forma en que es percibida socialmente la persona con discapacidad influye en el estado emocional de las mismas. Por mucho tiempo fue analizada desde la arista medica únicamente, sin embargo el concepto a evolucionado con relación al vinculo social que esta tiene. Si bien es considerado como un impedimento físico también lo es por las condiciones sociales en que se desenvuelve la persona.

La discapacidad desde los modelos sociales y los derechos humanos

El estudio del impacto que tiene la sociedad sobre la discapacidad argumenta que la discapacidad es la suma de limitaciones físicas (enfoque medico) más las limitaciones y barreras impuestas por la sociedad. Este enfoque comprende el acceso derechos, factores económicos, culturales y ambientales.

El punto de discusión se encuentra vinculado con la situación de exclusión y discriminación a la cual se encuentran expuestas las personas con discapacidad. Por lo que el inicio para el tratamiento de personas con discapacidad es quitar las barreras y brindar oportunidades para el ejercicio de sus derechos.

La situación se agrava cuando estas carecen de fuentes de ingreso, residen en áreas rurales con poco acceso a salud y viven en condiciones de extrema pobreza.

CONCLUSIONES

- La cadena de resultado del proyecto de intervención responde a necesidades internas de la organización Trickle Up pero al mismo tiempo permite fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación de las organizaciones socias de las cuales un 90% carecen de estos. Con ello se brindan instrumentos eficientes y medibles rigurosamente alineando a las organizaciones locales y gubernamentales a la gestión para resultados.
- A través del seguimiento y registro de procesos que son desarrollados por los equipos técnicos se ha logrado el fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación de Trickle Up posicionándose como una organización de alto desempeño con tecnologías y herramientas que le permitan cumplir con los macro objetivos de la evaluación: Incorporar a la evaluación como parte de una visión gerencial integral y la generación de capacidades técnicas articuladas a los requerimientos de los programas sociales.
- La elaboración de instrumentos de seguimiento de procesos e identificación de problemas permiten establecer las bases para la expansión de y desarrollados de sistemas mucho más complejos haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- El Trabajo Social Gerencial y sus profesionales deben contemplar estrategias de fortalecimientos de los procesos de monitoreo y evaluación. Una alternativa es la construcción e implementación instrumentos flexibles pero a su vez rigurosamente medibles, accesibles y que evidencian cuanti o cualitativamente el valor publico que están generando cada uno de los procesos como parte de los proyectos sociales que implementan las organizaciones y que a su vez reflejen los cambios en las condiciones y calidad de vida de los participantes, la toma de decisiones, la construcción de aprendizaje experiencial para procesos decisorios.

RECOMENDACIONES

- **A la organización Trickle Up:** Se ha establecido un plan de sostenibilidad para el proyecto de intervención, el cual contempla acciones puntuales a ejecutar con tiempos definidos; por lo que es necesario que den inicio a los puntos abordados en el mismo. Debe iniciarse con la capacitación al personal de nuevo ingreso, punto seguido deberá emitir un juicio de valor en cuanto al ajuste de los instrumentos de seguimiento de procesos con nuevos proyectos a ejecutar, por último sistematizar la experiencia de la aplicación de los instrumentos y los resultados obtenidos para construir un documento de análisis y soporte.
- **A las organizaciones socias de Trickle Up:** Los instrumentos diseñados como parte del proyecto tienen como finalidad construir la base para la construcción de sistemas de monitoreo y evaluación, aunado a ello cuentan con una guía metodológica que permite conocer a detalle los instrumentos y la forma correcta de llenado. Por tanto se recomienda implementar los instrumentos en proyectos propios de la organización, así mismo prestar atención a una parte fundamental del ciclo de proyectos ya que evidenciar el cumplimiento de procesos y resultados obtenidos mejorará futuras intervenciones.
- **A los equipos técnicos:** Cada uno de los instrumentos ha sido elaborado para dar seguimiento a los procesos que se desarrollan en campo, por tanto estos facilitan el proceso de acompañamiento técnico que brindan a los participantes del programa de graduación y soportan las acciones ejecutadas. Es necesario hacer uso correcto de los mismos para evitar sesgo de información, de tener dudas debe consultar en la guía metodológica.
- **A futuros profesionales en práctica profesional:** es necesario reafirmar el papel de Gerentes sociales dentro de los procesos de monitoreo y evaluación puesto que estos representan parte fundamental de intervención en la gestión para resultados, la generación de aprendizajes y la definición de estrategias de acción.

Anexo

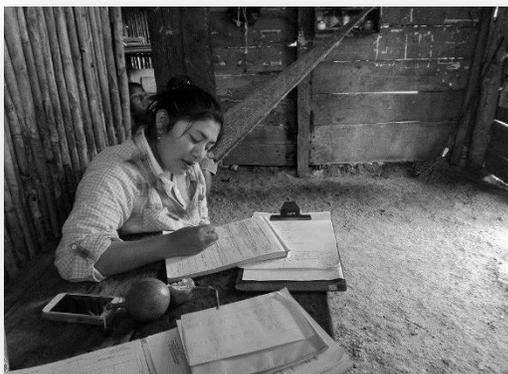
Anexo 1: Fotografías del proceso de ejecución



Fuente: Crelyn García (2017) URL-PPS I



Fuente: Crelyn García (2017) URL-PPS I



Fuente: Crelyn García (2017) URL-PPS II



Anexo 2: Carta de aceptación Trickle Up.

Fuente: Crelyn García (2017) URL-PPS II



Anexo 4: Carta de Notificación



Dirección del Departamento de Trabajo Social
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Teléfono: (502) 24262826 ext. 2315 y 2371
Fax: ext. 2369
Campus Central, Vista Hermosa II, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016
mco@ndres@ur.edu.gt

San Juan Chamelco, A. V. 8 de julio de 2016

Lic. Zoot. MA. Jorge Leobaldo Coy Caal
Director de Operaciones
Trickle Up
Cobán, Alta Verapaz

Estimado Señor:

De manera atenta y con mucho agrado nos comunicamos con usted para agradecer su apoyo a la Práctica Profesional Supervisada (PPS) de la estudiante de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo: Crelyn Yeritza García González, carné: **2197912**.

Desde la concepción de la carrera de Trabajo Social, la práctica es una importante oportunidad de proyección social, en la que el alumno aprende, se retroalimenta y gana experiencia profesional, al mismo tiempo que colabora en la satisfacción de necesidades sentidas por las instituciones en donde se realiza la práctica.

El proceso de práctica está dividido en dos fases: en la primera el estudiante mantendrá contacto permanente con la institución a través de una persona designada por la institución (persona enlace) sin contar aún con un tiempo presencial específico en la institución. En esta primera fase, se diseñará, de acuerdo con la persona enlace, el plan de práctica a implementarse en la segunda fase. En la segunda fase, que va de enero a mayo, el estudiante se incorporará a la institución, de acuerdo al cronograma y horario definido en la fase uno, a fin de llevar a cabo su proyecto de intervención.

En este sentido, se le ha autorizado a: Crelyn Yeritza García González iniciar su proceso de Práctica Profesional Supervisada en su organización, lo que amablemente nos permite el espacio de práctica. Solicitamos su apoyo a fin de que el estudiante pueda definir de manera preliminar el área de su posible intervención, y que la misma constituya un aporte útil para su institución, y para las comunidades o destinatarios de su proyección. Con ese propósito, el estudiante en este semestre debe hacer acercamientos con ustedes, y obtener por medios técnicos, la información necesaria y la asesoría oportuna.

Si hubiese alguna duda o comentario no dude en comunicarse con nosotros directamente en la Sede Regional de la Verapaz, a los teléfonos 77208309.

Atentamente


Rece. 11/07/2016
trickleUP

Jorge Coy
Responsible for the Project
Cobán, Guatemala


MA. Juliana Aju Patil
Coordinadora Académica
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Sede de la Verapaz



Anexo 5: Evaluación Cualitativa



Cobán, el 26 de Abril del 2017

Estimado Licenciado Elder Ederic Caal

Durante su práctica del 12 de julio 2016 al 30 de abril 2017, la estudiante Crelyn Yeritza Garcia Gonzalez se ha identificado adecuadamente con la institución, sus valores y su misión. Ha sido presente en la organización del lunes al viernes de cada semana, excepto algunos días que ha solicitado de permiso, en relación con sus estudios, su beca, o algunos asuntos personales legítimos.

Pudimos identificar que tiene facilidad para relacionarse y comunicar con los demás, tanto los equipos técnicos de las organizaciones socias, tal como el personal de Trickle Up. Siempre dispuesta en colaborar y apoyar, también ha sido responsable en relación a la gestión y el manejo de los recursos. Así mismo ha demostrado facilidad para liderar actividades que se le otorgó.

Se considera que las áreas a potencializar son: aprender a ser más meticulosa, organizada y sistemática, y mejorar su profesionalismo en la interacción con otras personas.

Por otra parte, se evalúa que ha cumplido con mucho interés y en los plazos establecidos sus objetivos y resultados de práctica; consideramos que su aporte ha sido valioso para el sistema de monitoreo y evaluación.

Sin otro en particular,

Atentamente,

trickleup

MA. Florie Aude Marine Bielsa de la Cruz

Coordinadora de M&E

TRICKLE UP Las Américas

Anexo 6: Entrega de Productos PPS II

Socialización de Proyecto.



Cobán, Alta Verapaz, 27 de enero 2017

Licenciado
Elder Caal
Supervisor de Práctica Profesional Supervisada
Universidad Rafael Landívar, Campus de la Verapaz
Su Despacho

Trickle Up inició operaciones en 1978, siendo una organización sin fines de lucro que apoya nuevas ideas para el tratamiento de la pobreza. Considerando que las personas pobres, son quienes poseen poco dinero o educación, podrían ser los arquitectos de su propio progreso.

"Nuestra misión es empoderar a las personas que viven con menos de un dólar al día para que tomen los primeros pasos para salir de la pobreza, proveyéndoles de los recursos para construir micro-empresas para una mejor calidad de vida"

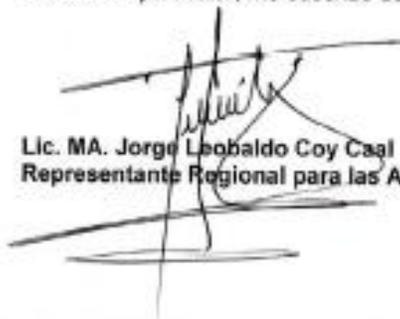
Respetable Licenciado:

De manera atenta, deseándole toda clase de éxitos al frente de sus labores y vida personal.

Por este medio, se hace de su conocimiento que con fecha veinte de enero del año en curso, **Crelyn Yeritza García González**, estudiante de Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo, identificada con carné número 2197912, realizó en nuestras oficinas ante Jorge Leobaldo Coy Caal y Efraín Tecú Sarpec, la presentación de la primera fase que corresponde a la Socialización del Proyecto de intervención denominado "Diseño e Implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los Equipos Técnicos de las organizaciones socias en el marco del Programa de Graduación de Trickle Up Las Américas".

Con base a lo anterior, se consideran aportes valiosos para que en conjunto podamos lograr el desarrollo de las comunidades, principalmente del área rural.

Sin otro en particular, me suscribo de usted muy cordialmente,


Lic. MA. Jorge Leobaldo Coy Caal
Representante Regional para las Américas

trickleup
Los primeros pasos
para salir de la pobreza.


Florie Bieha
Coordinadora MBE.

Oficina en Guatemala: 4 calle "A" 15-14, zona 4, Cobán, Alta Verapaz.

Teléfono: 7951-1207

104 West 27th Street, 12th Floor, New York, NY 10001-6210 / 212.255.9980 / www.trickleup.org

Conocimiento: Entrega de Resultado no. 1



Cobán, Alta Verapaz, 24 de marzo de 2017

Por medio de la presente yo: **Crelyn Yeritza García González**, estudiante de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Rafael Landívar, con número de carné **2197912**; hago entrega a la MA. Florie Aude Marine Bielsa, Coordinadora de Monitoreo y Evaluación, siendo la persona enlace en la institución, del primer resultado del proyecto denominado ***“Diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas”***, que corresponde a: ***“Elaboración de instrumentos de seguimiento de los procesos que contempla el marco de Graduación en el Municipio de Ixcán, Quiché y el Departamento de Alta Verapaz”***, que previo a su impresión final fueron revisados, validados y aprobados por los equipos técnicos de las organizaciones socias y Trickle Up.

Recibido por: _____

Coordinadora de Monitoreo y Evaluación
Enlace Institucional

Conocimiento: Entrega de resultado no. 2



Cobán Alta Verapaz, 26 de abril de 2017.

Por medio de la presente yo: **Crelyn Yeritza García González**, estudiante de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo, de la Universidad Rafael Landívar, con número de carné: **2197912**, hago entrega a la MA. Florie Aude Marine Bielsa, Coordinadora de Monitoreo y Evaluación designada como enlace dentro de la institución, del segundo resultado del proyecto denominado **“Diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos en el marco del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas”**; que corresponde a: **“Guía Metodológica para el acompañamiento técnico y sus instrumentos, dirigida a equipos técnicos de las organizaciones socias”**, que previo a su impresión final fue revisada, ajustada y validada por los equipos técnicos de las organizaciones socias y Trickle Up.



Recibido por: _____

MA. Florie Aude Marine Bielsa

Enlace Institucional

Conocimiento: Entrega de resultado no. 3



Cobán Alta Verapaz, 26 de abril de 2017.

Por medio de la presente yo: **Crelyn Yeritza García González**, estudiante de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo, de la Universidad Rafael Landívar, con número de carné: **2197912**, hago entrega a la MA. Florie Aude Marine Bielsa, Coordinadora de Monitoreo y Evaluación designada como enlace dentro de la institución, del tercer resultado del proyecto denominado **“Diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos en el marco del Programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas”**; que corresponde a: **“Equipos técnicos de Trickle Up y de organizaciones socias capacitados sobre el uso de instrumentos diseñados para brindar acompañamiento técnico a los participantes del Programa de Graduación”**, ejecutado el día 21 de abril de 2017 a través de la plataforma Blackboard.



Recibido por: _____

MA. Florie Aude Marine Bielsa

Enlace Institucional



The first steps out of poverty

**BREVE SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CONSTRUCCION Y
PILOTAJE DE LOS INSTRUMENTOS DISEÑADOS PARA EL
ACOMPANAMIENTO TECNICO.**



Sistematización del proceso de construcción y pilotaje de instrumentos de seguimiento/acompañamiento técnico.

Como parte del proceso de construcción, pilotaje y validación de los instrumentos de seguimiento/acompañamiento técnico se realizaron actividades puntuales para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el proceso, esto correspondió a identificar aspectos como funcionalidad de los instrumentos y pertinencia de los criterios incluidos dentro del mismo.

a) Objetivos del pilotaje

- Identificar la funcionalidad, pertinencia, utilidad y criterios a mejorar en los instrumentos de seguimiento de procesos diseñados para dar acompañamiento técnico a los participantes del programa de Graduación de Trickle up, Las Américas.
- Contribuir al fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación de Trickle Up a través del diseño de instrumentos de seguimiento de procesos que permitan medir la calidad en la implementación del programa de Graduación en las Américas.

b) Descripción de la experiencia:

Situación inicial:

- ✓ **Problema identificado:** como resultado del diagnóstico situacional realizado para Trickle Up se identificaron algunos problemas que limitaban la implementación y la prestación de servicios a los participantes de los proyectos que contempla el Marco del Programa de Graduación, principalmente en dentro del área de monitoreo y evaluación. De estos problemas, el priorizado fue “el desconocimiento del cumplimiento de las fases de los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias”.

Ante este panorama se presentó la propuesta de proyecto de intervención consistente en el “diseño e implementación de instrumentos para dar seguimiento a los procesos desarrollados por los equipos técnicos de las organizaciones socias en el marco del Programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas” también denominados instrumentos de acompañamiento técnico o coaching.

En esta línea, se definieron para resultados y actividades específicas que se consideraron apropiadas para dar respuesta al problema priorizado. Como primer resultado a ejecutar se encuentra: Elaborados instrumentos de seguimiento de los procesos que contempla el marco de Graduación en el departamento Quiche, Alta y Baja Verapaz. Se ejecutaron las primeras acciones de identificación de criterios y variables a medir en conjunto con los equipos técnicos de las organizaciones socias, posteriormente se procedió a la construcción de los instrumentos en grupos de trabajo, se digitalizaron y fueron impresos en su primera versión.

Situación de intervención:

- ✓ para dar continuidad a las acciones emprendidas para el logro del primer resultado, se procedió a realizar el proceso de pilotaje y validación de los instrumentos de seguimiento en el campo, tomando como focos de intervención los proyectos: Alianza para la Inclusión Rural (ARI) y Empoderamiento, implementados en el municipio de Ixcan, Quiche.

Con apoyo de los equipos técnicos que tienen a su cargo la implementación de los proyectos mencionados anteriormente, se procedió a visitar a diferentes participantes ubicados en las comunidades de Punto Chico, Primavera Frontera, Darién, Mojarras y Zona 5.

En este proceso se pudieron identificar debilidades en el diseño del proyecto, aspectos que no se consideraron, duplicidad de información, elementos a incluir y algunos aspectos de forma.

Situación final: Hallazgos

Como resultado del pilotaje se lograron identificar algunos puntos claves para realizar los ajustes necesarios a los instrumentos de seguimiento de procesos. Entre estos se puede mencionar:

- **Boleta individual:**

- ✓ En el **Diagnostico Situacional** no se logra comprender que aspectos deben incluirse en la descripción de cada uno de los elementos contemplados (**A.P, Huertos, Registros de negocios, Salud, Higiene, Involucramiento de PcD**). Por lo que se sugirió que se coloquen preguntas o criterios orientadores en forma de pregunta.
- ✓ El componente de **Higiene** se debe considerar cambiarlo por el componente de **Ahorros**, porque se considera fundamental para el proyecto conocer la situación de Ahorros de los participantes. Por el contrario, se debe incluir en el componente de Salud de participante el Componente de Higiene (Salud e Higiene del participante). Este componente por sí mismo es complejo determinarlo por medio de la observación y abordarlo con la o el participante.
- ✓ El **cuadro de recomendaciones** se vuelve a repetir en el plan de acompañamiento, por lo que se duplica la información y el trabajo del técnico al momento de su aplicación. Es necesario reestructurar la boleta de plan de seguimiento depurando los elementos que se repiten en ambas boletas.
- ✓ Es necesario agregar un **cuadro** que permita valorar **la mejora o no del participante** después de la asistencia técnica brindada (criterio que permita evaluar el cumplimiento de las acciones planificadas y recomendaciones técnicas).

- ✓ En la boleta de plan de seguimiento individual, se duplica la información de **hallazgos, problemas identificados** con la descripción de los mismos. Se valoró por parte de los técnicos que es necesario omitir la parte de **descripción de los hallazgos y problemas**.

- ✓ En el cuadro de plan de seguimiento se identificó que deben agregarse líneas divisorias entre cada objetivo. Así mismo se verificó que el elemento de **Estrategia y actividades principales** parecieran ser lo mismo, esto complicó el proceso de aplicación porque los técnicos no diferenciaron entre los dos elementos antes mencionados. Así también deben agregarse otros espacios en la casilla de Problemas identificados (4 espacios).

- **Boleta de asistencia técnica grupal:**
 - ✓ En los elementos de actividades de seguimiento, acuerdos con el grupo y responsabilidades se duplica la información puesto que esto ya se contempló dentro del cuadro de Hallazgos, Recomendaciones y Compromisos con el grupo. Debe, entonces, omitirse esta información.
 - ✓ En el plan de seguimiento los elementos de Estrategias y actividades parecieran ser la misma información. En el momento de la aplicación esta información fue difícil diferenciarla para los técnicos. Por lo que se considera pertinente omitir el elemento de Estrategia.

 - ✓ Se debe incluir un cuadro de **resumen financiero** del Grupo que contemple **Acciones Totales, Fondo Social, Préstamos**.

Hallazgos de Forma:

- ✓ Agregar líneas divisorias en el Plan de seguimiento específicamente en el elemento de **objetivos**.

- ✓ Integrar ambas boletas de acompañamiento y plan de seguimiento en una sola para que sea más fácil transportarlas.

Otros hallazgos (Perspectiva de los técnicos) y observaciones:

- ✓ ambos técnicos consideraron que será de gran utilidad el poder implementar los instrumentos de seguimiento, ya que les permiten identificar debilidades a nivel grupal e individual, además que reúnen información valiosa para determinar cuál es el nivel de calidad de la asistencia técnica brindada, de la implementación del proyecto y dar un acompañamiento más personalizado a cada participante.
- ✓ Consideran también que es importante tomar en cuenta la temporalidad de la aplicación ya que durante el proceso de pilotaje, la aplicación de las mismas se llevó alrededor de 30 a 45 minutos cada aplicación del instrumento.
- ✓ De los técnicos que fueron parte del proceso de pilotaje, ya iniciaron a utilizar las recomendaciones y hallazgos que fueron identificados con la aplicación del instrumento en su primera versión.
- ✓ Así mismo, se identificó que la aplicación de esta herramienta permitirá a las organizaciones socias conocer la situación de los participantes, permite la organización de información, lo que convierte a la asistencia técnica en un proceso sistemático. Permitirá de igual forma el control y calidad de asistencia y seguimiento que dan los técnicos a cada participante, así como aumentar la capacidad de observación.

Lecciones Aprendidas:

- ✓ Durante el proceso de pilotaje se debe contar con un instrumento que permita recolectar la mayor cantidad de información y hallazgos para poder realizar los ajustes necesarios.

- ✓ El proceso de pilotaje es de vital importancia para determinar la funcionalidad y efectividad de los instrumentos, además de permitir identificar elementos que no fueron tomados en cuenta durante la fase de diseño de los mismos.
- ✓ Es necesario contar con el apoyo de los técnicos de campo para la realización del pilotaje de instrumentos puesto que la experiencia y conocimiento que poseen del escenario en donde se realizara el proceso orienta hacia un mejor ajuste y aplicación de los instrumentos.
- ✓ El objetivo de los instrumentos de seguimiento en su primera versión han logrado demostrar en un alto porcentaje que son pertinentes y que serán útiles para dar respuesta al problema identificado dentro del diagnóstico realizado en el Área de Monitoreo y Evaluación.



BOLETA DE ASISTENCIA / ACOMPAÑAMIENTO GRUPAL

1.

Fecha: ___/___/___ Responsable: _____ Comunidad: _____ Nombre del grupo: _____ # de integrantes: _____

Actividad:

- Capacitación
- Reunión Grupo ALAC

Tema: _____

No. De asistentes: _____

Duración: _____

2. situación de cambio desde la observación)

visita anterior. (Marcar la casilla que corresponde según su

		
No Mejoró	Sigue igual	Mejóro

3. Descripción de la situación de cambio desde la visita anterior:

4. Descripción de Hallazgos, recomendaciones y compromisos:

No.	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES	COMPROMISOS CON EL GRUPO
1.			
2.			
3.			
4.			



Técnico de Campo

F.: _____

Firma Presidenta Grupo ALAC

trickleUP

The first steps out of poverty

BOLETA PARA ASISTENCIA / ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO INDIVIDUAL

Nombre del participante: _____ Código: _____

Socio: _____ Comunidad: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

1. Diagnóstico Situacional. Describir detalladamente la situación actual de lo siguiente:

a) Actividad Productiva:	b) Huertos:	c) Registros del negocio:
d) Higiene y Salud de Participante	e) Ahorros	f) Involucramiento PcD-NcD:

2. Cumplimiento de las recomendaciones anteriores (si hubiesen):

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

3. Recomendaciones para la próxima visita:

No.	Recomendaciones técnicas	Actividad	Fechas de cumplimiento	Responsable
1.				
2.				
3.				

Técnico responsable: _____

Fecha: ____/____/____



Firma de la participante: _____

Próxima visita
trickleUP
 The first steps out of poverty

PLAN DE SEGUIMIENTO GRUPAL CON BASE A PROBLEMA (s) IDENTIFICADO (s)

1. Datos generales

Fecha: _____	Comunidad: _____	Nombre del grupo: _____
Proyecto: _____	Técnico _____	Responsable: _____

2. Datos de la Actividad: (describa la actividad que el grupo estaba haciendo)

Hallazgos o problemas identificados:

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

3. Plan de seguimiento:

No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO	
	¿Qué es lo que queremos lograr?	¿Cómo se va a lograr?	¿Qué hacer para lograrlo?	Fecha de realización de actividades o compromisos	Fecha de verificación del cumplimiento de actividades o compromisos
1.					
2.					
3.					
4.					



F: _____
 Técnico de Campo
 la próxima visita del técnico: ____/____/____

F.: _____
 Firma Presidenta Grupo ALAC
 trickleup
 The first steps out of poverty

PLAN DE SEGUIMIENTO INDIVIDUAL CON BASE A PROBLEMA (s) IDENTIFICADO (s)

1. Datos generales

Fecha: ____/____/____	Nombre de la participante: _____
Código: _____	Comunidad: _____ Proyecto: _____
Técnico Responsable: _____	

2. Datos de la Actividad:

Hallazgos o problemas identificados:

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

3. Plan de seguimiento:

No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO	
	¿Qué es lo que queremos lograr?	¿Cómo se va a lograr?	¿Qué hacer para lograrlo?	Fecha de realización de actividades o compromisos	Fecha de verificación del cumplimiento de actividades o compromisos
1.					
2.					
3.					

Tecnico de Campo

Firma de la participante

Fecha próxima visita: ____/____/____



The first steps out of poverty

Guía de Instrumentos para el acompañamiento técnico.

Elaborada por:

Crelyn Yeritza García González

Revisada por: Florie Bielsa

Coordinadora de Monitoreo y Evaluación

Guía de instrumentos para el acompañamiento técnico.

Marzo, 2017.

Proposito de la guía

Esta guía tiene como propósito fortalecer el proceso de acompañamiento que brindan los equipos técnicos a los participantes del programa de Graduación de Trickle Up, Las Américas. Además, se pretende aumentar las capacidades técnicas y establecer el acompañamiento como un proceso sistemático.

De igual manera se pretende dotar de instrumentos de seguimiento a los equipos técnicos que permitan recolectar información descriptiva y cualitativa sobre la situación de los participantes, su actividad productiva y la identificación de hallazgos que orienten la toma de acciones estratégicas en apoyo a los participantes del proyecto. Se busca fortalecer las capacidades de los equipos técnicos con relación al proceso de acompañamiento que dan a los participantes del programa utilizando para ello los instrumentos diseñados.

Los beneficios contemplados no son únicamente para los actores organizacionales de Trickle Up y equipos técnicos de las organizaciones socias, ya que en la medida en que logre dar acompañamiento se podrá mejorar la atención a los beneficiarios de los proyectos. Esto favorecerá el cumplimiento de los objetivos establecidos y graduar fuera de la extrema pobreza a la mayor cantidad de personas.

Dirigida a equipos técnicos de las organizaciones socias.

Introducción

La Real Academia de la Lengua (1992) indica que la **evaluación** consiste en la acción y efecto de señalar el valor de una cosa y que evaluar significa estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa. Sin embargo, en general se interpreta como una forma de “control” y esto es el enfoque que se le ha dado tradicionalmente.

Desde el enfoque de la gestión para resultados la evaluación supone una herramienta que permite la identificación de necesidades y debilidades en los procesos implementados con el fin de buscar soluciones y fortalecer aquella situación que no se encontró bien.

El contenido de la presente guía se divide en 2: Parte teórica y práctica. La primera establece la conceptualización que permite orientar al lector acerca de temas como: **monitoreo, evaluación, seguimiento y acompañamiento técnico**. La segunda parte contiene información precisa acerca de los cuatro instrumentos de acompañamiento técnico: **Boleta de acompañamiento individual y grupal, Plan de seguimiento de problemas individual y grupal**.

Presentación:

Trickle Up es una organización dedicada al combate de la pobreza extrema. Desde 1979 inició sus operaciones como organización sin fines de lucro con perspectivas e ideas nuevas y radicales para el tratamiento de la extrema pobreza, considerando que estas personas que viven excluidas y marginadas pueden salir de la misma.

Sus operaciones permiten que las personas puedan ser arquitectas de su propio desarrollo brindando oportunidades a través del Enfoque de Graduación integrado por 5 componentes: Focalización, Apoyo al consumo, Ahorro, Capacitación y Transferencia de activos con el que se busca graduar al mayor porcentaje de población fuera de la pobreza.

Enfoca sus acciones a grupos vulnerables tales como mujeres jóvenes, personas con discapacidad, comunidades indígenas entre otros. Para determinar el nivel de impacto de sus programas, Trickle Up cuenta con un área clave: Monitoreo y Evaluación cuyo sistema se encuentra constituido por instrumentos que permiten evidenciar el éxito de la implementación del Enfoque de Graduación y de cada uno de sus componentes.

Conceptualizando:

Evaluación

Monitoreo

Seguimiento

Acompañamiento

Evaluación

“Es un proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de un programa o proyecto a la luz de sus objetivos”. UNICEF (1991)



Propone explorar de manera rigurosa el cumplimiento de los objetivos, el uso de los recursos y la entrega de cambios sostenibles en el tiempo. De tal forma que el diseño y la gestión de las iniciativas evaluadas se puedan ajustar, con el fin de asegurar que generen valor.



Esto implica contar con herramientas que faciliten el proceso y análisis de los datos obtenidos y sistemas que permitan determinar la cantidad y calidad de los procesos implementados, así como medir cualitativa y cuantitativamente los objetivos cumplidos de cada una de las etapas o fases del proyecto.



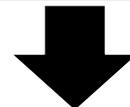
Propone explorar de manera rigurosa el cumplimiento de los objetivos, el uso de los recursos y la entrega de cambios sostenibles en el tiempo. De tal forma que el diseño y la gestión de las iniciativas evaluadas se puedan ajustar, con el fin de asegurar que generen valor.

Monitoreo

Es una herramienta gerencial de gestión y supervisión para controlar el avance de los proyectos, programas o planes en ejecución, el cual proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados alcanzados con lo que se había planificado.



Su objetivo es identificar logros y problemas, determinar su importancia, analizar causas, y adoptar medidas pertinentes de forma inmediata. El monitoreo es el seguimiento, la vigilancia y el control permanente a las actividades en forma inmediata. El monitoreo también es el seguimiento, la vigilancia y el control permanente a las actividades previstas en un plan, programa o proyecto de la gestión pública desde las comunidades o desde las organizaciones de la sociedad civil.



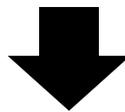
Se realiza con el fin de comprobar que se alcanzan las metas propuestas, a través del mismo se hace un registro ordenado de los avances de las actividades, los productos y los objetivos planificados. Dicho registro permite detectar las debilidades y los éxitos de los procesos ejecutados hasta el momento y tomar las acciones necesarias para reencauzar los procesos, los planes, programas o proyectos en caso de que no se obtengan los resultados esperados. (Acción

Diferencia entre Monitoreo y Evaluación

Monitoreo	Evaluación
<ul style="list-style-type: none">• Es permanente y se enfoca en dar seguimiento a los indicadores de actividades y resultados (del marco lógico).• Es recoger y analizar información de modo continuo para averiguar si un proyecto se dirige hacia sus objetivos. La información se recoge durante toda la duración del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• Es puntual y se enfoca en indicadores de resultados y objetivos.• Por otro lado, tiene lugar en un momento determinado. Utiliza la información obtenida durante el monitoreo y puede cuestionar tanto la dirección general del proyecto como los objetivos. Se puede realizar a la mitad, al final y después del programa.

Acompañamiento

La palabra acompañar se utiliza para referirse a la acción de acercamiento que se tiene hacia una persona.



De acuerdo con Ardonio (2000) citado por Riveros (2011) se comprende por el termino acompañamiento al acto de asesorar y dar tutoría a los participantes para dar recomendaciones y sugerencias con respecto a las debilidades identificadas en el desarrollo de las actividades que implementan.



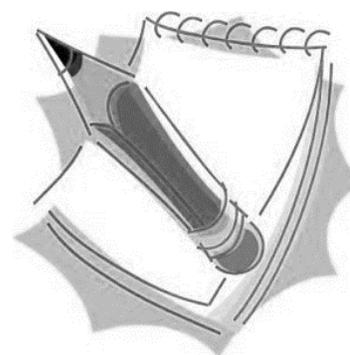
Este proceso es que debe permitir retomar aquello que no se está realizando correctamente y redireccionarlo hacia el camino del éxito. No se reduce únicamente a dar una recomendación o sugerencia, sino que deben establecerse líneas claves que encaminen al cambio de la situación con la que se encuentra.

Instrumentos para el acompañamiento técnico

Boleta de asistencia/acompañamiento GRUPAL

¿Qué es?

Esta boleta consiste en un conjunto de aspectos y elementos que orientan la identificación de hallazgos y problemas en el desarrollo de las actividades que llevan a cabo los participantes del proyecto. Este instrumento permite recolectar información cualitativa y evidenciar el acompañamiento que brindan los equipos técnicos a los participantes.



¿Para que se usa?

El fin primordial de este instrumento es dejar evidencia y registrar la asistencia técnica brindada a los grupos, y puede servir para:

- Anotar observaciones de la visita al grupo.
- Identificar hallazgos y problemas.
- Realizar observaciones sobre la situación de cambio de los participantes.
- Definir actividades del grupo al que se brinda asistencia técnica.
- Establecer acuerdos en conjunto con los participantes.
- Diseñar estrategias para mejorar los problemas identificados durante la visita.
- Puntualizar fechas de cumplimiento de las recomendaciones y el nivel de cumplimiento de las actividades programadas.

Paso a paso:

A continuación, se presentan indicaciones prácticas que explican paso a paso cómo debe llenarse el instrumento, detallando cada uno de las categorías.



1. Datos generales:

Este es el encabezado del instrumento que contiene información básica e importante sobre el grupo al que brinda acompañamiento técnico. Deberá colocar:

- Fecha en que se llevó a cabo la visita al grupo.
- Nombre del responsable de la visita y de brindar acompañamiento técnico (corresponde al nombre del técnico).
- Nombre de la comunidad que se visitó.
- Nombre del grupo (se refiere al nombre que los participantes otorgaron a su grupo de ahorros). De no estar nombrado, colocar nuevamente el nombre de la comunidad como referente.

Anotar el número de integrantes del grupo. NOTA: deberá colocar la cantidad de integrantes registrados en su totalidad (consultar los registros).



1

1.

BOLETA DE ASISTENCIA / ACOMPAÑAMIENTO GRUPAL

Fecha: 21/04/2017	Responsable: Yeritza García	Comunidad: Santa María Dolores
Nombre del grupo: Emprendedoras # de integrantes: 16		

2. Nombre de la actividad:

En este espacio deberá colocar la información del motivo de su visita en este grupo; siga las siguientes indicaciones:

- Primero debe marcar con una X la casilla que corresponda según sea la actividad (capacitación y/o reunión grupo ALAC).

NOTA: si, marca la casilla de capacitación deberá especificar el tema sobre el cual se está capacitando.

NOTA: pueden seleccionarse las dos opciones.

- Posteriormente debe anotar el número de participante que asisten a la actividad, de la misma forma debe anotar el tiempo que duró la actividad.

2

Actividad:

- Capacitación
- Reunión Grupo ALAC

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Tema: _____

No. De asistentes: _____ 10 _____

Duración: _____ 90 minutos _____

3. Situación de cambio:

Con este elemento se pretende medir el nivel de cumplimiento y cambio que ha tenido el grupo después de brindarle el acompañamiento técnico.

- Los criterios se encuentran divididos en: “Mejoró, sigue igual y No mejoró”. Deberá marcar con una X el cuadro que corresponda según su observación.
- Posteriormente procederá a describir el cambio que ha notado en el grupo. Aquí tiene la libertad de aclarar y justificar el criterio que marcó anteriormente.

NOTA: La situación de cambio implica una corresponsabilidad entre el técnico y el participante, se logra una mejor situación de cambio en la medida en que cada uno cumpla su rol.

3

2. situación de cambio desde la visita anterior. (Marcar la casilla que corresponde según su observación)

		
No Mejoró	Sigue igual	Mejoró

3. Descripción de la situación de cambio desde la visita anterior:

Desde la visita anterior se hicieron recomendaciones al grupo, pero no las cumplieron por lo que no

No se notó ningún cambio

4. Identificación de Hallazgos, Recomendaciones y compromisos

Como se indica este espacio corresponde a las anotaciones y observaciones que realice durante el desarrollo de la actividad.

- Deberá especificar los hallazgos. Se entiende por “hallazgo” como algo novedoso que encontró. Deberá especificar los más relevantes (positivos o negativos).
- En la segunda columna deberá establecer sus recomendaciones técnicas en relación a los hallazgos identificados con anterioridad.
- Consecuentemente, en la tercera columna deberá colocar los compromisos necesarios para mejorar los hallazgos o problemas identificados.

NOTA: lo que se pretende con esto es que el grupo se responsabilice y adquiera un grado de compromiso para mejorar lo que no está bien. También se deberán incluir compromisos del equipo técnico en caso de ser necesario.

4

4. Descripción de Hallazgos, recomendaciones y compromisos:

No.	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES	COMPROMISOS CON EL GRUPO
1.	Unicamente la mitad de los participantes están asistiendo a las reuniones de ahorro por los horarios en que estas realizan (en la mañana)	Elegir un horario que se adecue a las actividades que realizan las participantes. En caso de no poder presentarse por cualquier motivo, designar a otro familiar.	Reestablecer los horarios de reunión y visitar a las participantes que no asistieron a la reunión para conocer los motivos.
2.	el porcentaje de interés es muy alto (10%) por lo que las participantes no hacen préstamos.	Explicar a las participantes que es mejor tener cuotas de intereses más bajas (5%) que se puedan pagar fácilmente.	Dar una explicación de los beneficios que tiene el adquirir y dar préstamos ya que esto generara intereses para sus ahorros.
3.			
4.			

5. Firmas:

Este apartado tiene como fin obtener el aval del grupo sobre la información que se generó por medio de la boleta, al proceso de acompañamiento y dejar registro de la autenticidad del mismo.

NOTA: El objetivo primordial es validar la información de la boleta, evidenciar que se llenó en el momento preciso en que se llevó a cabo la actividad.

5

F.: _____

Original: Participante

F.: _____

Duplicado: Informe

Triplicado: Técnico

Boleta de asistencia/acompañamiento INDIVIDUAL

¿Qué es?



Esta boleta está compuesta por un conjunto de aspectos que buscan orientar la identificación de hallazgos y problemas en las actividades que llevan a cabo los participantes del proyecto. Este instrumento permite a los equipos técnicos brindar acompañamiento a los participantes para lograr que sea personalizado y responda a las necesidades específicas de cada participante.

¿Para qué se usa?

A través de este instrumento se busca dejar registro sobre la visita que se realizó, realizar un diagnóstico situacional y establecer las recomendaciones necesarias.

Incluye:

- Realizar un pequeño diagnóstico de la situación del participante en los aspectos más relevantes para el proyecto.
- Determinar el nivel de cumplimiento de las recomendaciones brindadas en las anteriores visitas.
- Establecer recomendaciones para la próxima visita.
- Enlistar las actividades que deberán cumplirse para mejorar la situación del participante.

Definir fechas de cumplimiento de las actividades y definir quiénes serán los responsables de la ejecución de las mismas.



Paso a paso:

A continuación, se describe detalladamente la forma correcta de llenar cada una de las casillas y aspectos contenidos en el instrumento:

1. Datos generales:

Se debe anotar la información básica del participante al que se brinda acompañamiento. Este apartado comprende:

- Nombre del participante al que se visita.
- Código del participante: Con esto se busca facilitar el proceso de identificación del participante en la base de datos.
- Nombre del socio: deberá colocar el nombre de la empresa para la cual trabaja que tiene a su cargo la ejecución del proyecto (municipalidad u organización local según sea el caso).
- Nombre de la comunidad donde vive el participante
- Fecha en que se efectuó la visita.



BOLETA PARA ASISTENCIA / ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO INDIVIDUAL

Nombre del participante: _____	María López	Código: _____	300
Socio: _____	FDL	Comunidad: _____	Santa María Dolores
		Fecha: _____	21/04 /2017

1. Diagnostico situacional.

Se entiende por diagnostico al proceso de identificación y detección de diversos problemas que puede encontrar un participante. Con ello se busca hacer una interpretación de los factores que influyen positiva o negativamente la situación del participante al momento de visitarlo. Este contempla elementos como:

- **Actividad Productiva (AP):** Son las formas que emplea el participante para generar ingresos, también son conocidas como micro emprendimientos. Este componente es vital puesto que es un eje fundamental del proyecto. En este apartado, se desea conocer cómo se va desarrollando la actividad. Para orientarle en el llenado de esta casilla, puede considerar por ejemplo las siguientes preguntas: **¿Cuál es la actividad productiva que realiza? ¿Cómo se encuentra? ¿Cuáles son las dificultades relacionadas?**
- **Huertos:** se entiende por eso a la pequeña extensión de tierra con cultivos que posee cada participante en los alrededores de su hogar. Algunos criterios orientadores pueden ser: **¿Cuáles son las especies que tiene?, ¿ha diversificado su huerto?, ¿qué otras especies ha cultivado?, ¿para qué ha utilizado los productos de su huerto?, ¿qué dificultades enfrenta?**

- **Registros del negocio:** se le llama así al listado de cuentas que el participante completa en relación a su actividad productiva. En él se encuentra contenido el valor de los ingresos y egresos por día de manera a llevar el control y determinar la rentabilidad de negocio emprendido. Comprende aspectos como: **¿cuenta con registros?, ¿sus registros están en orden y actualizados?**
- **Salud e higiene del participante:** Son los conocimientos que tiene el participante sobre cómo deben “asearse”, “limpiarse”, y “cuidarse” físicamente. comprende aspectos como: **¿Cuántas veces se ha enfermado desde la última visita?, ¿ha recibido atención médica o recibido tratamientos/medicina? ¿En qué estado de higiene esta la vivienda? ¿Los niños?**
- **Ahorro:** Es el dinero que tienen los participantes en los grupos. En este componente deberán considerarse elementos como: **¿de cuánto es su ahorro? ¿Tiene alguna dificultad para comprar sus acciones en cada reunión? ¿Asiste con regularidad al grupo? ¿Existen conflictos? ¿Tiene algún préstamo? ¿Para qué lo utilizó? ¿Lo va a poder pagar?**
- **Involucramiento de PcD-NcD:** Este componente permite contar con la descripción del nivel de empoderamiento y de participación de la persona con discapacidad (PCD) o del niño con discapacidad (NCD) en las capacitaciones, el micro emprendimiento, el grupo de ahorros, las actividades del hogar u otra actividad pertinente.

Puede considerar aspectos como: **¿Cuál es el nivel de participación en su Actividad Productiva? ¿Existe interés de parte de la familia para involucrarlo? ¿La persona con discapacidad enfrenta alguna barrera?**

En caso el hogar no cuente con persona con discapacidad, este espacio se puede quedar vacío o puede ser utilizado para anotar otros elementos relevantes identificados en la visita.

NOTA: El diagnóstico situacional es básico para determinar las recomendaciones que se darán al participante. Es una parte importante en la que se necesita observar e interactuar con el participante.

1

1. Diagnóstico Situacional. Describir detalladamente la situación actual de lo siguiente:

<p>a) Actividad Productiva: El participante cuenta con una tienda, sin embargo, no tiene mucho producto a la venta porque no tiene quien atienda el negocio cuando ella no se encuentra en la casa. Esto ha provocado la baja en las ventas y por lo tanto no ha generado ganancia para reinvertir en el negocio.</p>	<p>b) Huertos: La participante tiene un pequeño huerto que esta diversificado y del cual han utilizado verduras para el consumo de su hogar. Desde la última visita no lo ha diversificado pero si ha trabajado en el cuidado de las especies con las que cuenta</p>	<p>c) Registros del negocio: La participante no cuenta con un cuaderno específico para llevar los registros de la tienda. Además de que no sabe cómo hacerlo y por eso no lo lleva. Al inicio si lo realizaba.</p>
<p>d) Higiene y Salud de Participante La participante cuenta con animales de crianza (un cerdo) que se encuentra dentro de la casa cerca del lugar donde los niños comen. Allí también se encuentra parte de los desechos de la comida del cerdo que no se han limpiado. (excremento)</p>	<p>e) Ahorros la participante tiene muy pocos ahorros (100.00) porque no asiste a las reuniones, puesto que comenta que el punto de reunión le queda muy lejos y no puede descuidar a su niño.</p>	<p>f) Involucramiento PcD-NcD: El niño participa escasamente en el negocio. Se ha notado un cambio favorable en el niño ya que ahora él quiere vender en su tienda cuando su mama no se encuentra en casa.</p>

Preguntas orientadoras

A continuación, se encuentra una lista de preguntas que pueden ayudar a orientar el diagnóstico situacional del participante al que brinda acompañamiento técnico.



PARTICIPANTE

- ¿Tiene una **actitud positiva**?
- ¿Cuenta con suficiente **experiencia** para su negocio?
- ¿Cuenta con suficientes **conocimientos** para su negocio?
- ¿Puede **salir de la casa** lo suficiente para comprar y/o vender?
- ¿Realiza sus **cultivos de patio**?
- ¿Tiene obstáculos grandes? ¿Emergencias?

FAMILIA

- ¿Cuenta con el **apoyo de su familia**?
- ¿Cómo fortalecer el **involucramiento** de la familia?
- ¿Existen **conflictos**? ¿Cómo mediarlos?

PERSONAS CON DISCAPACIDAD

- ¿Es **protagonista** del negocio? ¿Cuál es su rol?
- ¿Vende? ¿Compra los insumos? ¿Administra el dinero? ¿Lleva control?
- ¿La **familia cambió su actitud** hacia la PCD? ¿Ve las habilidades de la persona?
- ¿Cuenta con **acceso a los mismos recursos** que los demás integrantes del hogar?

PRODUCCIÓN

- ¿La preparación es **higiénica**?
- ¿El producto es de **calidad**?
- ¿Brinda buena **atención a su clientela**?
- ¿Cuántos **clientes** tiene? ¿Es suficiente? ¿Cómo tener más clientela?
- ¿Cuenta con **instalaciones adecuadas** para su negocio?
- **Ubicación:** ¿El negocio es visible? ¿Señalado? ¿Accesible?
- ¿Le dedica suficiente **tiempo**?
- ¿Produce en suficiente cantidad?
- ¿Tiene buen **acceso a materia prima**? ¿Cómo podría conseguirla a mejor precio?
- ¿Tiene mucha **competencia**? ¿Eso le afecta? ¿Cómo hacer la diferencia?

EL NEGOCIO Y SU CONTROL

- ¿Implementa **registros**? (Los registros deben incluir: Gastos - Ingresos - Fechas - Rubros, por cada actividad)
- ¿Cómo podría mejorar sus registros?
- ¿Los **ingresos** generados valen la pena?
- Las **ganancias diarias** son mayores a Q10?
- ¿Cuenta con suficiente **capital de trabajo**? ¿Es mayor a la inversión inicial del capital semilla?
- ¿Los **precios de venta** son los adecuados? ¿Justos? ¿son suficientes para asegurar la rentabilidad?
- ¿Diversificó sus negocios?

1. Cumplimiento de recomendaciones anteriores:

En este apartado es necesario consultar nuevamente las boletas completadas en la visita anterior e identificar (1) si se dieron recomendaciones en la visita anterior, (2) luego deberá anotar cuales fueron cumplidas y cuáles no, argumentando los motivos por lo que no se llevaron a cabo.

2

2. Cumplimiento de las recomendaciones anteriores (si hubiesen):

a) no se dieron recomendaciones

b) _____

2. Recomendaciones para la próxima visita:

Con el siguiente cuadro se busca establecer las recomendaciones adecuadas, basándose en el diagnóstico situacional en caso de identificar problemas o necesidades en algún elemento. En caso contrario se debe colocar únicamente una aclaración del por qué no ha sido llenado este espacio.

3. Recomendaciones para la próxima visita:

No.	Recomendaciones técnicas	Actividad	Fechas de cumplimiento	Responsable
1.	Indicar a la participante que los animales de crianza no pueden estar dentro de la casa.	Capacitación sobre cuidado y riesgos de mala higiene.	30/04/207	Yeritza García
2.	Hablar con la participante de la importancia que tiene ahorrar y asistir a las reuniones.	Hablar con el grupo para definir un lugar cercano para la participante.	30/04/207	Yeritza García
3.	La participante debe aumentar sus ganancias y llevar sus registros.	Utilizar algunas especies del huerto para vender en la tienda y retroalimentar el tema de registros	30/04/207	Yeritza García

2. Firmas:

Este espacio sirve para contar con el aval del participante sobre la información contenida en la boleta, además de evidenciar la visita realizada al participante. Las firmas que deberán aparecer en la boleta son las del:

- Técnico responsable de la visita
- Participantes del proyecto.

NOTA: dado el caso de que el participante no registre ninguna firma, deberá colocar su huella digital, por lo que el equipo técnico deberá llevar almohadilla

Técnico responsable: _____

Fecha: ___ / ___ / ___

Firma: _____

Próxima visita

Firma de la participante: _____

Original: Participante

Duplicado: Informe

Triplicado: Técnico

NOTA: En la parte inferior del instrumento se encuentran indicaciones para dejar una copia como registro a los participantes (original), adjuntar una segunda copia para el informe (duplicado) y la tercera copia queda para el técnico (triplicado).

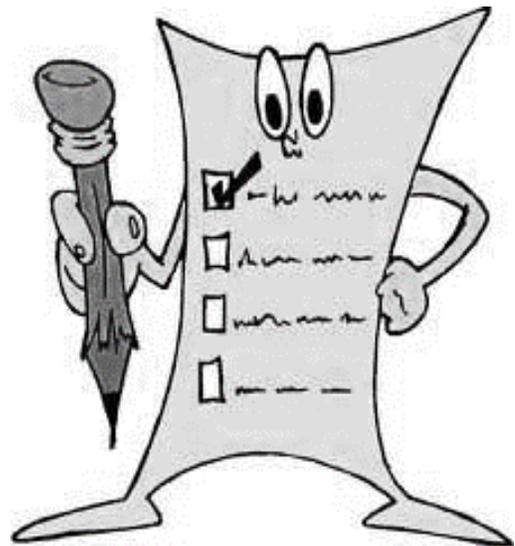
Plan de seguimiento INDIVIDUAL Y GRUPAL con base a problemas identificados

¿Qué es?

Es un instrumento que permite programar y detallar el modo y los medios necesarios para llevar a cabo acciones y dar solución a los problemas identificados tanto a nivel GRUPAL como INDIVIDUAL.

Cuenta con una matriz donde se establecen objetivos, estrategias, actividades y tiempos en que se ejecutarán las acciones programadas con los participantes.

Cabe mencionar que este instrumento es aplicado únicamente cuando se detectan **PROBLEMAS** de lo contrario no es necesario aplicarlo.



¿Para que se usa?

Este instrumento se usa principalmente para:

- Orientar el proceso de acompañamiento técnico en caso de encontrar problemas o necesidades en los participantes.
- Programar actividades específicas para solucionar los problemas identificados.
- Proyectar estrategias para contrarrestar las necesidades; se busca establecer indicaciones integrales y que generen cambios notables en los participantes.
- Mejorar el resultado del proyecto al finalizar.
- Brindar un mejor acompañamiento a los participantes.

Paso a paso:



A continuación, se describe detalladamente la forma correcta de llenar cada una de las casillas y aspectos contenidos en el instrumento.

1. Datos generales:

Se debe anotar la información básica del participante o grupo según sea el caso, al cual se brinda acompañamiento. Este apartado comprende:

- Fecha en que se efectuó la visita.
- Nombre del participante al que se visita.
- Código del participante. Con esto se busca facilitar el proceso de identificación del participante en la base de datos.
- Nombre de la comunidad en donde vive el participante.
- Nombre del proyecto en ejecución.
- Nombre del técnico responsable de la visita y de brindar acompañamiento.
- En el caso de plan de seguimiento grupal se deberá colocar el nombre del grupo al que se visita, en caso de contar con el mismo se deberá colocar nuevamente el nombre de la comunidad.



PLAN DE SEGUIMIENTO GRUPAL CON BASE A PROBLEMA (s) IDENTIFICADO (s)

1. Datos generales

Fecha: <u>21/04/2017</u> Comunidad: <u>Santa María Dolores</u> Nombre del grupo: <u>Emprendedoras</u>
Proyecto: <u>Empoderamiento</u> Técnico Responsable: <u>María López</u>

2. Hallazgos o problemas identificados:

En este espacio se debe enlistar los problemas identificados a través de la boleta de acompañamiento. NOTA: únicamente deberá nombrar los problemas ya que posteriormente se encuentra un espacio para hacer la descripción

2. Datos de la Actividad: (describa la actividad que el grupo estaba haciendo)

Hallazgos o problemas identificados:

- a) el 50% de los participantes asiste a las reuniones
- b) _____
- c) _____

3. Plan de seguimiento:

Es el marco general de acciones donde se definen las prácticas a seguir y la forma en que se van a desarrollar las actividades necesarias para solucionar el problema identificado. Permite describir objetivos, estrategias, actividades y tiempos. Este cuadro por lo tanto requiere del establecimiento de:

- **Objetivos:** Son la base que establece lo que se quiere lograr al final del proceso. Responde a la pregunta **¿Qué es lo que queremos lograr?**
- **Estrategia:** es el conjunto de acciones integrales y decisiones que se deben tomar para el cumplimiento del objetivo. Responde a la pregunta **¿Cómo se va a lograr?** NOTA: Se deben definir las formas de lograr solucionar el problema identificado.
- **Actividades:** son las acciones específicas que se deben llevar a cabo para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Responde a la pregunta **¿Qué hacer para lograrlo?**
- **Tiempo:** Es el periodo que se establece para el cumplimiento de las actividades planificadas. Esto permite registrar con exactitud la fecha de realización de la actividad y la fecha de verificación de cumplimiento de estas. NOTA. Este punto es importante para controlar las actividades programadas y dar seguimiento en la siguiente visita.

3. Plan de seguimiento:

No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO	
	¿Qué es lo que queremos lograr?	¿Cómo se va a lograr?	¿Qué hacer para lograrlo?	Fecha de realización de actividades o compromisos	Fecha de verificación del cumplimiento de actividades o compromisos
1.	Lograr que el 100% de los participantes asistan a las reuniones dentro de grupo ALAC.	Concientizar a las participantes acerca de la importancia que su participación dentro de las reuniones.	Visitar a cada una de las participantes que no asisten regularmente a las reuniones.	25/04/2017	09/05/2017
2.					
3.					
4.					

3. Firmas:

Este espacio sirve para contar con el aval del participante sobre la información contenida en la boleta, además de evidenciar la visita realizada al participante. Las firmas que deberán aparecer en la boleta son las del:

- Técnico responsable de la visita
- Participantes del proyecto. NOTA: dado el caso de que el participante no registre ninguna firma, deberá colocar su huella digital, por lo que se deberá contemplar llevar almohadilla durante las visitas de acompañamiento.

F.: _____
Técnico de Campo

F.: _____
Firma Presidenta Grupo ALAC

Fecha de la próxima visita del técnico: ____/____/____

Original: Participante

Duplicado: Informe

Triplicado: Técnico

Referencias Bibliográficas.

- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (s/f) Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas
- Mokate, K. M. Convirtiendo el monstruo en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social.
- Rosi, L. M. (2007). Guía de Monitoreo y Evaluación. Brasil: Pact, Brasil.
- Trickle Up (2013) Guía de sistema de Monitoreo y evaluación.
- Unicef. (2011) Evaluación de proyectos sociales.

trickleup

The first steps out of poverty

Introducción

Según Idalberto Chiavenato (1998) la capacitación “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”.

El desarrollo del personal y la construcción de capacidades son de los componentes fundamentales en las organizaciones de alto desempeño ya que constituyen fuente del aprendizaje organizacional.

El proceso de capacitar se transforma en necesitada cuando existe una dificultad que no permite el logro de las metas trazadas u objetivos propuestos en el marco de los proyectos.

Con el fin de potencializar las habilidades de los equipos técnicos de las organizaciones socias, se da inicio al proceso de capacitación en acompañamiento técnico a los participantes del Programa de Graduación de Trickle Up, dando como resultado el empoderamiento del uso de los instrumentos diseñados para el seguimiento de los procesos desarrollados en campo.

Objetivos

- Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los equipos técnicos de las organizaciones socias de Trickle Up con relación al acompañamiento que se brinda a los participantes del programa de Graduación.

- Capacitar a los equipos técnicos de las socias en el uso de los instrumentos para dar asistencia técnica.

Agenda de Capacitación

- Bienvenida
- Presentación de participantes y expectativas del taller.
- Objetivos del Taller
- Sondeo de conocimientos previos (monitoreo, evaluación, acompañamiento técnico)
- Uso de los instrumentos (paso a paso).
- Boleta de asistencia técnica individual y grupal
- Plan de seguimiento individual y grupal
- Preguntas y respuestas.
- Experiencia de acompañamiento en campo.

Desarrollo de la actividad

- **Bienvenida:**

El proceso de capacitación se inició dando la bienvenida a cada uno de los equipos técnicos de las organizaciones socias que fueron convocados. Este punto se llevó a cabo por parte de la Coordinadora de Monitoreo y evaluación conjuntamente con el equipo Trickle Up quienes.

- **Expectativas del taller:**

Seguidamente se realiza la presentación de cada uno de los técnicos de las organizaciones socias participantes y se realiza un sondeo de las expectativas en torno al proceso de capacitación entre las cuales se pueden mencionar:

- ✓ Aprender sobre el uso de los instrumentos de acompañamiento técnico.
- ✓ Conocer que es el acompañamiento técnico y cuál es la importancia.
- ✓ Adquirir conocimientos que permitan mejorar los procesos en campo en beneficio de los participantes.
- ✓ Reconocer la importancia del acompañamiento técnico.
- ✓ Aprender el llenado de cada uno de los criterios contenidos en los instrumentos diseñados.

Esto con el fin de evaluar al final del taller el cumplimiento de las expectativas de los participantes.

- **Socialización de los objetivos del taller**

Como siguiente punto se presentaron los objetivos del taller, con ello se da a conocer que es fundamental su participación para el logro de los mismos. Se presenta la metodología a desarrollar durante el proceso.

- **Desarrollo del Taller:**

A manera de introducción al tema de central del taller, se inicia con la presentación de los conceptos claves:

- ✓ Monitoreo
- ✓ Evaluación
- ✓ Seguimiento
- ✓ Acompañamiento técnico

Esto con el fin de indicar un marco teórico de partida que permita reconocer las bases del diseño de instrumentos. Al finalizar la explicación se refuerzan el conocimiento adquiridos con explicaciones y ejemplos brindados por el equipo Trickle Up.

Posteriormente se inicia con la explicación del llenado de los instrumentos para el acompañamiento técnico que son:

- ✓ **Boleta de acompañamiento técnico individual:** Se hace la explicación del propósito de su construcción, así como el llenado de cada uno de los criterios contenidos en la misma. Se realizan indicaciones específicas en cada uno de los criterios sobre la información que deberá ser colocada. Se pregunta a los participantes sobre la existencia de dudas y se despejan.
- ✓ **Boleta de acompañamiento técnico grupal:** De igual forma se hace la explicación de los puntos importantes para el llenado correcto de la boleta y la calidad de la información que esta deberá contener. Se apertura el espacio para preguntas que generaron discusiones.
- ✓ **Plan de seguimiento individual y grupal:** Se hace la indicación del momento en que se debe utilizar este instrumento ya que se generó la expectativa de que en todos los casos de acompañamiento técnico deberá ser aplicada. Aquí se generaron discusiones en cuanto a la relevancia del instrumento, sin embargo quedo aclarado que es necesario que para la solución de problemas identificados es necesario corresponsabilidad entre participante y técnico de campo.

- **Presentación de la guía y evaluación del cumplimiento de expectativas:**

Como paso seguido se realizó la presentación de la Guía para el acompañamiento técnico dirigida a los equipos técnicos de las organizaciones socias, para su validación. Se reconoce la importancia de contar con el documento de forma virtual para las futuras consultas y mejor accesibilidad a la misma.

Para finalizar se evalúa el cumplimiento de las expectativas al iniciar el taller, dando como escala de puntuación de 1 a 10, siendo 1 la de menor cumplimiento y 10 la de mayor cumplimiento. Teniendo como media de evaluación del taller la escala de 9-10.

Los participantes agradecen los conocimientos adquiridos durante el taller, así como los esfuerzos realizados para el cumplimiento del proyecto en ejecución reconociendo la importancia del seguimiento de los procesos desarrollados en cuanto al acompañamiento técnico.

Aspectos relevantes:

- El taller genero discusión en relación a la importancia o no de la aplicación de los instrumentos para el acompañamiento técnico, al final reconocieron la importancia de aplicar dichos instrumentos en campo y no como un trabajo de gabinete, puesto que es necesario corresponsabilizar a los participantes del programa.
- Los participantes del taller cumplieron con sus expectativas, además de mostrarse satisfechos con el desarrollo del taller.
- El taller fue realizado con los coordinadores de los equipos técnicos, por lo que se notó el interés por replicar los conocimientos adquiridos con los nuevos equipos técnicos. Se adquirieron responsabilidades en cuanto a la réplica del taller.
- El director de una de las organizaciones socias, indico que los instrumentos diseñados contribuirán a fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación de las mismas, ya que con ello podrán determinar el nivel de cumplimiento y calidad de la asistencia brindada a los participantes del programa.
- Se notó durante el desarrollo del taller que existían algunas confusiones en cuanto a la finalidad de los instrumentos, puesto que eran percibidos como una

herramienta de control y no como un instrumento que fortaleciera su trabajo en campo.

Dificultades en el proceso:

- Se lograron identificar algunas dificultades en el proceso de ejecución de la capacitación.
 - ✓ A pesar de haber realizado pruebas técnicas que aseguran el éxito del uso de la plataforma Blackboard, el día en que se efectuó el taller se notaron algunos inconvenientes en la conexión de los participantes de Ixcán.
 - ✓ El manejo del tiempo, se indicó y recomendó a los participantes que iniciaran las conexiones a la plataforma con media hora de anticipación para dar inicio a la hora acordada, sin embargo el tiempo no se respetó en su totalidad. Esto por las dificultades encontradas al momento de ingresar a la plataforma.

Lecciones aprendidas:

- ✓ El uso de las Tecnologías de la Información y la comunicación en los procesos de capacitación permite que los participantes se familiaricen con las mismas, además minimizar costos en cuanto a logística.
- ✓ Hacer partícipes a los directores de las organizaciones socias permite fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación de las mismas, además de crear una corresponsabilidad en el seguimiento a los procesos.
- ✓ Realizar pruebas técnicas de conexión permite evaluar el nivel de factibilidad del uso de TIC's y plataformas virtuales en el proceso de capacitación, así como asegurar en un mayor porcentaje el éxito del mismo.

Conclusiones:

- El uso de la plataforma virtual fue de éxito en un 90%, ya que existieron algunos inconvenientes relacionados a la red de internet, la poca disponibilidad de dispositivos adecuados para la conexión a la plataforma y la familiarización con la plataforma.
- El apoyo del equipo Trickle Up es de fundamental importancia para asegurar el éxito del taller. Así como la participación activa de los equipos técnicos de las socias.
- La innovación de los procesos para el aprendizaje organizacional (capacitaciones) contar con las plataformas accesibles a los participantes, así como dar a conocer los conocimientos mínimos de la Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Con base en los objetivos propuestos para el proceso de capacitación a los equipos técnicos, se da por cumplido en un 95% el proceso, ya que un porcentaje del cumplimiento tiene relación con la réplica que los participantes den a los equipos técnicos de nuevo ingreso.