CAMBIOS CON IMPACTO

Una **CAJA METODOLÓGICA** para el **EMPODERAMIENTO Y MONITOREO**

Rosario Quiché - Dagny Skarwan

ONG-IDEAs

Una publicación del proyecto ONG-IDEAs “Fortalecimiento del monitoreo de efectos e impactos de los proyectos de organizaciones no gubernamentales en 11 países de Latinoamérica” en base a la “Caja de Herramientas de Impacto de ONG-IDEAs”- versión América Latina. ONG-IDEAs es un proyecto de un consorcio de 7 ONG alemanas y co-financiado por el Ministerio federal alemán de cooperación económica y desarrollo (BMZ).

Palabras Claves: Monitoreo Participativo, Planificación,
Empoderamiento, Impactos, Incidencia, Eficacia Propia.

Guatemala, Abril 2018.
Derecho libre. Las herramientas plasmadas en esta publicación pueden aplicarse y adaptarse libremente, promovemos la difusión y reproducción de la publicación, siempre citando la fuente. Queremos motivar a los usuarios aplicar las herramientas con conciencia, una orientación hacia efectos e impactos en procesos de desarrollo, fiel a los principios de la Caja Metodológica.

Diseño y diagramación: Studio DEF
Ilustraciones: Cesar Ixcot

Algunos iconos usados en esta publicación fueron tomados de *thenounproject.com*
y sus autores son: Alberto Miranda (pag.08), Joel McKinney (pag. 62), voneff (pag. 62).

Impreso en Guatemala

CONTENIDO

04 INTRODUCCIÓN: BIENVENIDOS Y BIENVENIDAS A LA CAJA METODOLÓGICA DE HERRAMIENTAS DE MONITOREO PARTICIPATIVO

06 **1. EL EMPODERAMIENTO A PARTIR DE UNA PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO Y DEL MONITOREO PARTICIPATIVO**

07 a. Tomar decisiones que impactan en nuestras vidas y dan fortaleza a nuestro grupo

08 b. La incidencia y nuestra participación en proyectos e iniciativas

09 c. Observando nuestros cambios = Monitoreo participativo de efectos e impactos

11 d. Principios para una planificación y un monitoreo participativo

15 **2. TRES HERRAMIENTAS DE LA CAJA Y TRES LLAVES EN UN VISTAZO**

16 a. Características claves y ventajas de la Caja Metodológica

22 b. Pautas para la preparación y facilitación de las autovaloraciones y su análisis

23 c. ¿En qué circunstancias y condiciones es útil aplicar la Caja Metodológica?

24 **3. LAS HERRAMIENTAS, SUS PASOS Y MEDICIONES**

3.1 ADIB – Análisis de las Diferenciado de Bienestar

25 a. El propósito de la herramienta: ¿Para qué nos sirve?

26 b. Los pasos para un Análisis del Bienestar - ADIB

37 c. Consejos para la facilitación de la herramienta ADIB

39 **3.2 Llave 1: La Visión de Cambio**
¿Qué es la visión de cambio y cómo formularla?

41 **3.3 Herramienta para lograr el Cambio Colectivo -CC**

42 **a.** ¿Qué es la herramienta de Cambio Colectivo?

43 b. ¿Con qué tipo de grupos se puede aplicar el Cambio Colectivo?

c. Los pasos para lograr un CC

51 d. El monitoreo del CC: las mediciones periódicas de los cambios

56 **3.4 Llave 2: Plan de Acción para planificar cómo alcanzar los objetivos CC**

57 **3.5 Herramienta para lograr el Cambio Individual - CI**

58 a. ¿Qué es la herramienta del Cambio Individual y para qué sirve?

59 b. Los pasos para lograr el CI

65 c. El monitoreo del CI, las segundas mediciones de cambio

72 **3.6 Llave 3: COMPARACIONES de mediciones y herramientas de CI y CC**

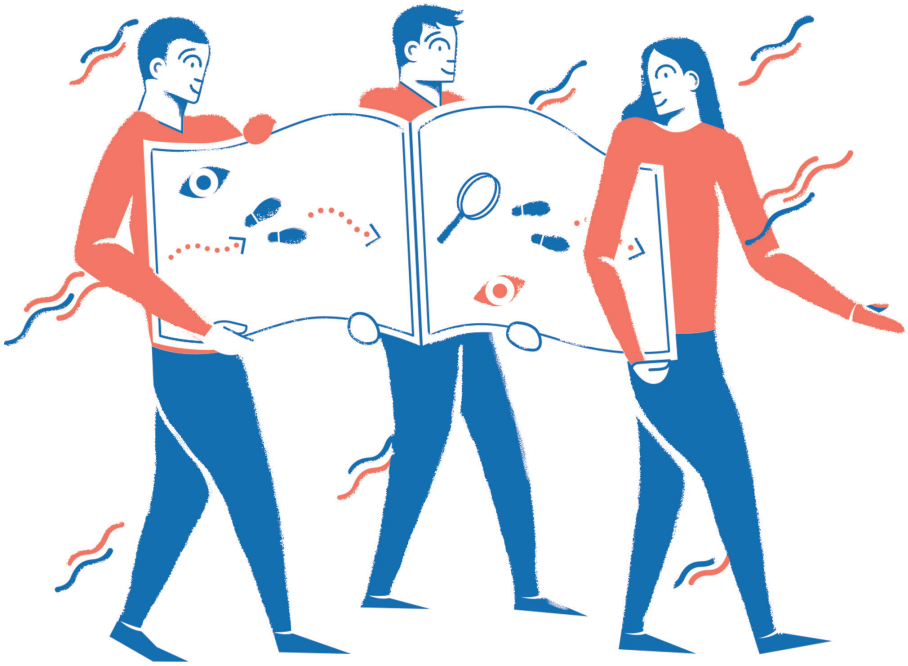
INTRODUCCIÓN
Bienvenidos y Bienvenidas a la CAJA METODOLÓGICA de Herramientas de Monitoreo Participativo

¿Por qué leer y aprovechar esta CAJA?

Si usted es un líder o una lideresa de un grupo de base comunitaria o de una organización, si usted es un promotor o promotora o técnico local de una asociación, si usted busca como protagonista tomar decisiones para orientar a su organización para lograr cambios, estos instrumentos o herramientas le pueden brindar ideas y abrir nuevos horizontes para facilitar la reflexión en su organización y tomar decisiones.

En varios países de Centroamérica y Sudamérica, un gran número de ONG desde 2015 se ha capacitado dentro del proyecto ONG-IDEAs para el monitoreo participativo de efectos e impactos. Los/las facilitadores/as capacitados han tenido la oportunidad de aplicar la CAJA de Herramientas de ONG-IDEAs con sus grupos y se han dado cuenta que necesitan una CAJA ágil, basada en la experiencia, para que los grupos en la comunidad puedan utilizarla. Aquí van a conocer varios ejemplos que analizaron otros grupos y donde se ve el poder de la gente para perseguir sus objetivos.

Desde un inicio les queremos contar que ONG-IDEAs no es una ONG el nombre de ONG-IDEAs se ha generado a partir de las siglas: ONG con Impactos en el Desarrollo, el Empoderamiento y Acciones. Y su historia es larga…



El propósito de la CAJA METODOLÓGICA para el Empoderamiento y el Monitoreo Participativo es la difusión de ésta forma de trabajo para observar los cambios y tomar decisiones. Puede usarse para empoderar a los grupos, capacitar a facilitadores o promotores locales, para que puedan accionar y reflexionar sobre sus cambios. ¡Es una CAJA para el Empoderamiento!

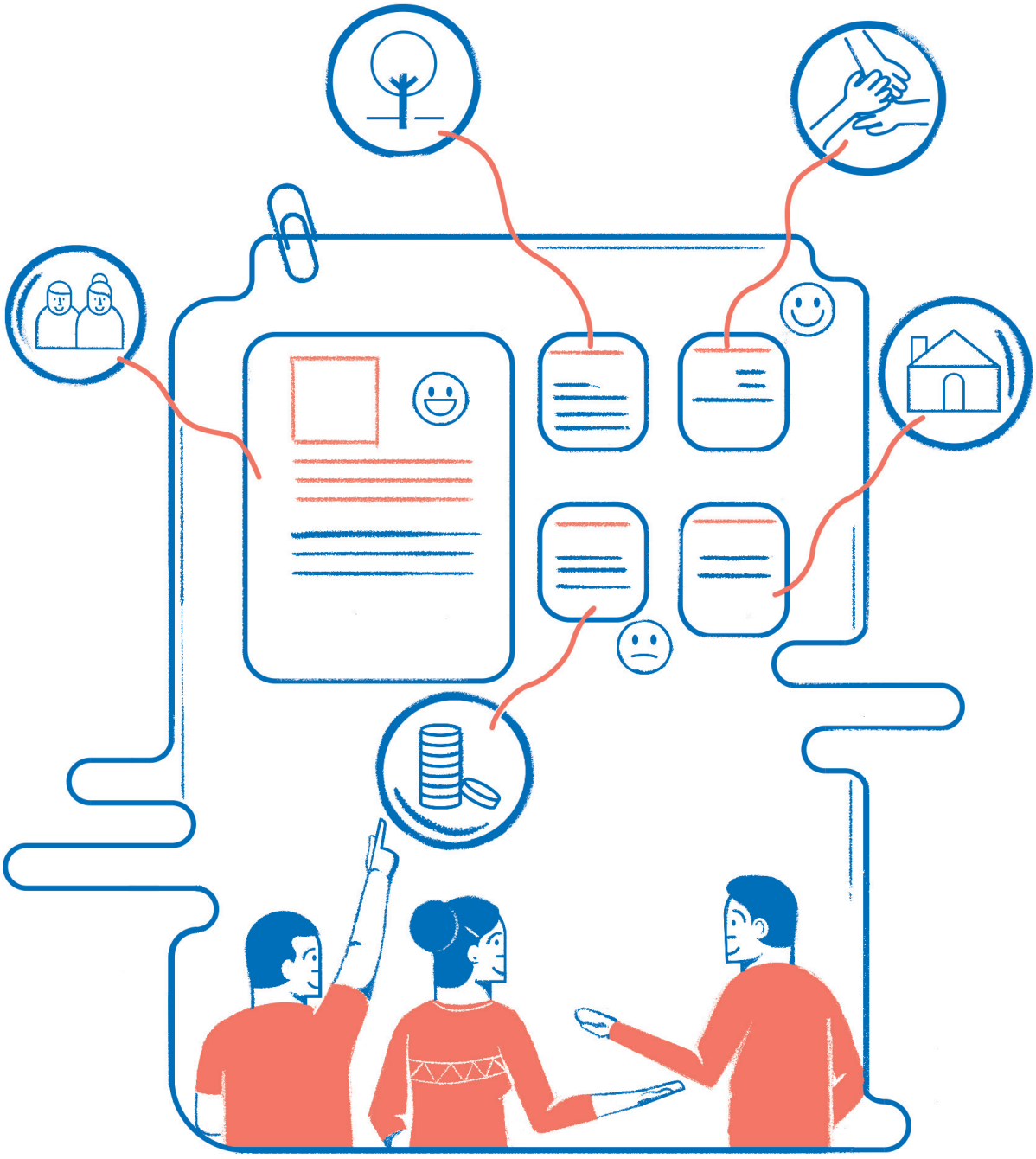
Agradecemos a todas las ONG y grupos que han participado con sus esfuerzos y voces en el proyecto y les deseamos mucho futuro a partir de las reflexiones que nos permitan las herramientas.

Si ustedes tienen internet, van a poder ver unos videos que ayudan a entender cómo funciona la CAJA DE HERRAMIENTAS DE IMPACTO DE ONG-IDEAs y en qué les puede servir.

En Centroamérica: La diferencia es el impacto? Un viaje con las Herramientas de Impacto
https://youtu.be/p_ClajghLIA

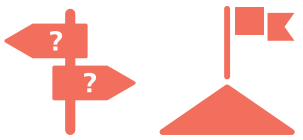
En Sudamérica: Aprendiendo de nuestros Cambios
https://www.kindernothilfe.org/es/V%C3%ADdeos_Publicaciones-p-366.html?rewrite_engine=fast

Al final del documento encontrarán una lista de ONG que ya conocen la Caja de Herramientas de ONG-IDEAs. ¡Por favor entren en contacto con ellos, seguramente les pueden dar muchos consejos prácticos! Sobre todo, les pueden solicitar capacitarse como facilitadores locales para un monitoreo participativo en su grupo u organización.



1. EL EMPODERAMIENTO A PARTIR DE UNA PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO Y DEL MONITOREO PARTICIPATIVO

a.



Tomar decisiones que impactan en nuestras vidas y dan fortaleza a nuestro grupo

En un grupo, colectivo o en una organización existen intereses comunes entre los integrantes. Nuestra identidad se alimenta de valores compartidos para la transformación de nuestras realidades. Compartimos algunas características personales, conocimientos, responsabilidades, penas y alegrías. Para que todos los miembros se identifiquen con el grupo, para que les importe y estén motivados en participar, vale el esfuerzo de clarificar y establecer objetivos que nos unan y nos den un horizonte.

Mejor si estos objetivos se han establecido en consenso, que todos y todas estemos de acuerdo. Tener objetivos establecidos es un paso para nuestro empoderamiento, y para esforzarnos en lograr los cambios que nos planteamos. Aunque sea lento o rápido el avance, lo importante es saber cuánto avanzamos y cómo lo logramos.

De eso se trata la **planificación** y el **monitoreo:** saber hacia dónde queremos ir y si estamos caminando bien. Eso vale para una persona, para un grupo o una organización. Tomar decisiones permite corregir el camino y mejorar nuestras acciones. Es un derecho y más aún si somos ciudadanos que luchamos por nuestros derechos y tenemos consciencia que el mundo puede cambiar. Somos parte del cambio y son nuestros cambios los que aportan.
Tener objetivos nos fortalece a todas y todos, seamos niños, niñas, jóvenes o adultos. Necesitamos tener un camino claro, nuestra urgencia de empoderamiento es grande. El monitoreo participativo empodera, es nuestra propia valoración, nuestro análisis, nuestro compromiso y son nuestras acciones. ¡Ser escuchado es un derecho de todas y todos!

Un grupo de jóvenes en El Salvador nos dijo qué es el empoderamiento para ellos: *"Es tener voz y voto, la capacidad de tomar decisiones por nosotros mismos en aquellas cosas que nos afectan".*

Después de un tiempo, los miembros del grupo podrán monitorear por sí mismos los cambios sucedidos en las áreas definidas por ellos mismos (por ejemplo, los cambios logrados en el trabajo, los ingresos, la alimentación, la educación, la prevención de la violencia y el compromiso con la comunidad) a los cuales ellos mismos han contribuido.

En esta CAJA METODOLÓGICA encontramos unas herramientas que nos pueden ayudar a formular objetivos, observar nuestros cambios y reflexionar en conjunto en qué medida los hemos logrado o no, así podremos decidir mejor cómo seguir caminando.

b.

La incidencia y nuestra participación en proyectos e iniciativas

Un objetivo describe la situación que queremos tener en el futuro. Nuestros objetivos, en primer lugar, son nuestro compromiso y responsabilidad. Sirven al grupo para tener un trabajo orientado, mejor pensado, evitando el desgaste. Teniendo objetivos observamos si las actividades nos salen tal como nos lo hemos propuesto. Sin embargo, no nos regimos únicamente por las actividades y acciones. Vemos más allá, observamos los efectos de nuestra acción, si realmente nos benefician o fortalecen, si vamos superando los problemas que nos afectan y vamos teniendo logros mayores.

Con esta CAJA METODOLÓGICA, también se busca darle un impulso a la participación en proyectos de desarrollo, o a la participación en comités o comisiones de gestión. Facilita nuestra propuesta y ayuda a negociar con otros, así no solo somos beneficiarios o beneficiarias, o grupo meta de un proyecto, sino participantes activos.

Otra forma de participar en un proyecto es cuando nosotros podemos determinar lo que nos va a beneficiar o no. Con las herramientas de la CAJA METODOLÓGICA podemos hacer esto, podemos analizar cómo cada uno de nosotros ve su situación de bienestar y si los beneficios ofrecidos por una organización realmente significan beneficios y cambios que queremos y necesitamos. Para la ONG y su proyecto, el vincular nuestros objetivos con sus propuestas y proyectos, es parte de una gestión transparente. Demuestra la capacidad de la ONG para un trabajo equitativo con participación de la población tanto en la planificación de un proyecto como en el monitoreo.

- A la ONG y a sus donantes les interesa: ¿En qué medida les son útiles y relevantes la capacitación, la asesoría, el acompañamiento, los insumos, los materiales?

- Si la ONG trabaja de manera

participativa, planifica con sus grupos las actividades, pero no solo eso, también puede apoyar a los grupos y las personas para que puedan formar sus objetivos.

C. Observando nuestros cambios = Monitoreo participativo de efectos e impactos

El monitoreo quiere decir observación y reflexión periódica sobre lo que hemos alcanzado, para adaptar, corregir y planificar nuestras acciones. El monitoreo participativo nos fija la mirada en los objetivos, las acciones y en los efectos que provocan.

El monitoreo participativo de efectos e impactos puede enfocarse desde dos ángulos, siempre con la convicción de tomar decisiones para generar efectos duraderos y sostenibles e impactos y logros reales.

"Palabras complicadas": ¡Efecto e impacto! Muchas veces nos han pedido aclararlo de manera comprensible. En palabras sencillas, un "efecto" es el cambio que se origina de una consecuencia inmediata de nuestra acción, y el impacto, una consecuencia indirecta.

Para nosotros, los grupos, conocer los resultados logrados y determinar si realmente un proyecto, programa o política genera impacto y beneficios, nos permite una mejor incidencia y negociación, aumenta nuestra participación y capacidad de analizar y monitorear el quehacer de otros. Con los resultados podemos negociar con un proyecto y hacer propuestas basadas en evidencias.

Quizás hemos escuchado decir: "*No puede haber trabajo de campo sin un monitoreo del cambio*".

Es nuestro derecho conocer los resultados de los proyectos y programas que supuestamente nos deben beneficiar. Así que, el monitoreo es una cuestión de derecho y de participación. No solo de los líderes o del personal de la ONG, es del grupo como un todo.

Surgen dudas y nosotros buscamos respuestas:

Por ejemplo, si somos parte de un grupo de jóvenes, ¿También podemos tener una gestión hacia efectos e impactos? Muchas veces nos convocan y nos capacitan, pero ¿Será que es eso lo que realmente nos sirve? ¿Es esa la capacitación que necesitan los jóvenes?

Las decisiones en un grupo o en una organización pueden tomarse democráticamente. Con la participación de todos. Eso lo podemos lograr con un monitoreo participativo. El grupo y sus integrantes son más eficientes para usar los recursos y su tiempo. El compromiso de la gente aumenta, si están conscientes que el esfuerzo conduce a resultados. En un grupo de mujeres, una buena lideresa no decide por sí sola, si no está segura que todas entienden. Tenemos que tener la información para rendir cuentas a los integrantes de nuestro grupo y para tomar decisiones, y con las herramientas de la CAJA METODOLÓGICA logramos eso.

Hemos visto que a veces los grupos pierden sus miembros, ya no vienen, porque dicen que no les sirven las acciones, que solo pierden el tiempo. Posiblemente no tienen claros sus objetivos y lo que realmente quieren cambiar en sus vidas, en su familia o en su comunidad.

Con el monitoreo participativo se busca que aumente el deseo y la continuidad por participar y dar tiempo para trabajar por los objetivos.

Para nosotros, los hombres y las mujeres en el grupo o en la comunidad, ¿Qué beneficios obtenemos si hacemos un monitoreo?

- **Aprendizaje.** Es un monitoreo para el aprendizaje. No es hacer por hacer, estamos construyendo nuestra cultura de aprendizaje en el grupo y, tal vez, con el equipo de un proyecto en conjunto. Ellos muy bien nos pueden facilitar las reflexiones, los técnicos pueden guiarnos para aprender las herramientas, pero nosotros también podemos apropiarnos de esas herramientas. A veces, una persona del grupo tiene más experiencias y puede aprender a ser facilitador/a. Con cada herramienta aprendemos nosotros y valoramos nuestras perspectivas.

- **Eficacia propia.** Esto quiere decir que el monitoreo puede motivarnos y crear consciencia en los mismos grupos e individuos acerca de su **propia capacidad** para lograr los cambios. Puede ayudarnos a estar claros y comprometidos con objetivos propios. O sea, estamos conscientes de la propia eficacia, de nuestras capacidades y voluntades.

d.

Principios para una planificación y un monitoreo participativo

Los proyectos de desarrollo usualmente buscan rendir cuentas, por ejemplo las ONG a sus donantes les informan acerca de los resultados con sus grupos meta. Los proyectos han establecido indicadores para sus planes de proyecto. Para medir si van en el camino correcto y que logran efectos y un impacto en los grupos meta, necesitan recoger y analizar información y medir periódicamente el alcance.

Un indicador, ¿Qué puede hacer? O, ¿Qué hace el indicador conmigo? Estas fueron muy buenas preguntas que hizo un grupo de mujeres, estaban interesadas en indagar sobre estos tecnicismos en los proyectos:

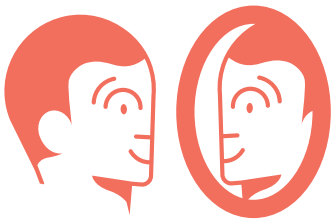
- Indicadores son señales que marcan si estamos en el camino correcto, cuánto es el avance y si nuestro avance es suficiente.

- Por sí solo, un indicador no hace nada, necesitamos de la información y la reflexión si vamos por el camino correcto.

En un grupo de base consideramos que el monitoreo, en primer lugar, debe permitirnos tener información para reflexionar acerca de nuestros cambios y para nuestras decisiones propias. Nosotros mismos generamos esta información y la aprovechamos para el análisis propio. Vemos muy importante la reflexión contínua.

Esta CAJA METODOLÓGICA contiene herramientas que se adaptan a nuestro contexto, a los temas que nos interesan. Usándolas podemos obtener la información que necesitamos y analizarla para tomar decisiones. Para lograrlo deberíamos tener presentes unos principios, que son como las reglas a respetar para que funcionen las herramientas.

PRINCIPIO 1: Autovaloración



Cada herramienta nos da la oportunidad de hacer una autovaloración, que puede ser de los y las participantes en el grupo y también del grupo en su conjunto. La autovaloración forma parte de la aplicación de todas las herramientas de esta CAJA METODOLÓGICA.

Nos permite valorar y visualizar la medida en que cada miembro, en forma individual y su conjunto, se acercan a sus propios objetivos. Al inicio, puede resultar difícil, especialmente cuando las personas no están acostumbradas a valorarse a sí mismas.

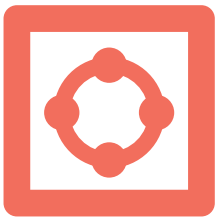
Un compañero dijo: *"Los alumnos en una escuela están acostumbrados a un control externo y a que los maestros los evalúen"*. En una clase, el maestro controla el conocimiento, las habilidades, el comportamiento. ¡Ah!, en una autovaloración es al revés. Cada uno y el grupo se valoran, nosotros mismos llevamos el control y siempre se puede corregir.

Con estas herramientas, la autovaloración no es por el control del otro o con criterio de otra persona, se hace a partir de nuestra perspectiva y nos valoramos con honestidad.

¿Cómo se hace una autovaloración en la práctica?

- Su opinión vale, su respuesta debería ser personal y sincera. Nadie tiene la verdad absoluta, son verdades subjetivas, pero tratamos de ser conscientes y honestos.
- No se debería copiar de otra persona u omitir sus opiniones, otros pueden ayudarnos a autovalorarnos con sus propios ejemplos.
- Se puede corregir. Si uno se ha dado cuenta de algún error, lo hace.
- Los datos son suyos y reflejan su propio compromiso ante usted o ante el grupo.
- El grupo mismo analiza en conjunto las valoraciones y saca sus propias conclusiones.
- También, la autovaloración funciona en la retro-perspectiva, mirando para atrás en el camino recorrido.

PRINCIPIO 2: Participación



La participación es un proceso continuo de aprendizaje. Todas y todos vamos aprendiendo y encontrando dónde y cómo participar. La participación no solo se limita a "formar parte en una actividad conjunta". Participación en las decisiones implica también, un empoderamiento de los miembros del grupo. La participación en las decisiones significa ¡responsabilizarse!

- La participación alienta a avanzar en sus propios conocimientos, a asumir actitudes diferentes. La participación abre mentes, moviliza capacidades para asumir desafíos propios y autovalorar los pasos hacia sus alcances.
- Puede resultar difícil para un grupo establecer su visión de cambio para el futuro si han tenido pocas veces la oportunidad de tomar decisiones.
- Los objetivos de cambio, una vez formulados y acordados, son compromisos personales y del grupo, son de su propia responsabilidad. Eso activa la motivación y la participación de todas y todos y nos orienta hacia un trabajo colaborativo.

PRINCIPIO 3: Inclusión

Las herramientas deben estar al servicio de todos los miembros del grupo. Con las herramientas cada persona comparte sus OBJETIVOS.

Cómo dijo una compañera: *"Tener objetivos no solo es de los líderes o los hombres, excluyendo a las demás personas".*

Nombramos dos personas del grupo como facilitadores o facilitadoras, aquellos que estén comprometidos con la inclusión de todas las opiniones y con el respeto ante las diferencias entre los miembros. Si todas y todos tenemos objetivos, el grupo colabora y la solidaridad ayuda a superar las desventajas o situaciones difíciles de algunas personas.

De esta manera, la facilitación promueve la participación y el empoderamiento con equidad y democracia. Inclusión significa relación directa entre los miembros del grupo, comunicación y confianza.

PRINCIPIO 4: Continuidad

El grupo, sus líderes o lideresas y facilitadores deberían estar dispuestos y motivados para invertir un tiempo especial para el monitoreo participativo. Eso implica preparar las sesiones periódicamente con todos los miembros en un lugar tranquilo para el monitoreo de cambio.

Los facilitadores lo tienen bien claro: hay una continuidad en el compromiso de asumir los objetivos, no es una activad puntual, es un proceso. Los objetivos se plantean para un periodo de dos o tres años y lo importante es mantenerlos y periódicamente medir el avance. Si los miembros del grupo en el transcurso del tiempo se olvidan de los objetivos, ¡Hay que recordárselos! Si algunas personas salen del grupo sin volver a asumir su papel en el monitoreo de los objetivos, es como un equipo de fútbol que trata de ganar un partido pero ya con menos jugadores. Así podría ser más grande el desafío del grupo para lograr sus objetivos.

PRINCIPIO 5: Facilitación, visualización y documentación

Vale destacar que la **facilitación** es un principio de todos los métodos participativos Saber facilitar a un grupo de unas 15 personas aproximadamente es guiarles a través de preguntas y reflexiones. Cada herramienta tiene sus pasos, las reflexiones y resultados se hacen visibles y se documentan.

Nuestras memorias a veces nos fallan o solo nos recordamos parcialmente de algo. En el monitoreo participativo de efectos e impactos ponemos énfasis en **visibilizar** nuestros objetivos. Cuando trabajamos en un salón, en la aplicación de las herramientas, debemos hacer visible el contenido de la reflexión para que el grupo vea y analice lo que estamos haciendo.

- Trabajamos con papelógrafos, hacemos nuestras tablas para la autovaloración, y escribimos los hallazgos de nuestras reflexiones. Los miembros de grupo también pueden anotar sus objetivos individuales.
- Nuestro trabajo es importante y no debemos dejar en el olvido sus resultados. A algunos les cuesta hacer anotaciones, pero tenemos que ver esta experiencia como una oportunidad para colaborar.
- También con dibujos podemos expresarnos y hacer visible las ideas y los cambios.

2. Tres herramientas de la caja y tres llaves en un vistazo

La CAJA METODOLÓGICA en principio es útil, simple y participativa. Las herramientas son fáciles de entender, al inicio hay que practicarlas y luego aprovecharlas.

El poder de las herramientas consiste en revelar las esperanzas propias de las personas, los sueños de cambiar su realidad. Con su análisis descubrimos y ordenamos VISIONES conjuntas que motivan y empoderan a tomar decisiones que conducen a cumplir los objetivos que las mismas personas o grupos se han planteado.

a. Características claves y ventajas de la Caja Metodológica

La CAJA METODOLÓGICA ofrece tres herramientas. En su combinación se vinculan entre sí, tienen una lógica común y pueden ayudarnos a orientarnos hacia la obtención de resultados. Cada herramienta nos brinda un nuevo aprendizaje.

- Las herramientas de la Caja se basan en un enfoque participativo y algunas personas del grupo pueden asumir un rol como facilitador/a para poder aplicarlas.
- Las herramientas nos permiten valorar y monitorear periódicamente nuestros propios objetivos individuales y colectivos.
- Mediante una escala de niveles en la autovaloración podemos darle un número al grado de avance y así obtenemos información para analizarla.
- Los resultados del monitoreo en el grupo ayudan a la reflexión sobre los cambios que hemos realizado y lo que ha contribuido a este cambio. Las herramientas ayudan a tomar decisiones para el futuro.

¿Cuáles han sido concretamente los logros y efectos después de la utilización de las herramientas de monitoreo participativo con sus grupos?

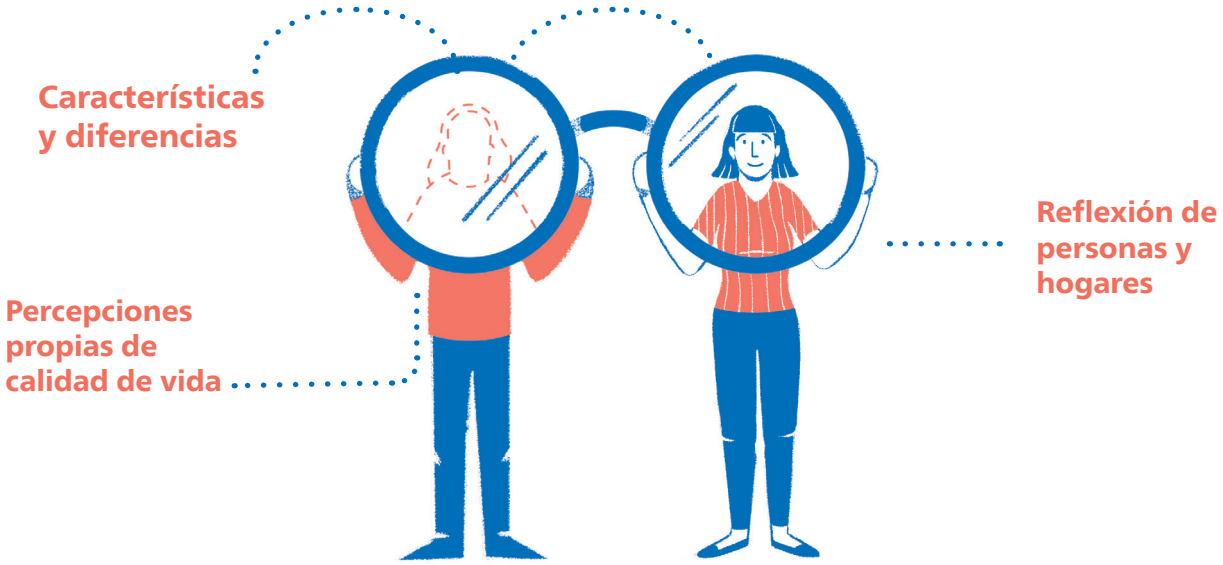
Las personas y grupos expresan que la aplicación de las herramientas de ONG-IDEAs les ha servido para:

- Darse cuenta de su situación en torno al "empoderamiento" y "bienestar": en qué momento están, cuáles son sus avances y fortalezas, cuáles son sus dificultades y retos.
- Concientizarse de la necesidad de proponerse cambios individuales y colectivos para el fortalecimiento de su "empoderamiento" y mejoramiento de su "bienestar".
- Establecer metas concretas para alcanzar tales cambios.
- Diferenciar las acciones personales que deben realizar para los cambios y las que corresponden al grupo.
- Tener la posibilidad de hacer el seguimiento a su proceso de cambio, a partir de las acciones que realizan para lograrlo.
- Somos más eficientes e impactamos más.

Son tres las herramientas básicas y poderosas que se combinan y complementan, vinculando y comparando perspectivas y articulando personas en sus situaciones actuales, pasadas y futuras. Se concentran en el establecimiento conjunto de objetivos, en su respectivo monitoreo con mediciones periódicas y su análisis. Además, la CAJA contiene tres llaves para enlazar y profundizar aún más con estas tres herramientas.

Cada herramienta tiene un nombre y, además, las reconocemos por sus siglas. Para comenzar a aplicarlas es bueno seguir esta secuencia. La facilitación de cada herramienta tiene 5 pasos ordenados que nos van a llevar a la obtención del resultado esperado.

Herramienta 1 Conociendo nuestro bienestar con la Herramienta ADIB (Análisis Diferensiado de Bienestar)



Esta herramienta ayuda a descubrir nuestro bienestar, nuestro nivel de vida desde nuestra propia realidad.

¿Qué es bienestar para nosotras y nosotros? Sentirnos bien, tener buenas experiencias en la vida, ¡Tener oportunidades y aprovecharlas! Sabemos que no solamente depende de nosotros. Existen, también, condiciones externas de trabajo, de familia, de salud y del hogar y la comunidad en la que vivimos. Asimismo, influyen los riesgos que enfrentamos, la autoestima que hemos desarrollado, los ánimos con que afrontamos las dificultades que se nos presentan. Entre todos reflexionamos sobre nuestro bienestar y por qué algunos están en mejores o peores condiciones, si se encuentran en una situación de pobreza o de exclusión.

ADIB permite identificar criterios de bienestar, es decir, los aspectos que forman el bienestar de las personas, familias u hogares, tales como:

- El cuidado del medio ambiente, los recursos y riesgos.
- La convivencia o los conflictos en la familia y la comunidad.
- La alimentación sana y la desnutrición.
- Los derechos de los niños y jóvenes a una educación o la violación a sus derechos.

¡Profundizamos en los criterios que son importantes! Nos permite ver la situación del grupo y de sus integrantes, las posibles diferencias entre ellos y provoca la reflexión.

Herramienta 2 - CAMBIO COLECTIVO -CC-: CAMBIOS para la acción como grupo

El Cambio Colectivo también lo conocemos como CC. Son Objetivos Colectivos de Cambio que el grupo - "NOSOTROS" - establecemos en consenso para el conjunto.

Por medio de un CC, el grupo adopta otras actitudes y comportamientos. Los objetivos colectivos pueden permitirnos repartir roles, dividirnos el trabajo de una manera horizontal. Es la responsabilidad del grupo

la que define objetivos. Por ejemplo: Si el grupo se organiza en torno al cuidado del ambiente, un Objetivo Colectivo puede ser: *"Nosotros todos evitamos los incendios de los bosques..." "Nosotros cuidamos las fuentes de agua…*

"Logramos en el grupo una participación activa y responsable de mujeres y hombres".

Herramienta 3 - CAMBIO INDIVIDUAL – CI: Objetivos en responsabilidad de cada persona

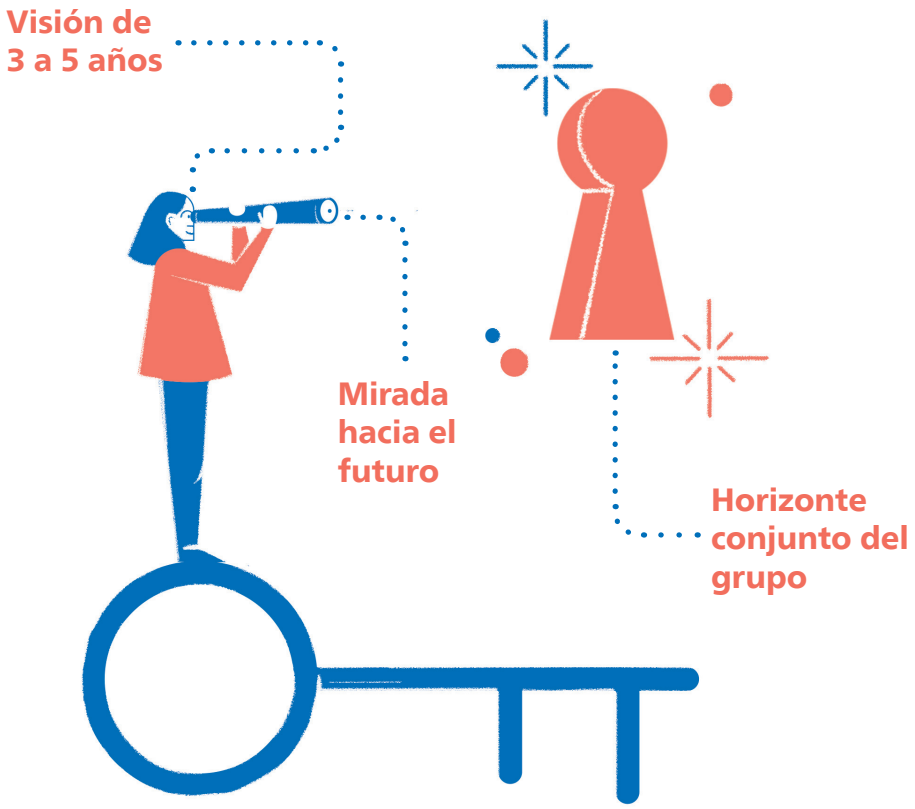
El Cambio Individual, también lo conocemos como CI. Son Objetivos Individuales de Cambio, que pueden referirse a cambios de comportamiento, actitudes o capacidades para un periodo de dos o tres años. Es el YO que cambia de actitudes, de comportamientos, de conocimientos, de capacidades y es un desafío para cada uno o una. Es la responsabilidad personal, la formulación deja claro que cada uno se propone el mismo objetivo y eso los une.

Si las personas buscan el cuidado del ambiente, sus objetivos individuales pueden ser:

"Yo deposito la basura únicamente en lugares adecuados y practico el reciclaje". "Yo mantengo limpio mi depósito de agua y consumo agua limpia". "Yo demuestro voluntad ayudando a los demás". "Participo más activamente y continuamente con aportes en el grupo".

Adicionalmente a las 3 herramientas, la CAJA contiene 3 llaves que pueden abrir nuevas ventanas de reflexión

Llave 1:
La visión de cambio



Los objetivos individuales igual que los objetivos colectivos parten de la gran visión de cambio que definamos para un periodo de 3 a 5 años. La visión es el horizonte que nos une.

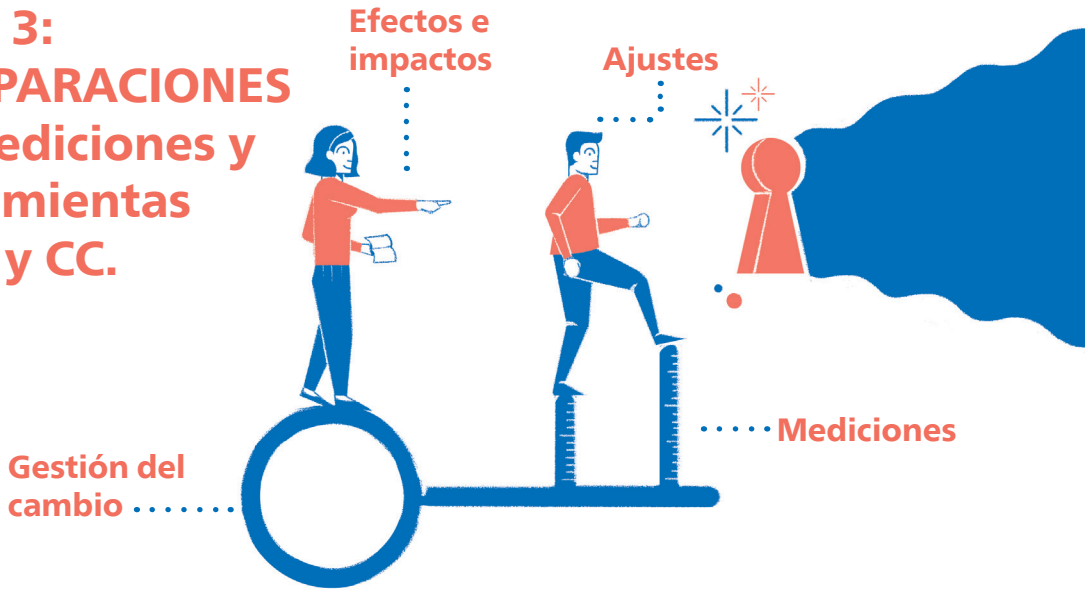
- Con los objetivos de CC y CI nos acercamos a la visión, ¡Caminamos hacia el horizonte correcto!
- Con miras a hacer realidad nuestra visión, en los objetivos individuales, los miembros del grupo acuerdan qué aspecto cada una y cada uno se compromete cambiar. Lo mismo se hace con el grupo.

Llave 2:
PLAN DE ACCIÓN para alcanzar los objetivos CC

El grupo tiene un compromiso con sus objetivos colectivos, es el responsable de establecer las acciones para lograrlos. ¡Tomamos decisiones y nos comprometemos con acciones para alcanzarlos!

Estas acciones las podemos ordenar para cada objetivo y apuntar en un Plan de Acción. ¿Qué acciones son necesarias para lograr cada objetivo?

Llave 3:
COMPARACIONES de mediciones y herramientas de CI y CC.



En cada objetivo se valora en qué nivel estamos actualmente: para CC en función del avance o del cumplimiento de todo el grupo. Para CI, el avance de cada persona u hogar. Tenemos las autovaloraciones y luego interpretamos sus grados de avance; asimismo, nos preguntamos cuáles son las causas que han contribuido al avance o, de repente, también a un retroceso. Por ejemplo, podemos comparar el avance de los diferentes miembros: ¿Ha sido igual? ¿ A qué se deben las diferencias? ¿En las mediciones del CI tenemos avances y en el CC mucho menos, por qué? ¿Por qué el grupo falla en sus acciones conjuntas?

Pautas para la preparación y facilitación de las autovaloraciones y su análisis

b.

Cada sesión requiere un poco de preparación por parte de los o las facilitadoras o de los líderes y lideresas. Un grupo puede tener hasta 15 o 20 personas, con más personas se nos hace muy difícil poder lograr una participación plena.

Una forma de autogestión del grupo es informar bien acerca de los propósitos y los alcances deseados de las reuniones. ¡Esa claridad es imprescindible tenerla con las herramientas de la CAJA METODOLÓGICA! ¡No perdamos el tiempo en vano!

- En la convocatoria se explica bien el objetivo de la actividad y de la herramienta que se va a aplicar. Este diálogo con los integrantes de la organización es necesario; así es más fácil partir de sus experiencias en la preparación de una jornada de aprendizaje significativo para ellas y ellos.

- Además, hay que pensar en la logística del día en que se va a realizar la sesión. Preparamos el salón, las sillas las colocamos en una rueda o en forma de U y es bueno si tenemos un muro o un pizarrón para colocar papelógrafos; también nos sirven otros recursos como tarjetas de diferentes colores, marcadores negros, azules y rojos para ir escribiendo, tijeras, crayones, alfiler, etcétera.

La facilitación para cada herramienta se ordena en una secuencia lógica: la aplicación misma, la organización y el ordenamiento de la información y de los resultados que vayan obteniendo.

El rol del facilitador o facilitadora es clave: Prepara la sesión y guía a las personas con preguntas para la reflexión y el análisis. En cada herramienta se hacen preguntas generadoras específicas que ayudan a las personas a pensar, reflexionar, intercambiar opiniones. ¡Siempre se debe estar bien atento para hacer las preguntas correctas, saber preguntar con preguntas generadoras!

Preguntas generadoras promueven discusión, son los estímulos lanzados para provocar la reflexión. En cada herramienta formulamos preguntas generadoras, no son fijas, pero deben estar bien pensadas.

¿En qué circunstancias y condiciones es útil aplicar la CAJA METODOLÓGICA?

C.

En esta CAJA presentamos muchos ejemplos de diferentes grupos en diferentes condiciones y contextos. Se adapta a los diversos saberes y características de las personas que integran el grupo. Pueden ser personas adultas, pero igualmente jóvenes. ¡Tienen tantas aspiraciones para cambiar su futuro! El tamaño del grupo ideal es de hasta un máximo 15 a 20 personas. Si son menos de 8 personas, nos va a faltar fuerza.

Existen diferentes momentos y posibilidades para aplicar las herramientas y aprovechar la información y los resultados, por ejemplo:

- El grupo puede aplicar las herramientas cuando empiezan a organizarse, en este momento es indispensable buscar un camino común, definir para qué van a estar unidos y qué van a proponerse.
- Cuando se realizan diagnósticos sobre la situación de las personas y del grupo, en donde las herramientas ayudan a formular estrategias para superar las dificultades encontradas en el diagnóstico.
- Cuando se planifica un proyecto que beneficia a las personas, ya que se puede incorporar la información a las estrategias con sus objetivos y las actividades del proyecto, así como para construir la forma de medir los avances del proyecto.
- Si el grupo participa en un proyecto con una ONG y ya está en marcha el proyecto, también es posible aplicar las herramientas para proponer a la ONG qué tipo de aportes serían los más adecuados y relevantes para que sus actividades tengan un mayor impacto y beneficio para nosotros. **Es decir, el proyecto puede ser más participativo y nuestra participación puede orientar el trabajo de la ONG.**

3.Las herramientas, sus pasos y mediciones

3.1. ADIB Análisis diferenciado de Bienestar

a. Tomar decisiones que impactan El propósito de la herramienta ¿Para qué nos sirve?

Escuchamos mucho en los medios o en charlas acerca del desarrollo, estrategias, proyectos y que quieren sacar a la gente de la pobreza con más oportunidades para su bienestar y calidad de vida o el buen vivir. Hay personas que nos han dado charlas acerca de las prioridades para el desarrollo y nuestros derechos. Otros nos han explicado sobre tener oportunidades.

Pero, pocas veces nos preguntamos ¿qué significa bienestar para mí, para mi hogar y para mi grupo? ¿Qué es lo importante para nosotros, para mejorar el bienestar?

El Análisis del Bienestar con la herramienta ADIB sirve en un grupo para conocerse más, con sus características y diferencias, aumentado su consciencia sobre los principales factores que influyen en el bienestar y la calidad de vida en la comunidad. También permite visualizar cuáles son los hogares más necesitados y motiva al grupo o a la comunidad a buscar soluciones para superar las carencias, la pobreza y las desigualdades.

¿Qué significa bienestar para nosotras y nosotros? El bienestar puede ser diferente para un joven, para una mujer o para un hombre. Son nuestras formas de ver la vida, desde nuestra cultura, nuestros intereses, necesidades y anhelos. Puede ser diferente la forma de ver de otras personas.

La pobreza en la que viven los niños o niñas y cómo la experimentan se comprende de manera distinta que con los adultos. Las mujeres pueden ver los aspectos que contribuyen a su bienestar o calidad de vida diferente de la de los hombres.

A partir del conocimiento de todos los integrantes, vemos los aspectos más importantes que contribuyen a nuestro bienestar o que causan nuestra pobreza. No vemos el bienestar de toda nuestra vida, si no nos centramos en el tema que nos preocupa más, los aspectos específicos que estamos enfocando con nuestro grupo:

- El bienestar relacionado a la convivencia o a la disminución de la violencia.
- El bienestar relacionado al medio ambiente o a enfrentar la contaminación y los riesgos.
- El bienestar relacionado a la salud y a la salud reproductiva.
- El bienestar relacionado con la educación y los jóvenes.
- El bienestar relacionado con el trabajo y la producción.

Los pasos para un Análisis del Bienestar -ADIB-

b.

Si nos decidimos aplicar la CAJA METODOLÓGICA, el grupo debería estar de acuerdo y sus miembros necesitan tener la motivación de emprender cambios. Nombramos unas dos personas del grupo como facilitadores o facilitadoras.

Tiempo que puede durar la actividad: En la reunión se calculan unas 3 horas aproximadamente para la sesión con sus 5 pasos. Previamente, tenemos que prepararnos: una agenda está preparada de acuerdo a los pasos que tiene el ejercicio.

Paso 1: Explicación de la herramienta.
Paso 2: Reflexión sobre nuestros criterios de bienestar.
Paso 3: Los Niveles de bienestar.
Paso 4: La autovaloración de nuestros niveles de bienestar.
Paso 5: Análisis del grupo y conclusiones.

Paso: 1 Explicación de la Herramienta

Los facilitadores explican el objetivo de la sesión y el propósito de la herramienta. Para ello es bueno escribir el objetivo en un papelógrafo. Se le pide al grupo quedarse hasta el final de la sesión, se explica cuánto tiempo se necesitará y que cada opinión cuenta. **Un ejemplo de un guión para la realización de una sesión de ADIB:**

El objetivo de la reunión: Reflexionar sobre el bienestar de las familias y lo que contribuye a que los hijos e hijas avancen en su educación y en el desarrollo de sus talentos y habilidades. Participantes: Invitamos a la reunión al comité de padres/madres de familia de la escuela, esperamos la participación de sus 20 miembros.
Lugar: Escuela de la aldea Bella Vista. Fecha y Hora: el 15 de abril a las 17:00 horas en el salón principal de la escuela. Termina a las 19:30.

La agenda detallada que guía a los dos facilitadores, que son del mismo comité, tiene que estar lista. Ambos facilitadores ya han preparado el material. Un o una facilitadora dirige la reunión y hace las preguntas generadoras y el otro facilitador escribe las respuestas y ayuda a ordenar las diferentes opiniones. Uno ayuda al otro para que todos los padres y madres se sientan bien y puedan expresar sus opiniones y reflexiones.

Ejemplo para una Agenda: Sesión ADIB

Hora y tiempo	Pasos/Temas	Técnicas
16:00 16:15	1. Introducción y explicación del objetivo y del nuevo proceso de monitoreo.	• Escribir en un papelógrafo el objetivo de la sesión y el propósito del ADIB.
16:15 17:15	2. ¿Cuáles son los aspectos más importantes de nuestro bienestar de la educación de nuestros hijos? ¿Qué contribuye para que nuestros hijos avancen en sus conocimientos y habilidades? NUESTROS CRITERIOS DE BIENESTRAR EN LA EDUCACIÓN.	• Papelógrafo para escribir las opiniones. • Tarjetas para escribir los principales criterios de bienestar para la educación.
17:15 18:00	3. ¿Cómo son las características de las familias que logran buenos avances en la educación de sus hijos e hijas? ¿Cómo son los hijos y los hogares que tienen problemas en la escuela? NIVELES DE BIENESTAR.	• La preguntas guía están escritas en un papelógrafo colgado en la pared. Explicación de la autovaloración y los 4 niveles de Bienestar o también los símbolos para cada nivel.
18:00 18:30	4. Cuál es el nivel de cada familia u hogar en cada criterio? LA AUTOVALORACIÓN EN LA TABLA DE BIENESTAR.	• Explicación de cómo funciona y para qué sirve la autovaloración y sus niveles de 1 a 4. • Pegamos en la pared unas hojas grandes con columnas para cada nombre y filas para cada criterio. Cada padre o madre, para cada criterio, piensa en su propia situación,' del hijo/hija y su hogar y coloca o escribe su nivel. • Todos se valoran y comentan.
18:30 19:15	**5. Calcular los resultados de cada persona y de cada criterio. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN EL GRUPO.**	• Calculamos las sumas de las filas de cada criterio al lado derecho y las sumas para cada persona en el conjunto de criterios. • Todo el grupo analiza los resultados, valida los resultados. • El facilitador o la facilitadora hace preguntas para ayudar en la reflexión: • ¿En qué aspectos todos estamos más altos con relación al bienestar para la educación o más bajos? • ¿Por qué? • ¿Quiénes tienen un nivel más bajo y quiénes más alto? • ¿Cuáles familias son las más necesitadas y necesitan el apoyo de otros para la educación de sus hijas e hijos? • ¿Qué conclusiones nos ofrece este análisis de la situación del bienestar para la educación? • El o la facilitadora escribe las conclusiones bien visibles en un papelógrafo.
Termi-namos la reunión a las 19:30	6. ¿Cómo les ha parecido esta reunión y nuestra reflexión acerca del bienestar en la educación? **EVALUACIÓN DE LA SESIÓN Y ACUERDOS.**	• Los facilitadores agradecen y preguntan sí el comité de padres/madres de familia está de acuerdo continuar en una próxima sesión con una discusión en torno a objetivos de cambio. • Fijamos una fecha para esta próxima reunión.

En un grupo que busca prevenir o disminuir la violencia preguntamos: *¿De qué depende que en una familia haya mucha violencia? ¿Cuáles son las características de hogares donde viven con mucha violencia?*
Un grupo organizado y con una mente ecologista: *¿De qué depende vivir en un ambiente sano? ¿Cómo el ambiente influye en el bienestar o mala calidad de vida del pueblo en la comunidad?*

En un grupo de mujeres buscando equidad: *¿De qué depende que las mujeres tengan buena salud? ¿Planificación familiar y salud reproductiva?*

Productoras y productores organizados, campesinos: *¿Qué contribuye a tener mayor bienestar con una producción estable de alimentos?*

Observen las anotaciones e ideas detalladas para tres de estos criterios de bienestar:

El o la facilitadora anota con palabras breves las diferentes respuestas de los participantes. Las apuntamos en tarjetas o en un papelógrafo. Ordenando las repuestas podemos juntar aquellas que sean similares y las que son diferentes. De esta manera, llegamos a tener grupos de ideas para identificar los Criterios del Bienestar. Logramos obtener de 4 a 6 Criterios de Bienestar (los más importantes para todos) con diferentes elementos. Pueden ordenar tarjetas en la pared o también en el piso.

Cada criterio priorizado lo escribimos en una tarjeta con letras grandes, que todos puedan leer. Un grupo de mujeres rurales en Guatemala ha encontrado y priorizado siete criterios importantes, para su bienestar:

1. Tener trabajo e ingreso contínuo en la

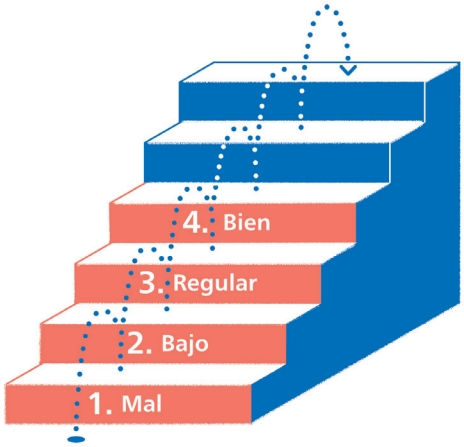
familia y mujeres con ingresos propios.
2. Alimentos durante el año y producción de alimentos.
3. Servicios de salud para niños, adultos, ancianos y prevención de enfermedades,
4. Familias se capacitan y sus hijos e hijas estudian.
5. Cuidado del medio ambiente, del agua, los bosques y la basura.
6. Miembros de la familia conviven en armonía / violencia.
7. Participación activa en comités de la comunidad.

¿Qué significa que las mujeres tengan una buena vida? ¿De qué depende que las mujeres en la comunidad tengan una buena vida o malas condiciones?	**Criterios de bienestar identificados**
• Que tengan trabajo y dinero para alimentos. • Cuando hay animales domésticos y son fuente de ingreso económico. • Cuando todo el año hay trabajo. • Mujeres con ingresos propios.	1 Tener trabajo e ingreso contínuo en la familia y mujeres con recursos propios.
• Cuando hay suficiente comida y alimentos diversos para toda la familia. • Cuando producimos verduras y tenemos maíz durante todo el año.	2 Tienen alimentación saludable y aprovechan alimentos locales.
• Contar con espacios y oportunidad para capacitarse en temas de derechos, planificación familiar, higiene, autoestima, entre otros. • Tener el dinero suficiente para comprar los útiles y el uniforme. • Apoyo de los papás para el estudio de niños y niñas de igual manera.	3 Familias se capacitan y sus hijos e hijas cumplen con el derecho de estudiar la primaria y los grados básicos.
• Oportunidad para las mujeres de ser lideresas comunitarias formadas y capacitadas. • Mujeres con habilidades, voz y voto en la toma de decisiones.	4 Oportunidades equitativas para las mujeres

PASO: 3
Reflexión sobre niveles de bienestar

En un papelógrafo grande colgado en una pared y visible para todos, podemos escribir las características de las personas u hogares en los niveles de bienestar.

Son cuatro niveles de bienestar: bueno o alto, regular, bajo y muy bajo y los podemos dibujar de diferentes maneras. Algunos ejemplos para los niveles son:



Para explicar los niveles de bienestar ordenamos lo que significa estar en cada nivel en la familia y comunidad:

¿Cómo son las personas o familias con un nivel alto, o los que están bien, o regular o bajo?

Tres o cuatro jóvenes en un grupo de barrio piensan en las características de los jóvenes para cada criterio de bienestar. En este ejemplo de El Salvador vemos cómo son los jóvenes aportando ideas para el criterio de "Unidad con buena convivencia con su familia y amigos":

Nivel 4: Muy bueno o buen bienestar	Nivel 3: Regular bienestar en la convivencia en la familia y la escuela	Nivel 2: bajo bienestar	Nivel 1: Muy mal bienestar
• Tienen buenos amigos y se ayudan. • Los papás están pendientes de sus tareas y los apoyan. • Hacen paseos con su familia. • Tienen un espacio agradable en la casa para hacer sus tareas. • Los hijos ayudan en la casa y reciben elogios.	• Hablan de lo que les pasa y comparten tiempo con sus papás y hermanos. • Si tienen problemas, los pueden resolver. • Se sienten bien en su casa.	• Tienen pocos amigos y no cuentan sus problemas. • Sus papás regañan, les gritan muchas veces. • Están tristes y pasan mucho tiempo a solas. • No tienen mucho espacio para sí mismos.	• Poca comunicación con los padres. • Pelean mucho y son agresivos. • Maltrato en la familia y golpes. • No comparten sus tiempos de comida. • Pasan mucho tiempo en la calle, nadie les cuida o aconseja bien.

Otro ejemplo en la discusión de los niveles de bienestar y las características de familias y jóvenes en una comunidad con bastante violencia e inseguridad, escriben características de los que están en un nivel bien y de los que están al otro extremo en un nivel de vida bajo o mal.

Para cada nivel buscamos entre todos las características de las personas con un bienestar alto, regular bajo o muy bajo y los escribimos en la tabla, como ejemplos. Los dos facilitadores o facilitadoras se pueden repartir el trabajo: Uno pregunta y guía la discusión y el otro facilitador anota las respuestas. Así creamos una consciencia para las diferentes situaciones que puedan existir. Lo importante es ordenar un poco nuestras ideas y saber acerca de las diferencias en la vida de jóvenes y sus familias en una comunidad:

¿Cómo son las familias de los y las jóvenes que viven bien en la comunidad de El Tule?

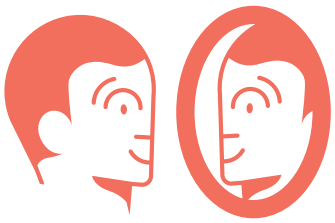
Luego se preguntó: *¿Cómo son las familias de quiénes viven mal o muy mal?*

Las respuestas giraron en torno a aspectos económicos, educativos y redes sociales de apoyo, como la familia y amigos:

- Condiciones de vivienda: tienen buenas casas, carros, lavadora, baños con ducha, tina, cable, internet, computadora, celulares caros e incluso aire acondicionado. Reciben remesas.
- Trabajo e ingresos: hay ingreso continuo porque ambos papás trabajan.
- Educación: sus hijos e hijas asisten a colegios y a la universidad, hay apoyo para la educación, los papás tienen una profesión.
- Familia: viven en familia y los papás se apoyan y no son violentos.
- Familia y amigos: es necesario contar con la familia y amigos que puedan respaldarnos cuando nos sintamos mal.

- Vivienda: Viven a la orilla del río, en casas de cartón, carpetas y láminas. No poseen casa o terreno propio. La basura se tira.
- Trabajo e ingreso: no saben de qué vivir, es escaso el trabajo y el ingreso de cada mes no es suficiente para la alimentación. No tienen un empleo fijo (unos días trabajan y otros no).
- Educación: algunos niños y niñas no asisten a la escuela, pues los llevan a trabajar en los cultivos.
- Hábitos de salud: los niños se enferman, no tienen mucho cuidado, se quedan solos.
- Familia: Hay violencia en la familia y poco amor, no gozan de buena salud.
- Sus hijos se mezclan con las pandillas.

Paso: 4 La Autovaloración de nuestro bienestar



Después de la discusión de lo que significan los niveles de bienestar, ahora nos toca a hacer una AUTOVALORACIÓN PERSONAL: ¿En qué nivel estamos en cada uno de los criterios?

Tabla de autovaloración

Se visualiza en la Tabla de Autovaloración del ADIB. Todos pueden verla y luego pueden colocar sus autovaloraciones. En el ejemplo de arriba vemos cómo se han trazado las líneas para formar columnas y filas. Es bueno dibujar la tabla antes de la sesión en un papelógrafo.

Para cada nombre hay una columna, para cada criterio hay una fila: En la primera fila arriba anotamos los nombres de cada integrante del grupo. En la primera columna colocamos los criterios que hemos definido anteriormente.

Se le explica al grupo que ahora cada persona va a pensar en qué nivel se ubica respecto a cada criterio. Se les explica qué es la autovaloración y cómo se hace: Cada criterio puede tener varios niveles: Las personas u hogares que tienen un bienestar bueno o alto, las que tienen bienestar regular, pobre o poco, y los que sienten que tienen bajo o muy poco bienestar, según los niveles de 1 a 4.

En lugar de los números, también, podemos simbolizar los niveles con “caritas”, o sea, expresiones de carita muy feliz, sonriente, menos feliz y triste.

Tabla de valoración de ADIB
con símbolos de caritas felices

Después de la explicación del principio de la autovaloración, cada persona pensará cada criterio y ubicará en qué nivel está su hogar. Para esta autovaloración, primero, es bueno que entre dos o tres personas vayan platicando y reflexionando, ayudándonos con las características que anteriormente habíamos identificado y escrito en la Tabla de Bienestar.

Es aconsejable que cada persona escriba luego el número de su nivel en una hoja, para estar segura de su autovaloración. Posteriormente, todos colocan su nivel en la gran matriz colocada en una pared. Para eso, tenemos que haber preparado antes papelitos, los que pegarán con los números respectivos del 1, 2, 3 y 4 (mejor si son de diferentes colores, un color por número) o caritas con diferentes expresiones y colores. Es posible, también, que cada uno con un marcador escriba de una vez en el papelógrafo.

Cada persona define para cada criterio en qué nivel está y va razonando su propia autovaloración. Poco a poco se va llenando la matriz hasta que esté tan completa como en el ejemplo.

Paso: 5 Análisis del grupo y conclusiones

En la Tabla de autovaloración del ADIB seguimos con el análisis de los resultados:

Hacer las sumas horizontales y verticales. Debajo de todos los criterios hacemos una fila para las sumas de cada persona. Al extremo derecho, en la última columna, hacemos las sumas de los puntajes de cada criterio. Uno de los facilitadores apoya haciendo los cálculos, las personas del grupo también pueden ayudar en esto. Por ejemplo, cada persona suma sus niveles o sus números.

Estas sumas horizontales y verticales nos permiten hacer el análisis de todo el grupo. Vemos que hay diferencias, unos criterios tienen sumas más altas o más bajas que otros. El facilitador o la facilitadora ahora preguntan al grupo:

- *¿Cuál es el criterio en el que todos están más altos? ¿Cuál es el criterio más bajo?*
- *¿Qué personas u hogares viven en situaciones de mayor bienestar o con mayor calidad de vida o menor vulnerabilidad? ¿Quiénes son los que están en una situación más desfavorable?*
- *¿Cuáles son las mayores diferencias entre las personas con un mayor puntaje y un menor puntaje?*

La autovaloración y resultados del Análisis de bienestar en un grupo de comerciantes informales.

Participantes / Criterios de bienestar	Carmelo	Lorena	Mario	Gustavo	Ricardo	Maria	Lorena	Juanita	Pablo	Fabiola	Ernesto	suma	Puntaje máximo	pro-me-dio
1. Actitud positiva para tomar decisión	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	3	**36**	44	**3.3**
2. Calidad y continuidad de trabajo en mis ventas	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	**40**	44	**3.6**
3. Administrar el dinero y capacidad de ahorro	2	1	3	2	2	3	3	4	4	4	2	**30**	44	**2.7**
4.Hábitos saludables y Autocuidado	1	1	3	4	3	4	2	3	1	4	3	**29**	44	**2.6**
5.Convivencia y apoyo Familiar	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	3	**38**	44	**3.4**
6.Nivel educativo y capacitación	2	1	2	2	2	4	3	2	3	2	2	**25**	44	**2.2**
7.Mantenimiento y calidad de vivienda	2	2	4	2	2	4	2	4	4	2	4	**32**	44	**2.9**
SUMA de CADA PERSONA	17	13	24	22	20	25	19	25	24	20	21	**230**	44	**3.0**
Promedio	**2.4**	1.8	3.4	3.1	2.9	3.6	2.7	3.6	3.4	2.8	3.0			
Resumen de Nivel de bienestar	R	MB	A	A	R	A	R	A	A	R	R			

Las conclusiones y nuestros hallazgos. Nos sirve hacer preguntas al grupo y discutirlas: *¿Cómo nos explicamos estas diferencias? ¿Qué significan las diferencias para el funcionamiento de nuestro grupo? ¿El trabajo que hace el grupo influye de alguna manera en estos criterios de bienestar y las personas? O, ¿Apoya a las personas que están en una situación más desfavorable?*

Eso aparece en la última fila de la tabla de ADIB. Podemos ver cuántas personas están en cada nivel de bienestar.

¿Cuántas personas están en cada nivel?

MB= muy bajo	B= bajo	R= regular	A= alto
Nombres y número de personas.	Nombres y número de personas.	Nombres y número de personas.	Nombres y número de personas.

En el caso de un grupo de once vendedores informales, en el ADIB y en sus autovaloraciones han hecho el siguiente análisis: Todos ven que sus ventas son de calidad y continuamente trabajan. El segundo criterio más alto es su convivencia familiar. Por el contrario, el promedio del criterio de Nivel educativo y capacitación es el más bajo. *Nosotros ya no aprendemos, es cierto, ¡nos falta actualizarnos y aprender más!* Sus ventas son importantes, pero como vemos en los criterios de hábitos saludables, con un promedio de 2.6, ellos y ellas cuidan poco de su salud y sus hábitos de alimentación no son tan buenos. También, observan que el promedio de su administración de dinero no es tan buena. Así que hay que mejorar entre todos en tres aspectos: *Tenemos que aprender más y nuevos conocimientos, el cuidado de nuestra salud y alimentación debería mejorar y tenemos que administrar mejor nuestro dinero para el negocio y para la familia.*

Están asombrados porque una persona del grupo, Lorena, está en un nivel muy bajo de bienestar y eso les provoca preocupación porque no se han dado cuenta. Ella es madre soltera y realmente podría recibir algún apoyo del grupo. Finalmente, están en conjunto viendo las diferencias en su bienestar, hay cuatro personas con un alto nivel y cinco están en una situación regular.

- Inclusive podemos preguntarnos: *¿Estamos en mejores situaciones que otros en la comunidad? ¿Por qué? ¿Tendríamos que ampliar el grupo? ¿Hay personas u hogares con más problemas?*
- Apuntemos nuestros conclusiones en

el papelógrafo y mejor aún si luego escribimos todo en unas hojas para la documentación. Hay que guardar los papelógrafos. También lo podemos transcribir en unas hojas, sería muy bueno si tuvieran una computadora y trascribieran de una vez la Matriz de Bienestar.

- ¡La información es en primer lugar para el grupo! ¡Las conclusiones, sin embargo, se pueden compartir! Por ejemplo, en toda la comunidad o para fundamentar una propuesta para un proyecto o un plan. Si informamos acerca del resultado de un ADIB, es suficiente demostrarlo con las últimas dos columnas de cada criterio.

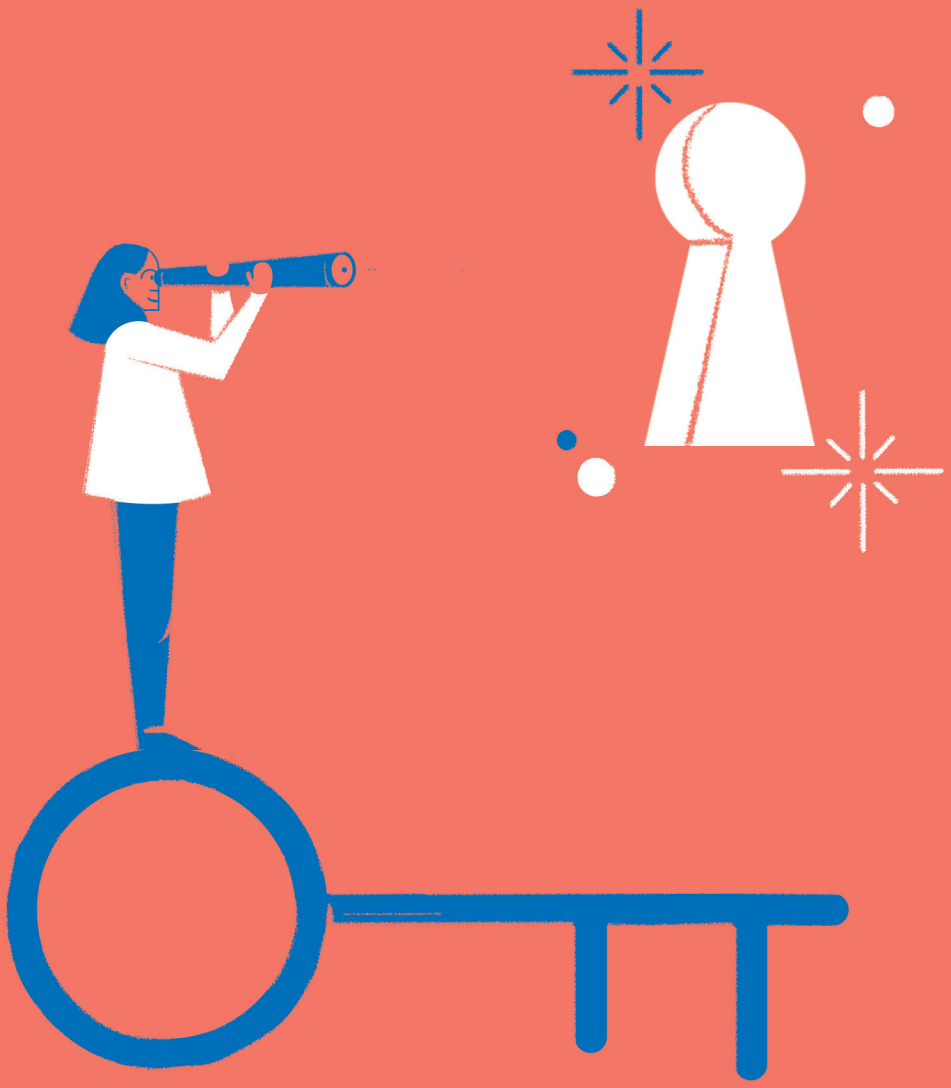
Los resultados del análisis del ADIB pueden ser una base para la identificación de los Objetivos individuales o grupales de cambio, aplicando las herramientas de CI - Cambio Individual o CC - Cambio Colectivo.

C. Consejos para la facilitación de la herramienta ADIB

¡Hay un rol muy importante para la facilitación en el ANTES, DURANTE y DESPUÉS!

Los o las facilitadores deben preparase y preparar la reunión de ADIB:

- Se puede elaborar una agenda o guión calculando el tiempo para cada paso, y repartirse las responsabilidades entre los facilitadores. Es importante tener claridad acerca de los pasos y, para cada paso, utilizar las preguntas generadoras.
- Trabajamos en medio de un clima de confianza y de respeto hacia todas las opiniones. ¡Esto es una condición para hacer posible una participación equitativa y democrática!
- Los materiales deben estar listos antes de la reunión. Los papelógrafos, tarjetas y marcadores pueden ser muy útiles. Muy importante es haber preparado ya la matriz de ADIB en un papelógrafo grande o, mejor aún, en papel cartón, porque es más duro. Se trazan las líneas para colocar luego los criterios y los nombres de cada persona.
- A veces a las personas les puede resultar más fácil hacer la autovaloración con símbolos en lugar de números para los niveles de bienestar. Símbolos de caritas felices o tristes, por ejemplo.
- Ser creativo siempre es bueno. Por ejemplo hacer dibujos para encontrar las características de personas con un a alto o bajo nivel de bienestar puede facilitar el entendimiento y puede ser muy comunicativo hacer los dibujos en conjunto para la tabla de los criterios de bienestar.



3.2 Llave 1: LA VISIÓN DE CAMBIO

¿Qué es la visión de cambio y cómo formularla?

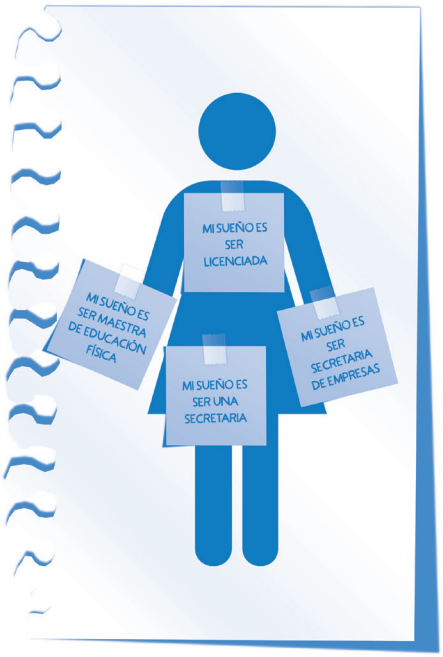
Las herramientas de monitoreo participativo trabajan con la idea de que las personas y los grupos tienen esperanzas y deseos de **cambio.** Todas y todos pensamos en cambiar nuestras condiciones de vida y en base a esta esperanza podemos pensar en una visión a futuro.

La **visión de cambio:**

- Nos une como individuos y como grupo. El cambio debe llevar a la **transformación.** Esto, muchas veces, significa experimentar y descubrir individual y grupalmente nuevas formas de pensar, de sentir, de ser, de actuar y de vivir.

Algunas preguntas para crear la **visión de cambio** podrían ser:

- *¿Qué nos une en el grupo hoy? ¿Hacia dónde queremos llegar dentro de 3 a 5 años?*
- *¿Qué queremos cambiar en nuestra vida, en la vida de nuestras familias o de nuestro grupo de aquí a tres o cinco años?*
- *¿Qué quiero lograr en mi vida a través de mi participación en este grupo?*



A partir de estas preguntas, se les anima para que desarrollen ideas sobre la visión.

Algunas técnicas con el grupo para desarrollar ideas de visiónes futuras:

- Técnica 1: Se pueden tomar un par de minutos para soñar de forma individual y, después, cuando estén listas y listos, comparten con el grupo sus sueños para un futuro diferente.
- Técnica 2: En dibujos con marcadores y lápices de color pueden expresar a través de una imagen sus vidas futuras y cómo quieren ver al grupo en el futuro. Entre dos y tres personas dibujan, luego, presentan sus dibujos al grupo y lo comentan en conjunto. ¡Así nos imaginamos!

Cualquiera de estas técnicas puede servir tanto para adultos como para jóvenes. Abre la mente hacia nuevos horizontes.

Las ideas van surgiendo y las anotamos en tarjetas o en el papelógrafo. Poco a poco, con la opinión de todas y todos se pueden ir agrupando las ideas de cambio que son similares y las que tienen importancia para el grupo.

Una idea de cambio, en un grupo de mujeres que quieren tener una vida libre de violencia, es la siguiente: *"Vivimos en la familia y en la comunidad segura, sin miedos y violencia".*

En un grupo de jóvenes que busca el derecho a la educación su visión es: *"Tenemos acceso a una educación de calidad, nos formamos para una profesión".*
En un grupo de ecologistas su visión es: *"Vivimos en una comunidad protectora de la naturaleza y sin contaminación".*

¡Seguramente en su grupo comparten muchas ideas de su visión hacia el futuro! ¡Es importante que lleguen a ponerse de acuerdo!

Esta visión de 3 a 5 años es nuestro horizonte. Es lo que nos une y nos impulsa a acercarnos y lograrlo. ¿Cómo? Necesitamos objetivos concretos para acercarnos a la visión.

Podemos pasar a formular objetivos de cambio. ¡Acordamos con el grupo la fecha para poder seguir con el ejercicio!, debemos tomar en cuenta que, mientras más pronto sea, las personas van a tener frescas las ideas; si dejamos pasar mucho tiempo es posible que se olvide y que nos cueste más el seguimiento. ¡Ambas herramientas, CC y CI, se refieren a objetivos que la gente tiene en común!

3.3 Herramienta para lograr el Cambio Colectivo -CC-

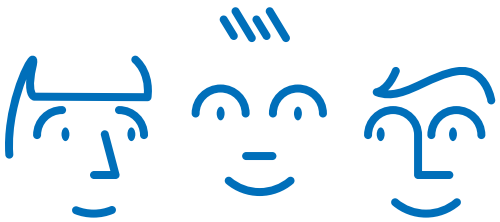
a. ¿Qué es la herramienta de Cambio Colectivo?

La herramienta Cambio Colectivo –CC– se utiliza para identificar y medir objetivos que un grupo se propone lograr con cambios que solo son alcanzables con el esfuerzo del grupo en su conjunto.

La responsabilidad para lograr los objetivos colectivos es una RESPONSABILIDAD GRUPAL. Con el Cambio Colectivo los objetivos que el grupo se propone se valoran después ante todos como el esfuerzo del grupo entero.

Los objetivos de cambio colectivo pueden ayudar a lograr los cambios en las actitudes y eficacia propia, como por ejemplo:

- Permite establecer compromisos colectivos de acción, orientar las actividades del grupo y tomar decisiones para que las acciones contribuyan a los cambios.
- Permite identificar los cambios en el grupo y los factores que contribuyeron a estos cambios.
- Ayuda a aumentar la responsabilidad del grupo, fortalece la autonomía para monitorear sus propios objetivos y, de esta forma, aumentar su empoderamiento.
- Permite generar más autonomía y capacidades de incidencia del colectivo.
- En el caso en que el grupo esté participando de un proyecto, se puede utilizar la herramienta para combinar los objetivos del grupo con los objetivos del proyecto, ayudando así a las organizaciones que apoyan al grupo a decidir mejor el tipo de apoyo que darán.



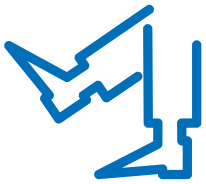
b. ¿Con qué tipo de grupos se puede aplicar el Cambio Colectivo?

La herramienta del CC se puede aplicar con grupos:

- Entre 10 y 20 personas.
- Donde sus integrantes son permanentes, por ejemplo en las asociaciones.
- Donde sus integrantes son rotativos, como por ejemplo el caso de consejos estudiantiles o autoridades locales.
- Otros grupos son formados específicamente para atender un tema específico y que cuando lo han cumplido se termina. Por ejemplo, las comisiones o comités que los proyectos organizan para un tiempo definido.

La aplicación del CC en cualquiera de los grupos debe contribuir a fortalecer al grupo.

c.



Los pasos para lograr un CC

Entonces, nos preguntamos ¿Cómo puedo elaborar objetivos de Cambio Colectivo -CC-? No se preocupen, acá podemos retomar los pasos para poder lograr los objetivos colectivos. Para la preparación y facilitación del CC, hay algunos **CONSEJOS CLAVES. Dicho de paso, son válidos para muchas ocasiones y reuniones:**

- Tomar en cuenta la característica de los grupos con los que se trabaja, tener en cuenta el momento en que se encuentra el grupo, si está empezando o ya tiene una trayectoria de trabajo, ya que esto va a influir en la manera de trabajar el CC.
- Cuando la organización es más grande y es difícil reunir a todas las personas, se puede optar por realizar la actividad con los líderes o dirigentes de la organización. Si es un grupo pequeño, se puede aplicar la herramienta CC con todo el grupo.

- Revisar los documentos existentes del grupo, por ejemplo: un plan comunitario, su plan estratégico o plan de trabajo o diagnósticos.

- Elaborar una agenda específica y detallada para el día en que se va a aplicar el CC. La agenda debe ser la guía orientadora para poder aplicar la herramienta. Esta agenda debe incluir los 5 pasos para el CC y el tiempo necesario.

Paso 1: Explicación del ejercicio y recordatorio de la visión de cambio.
Paso 2: Preguntas y formulación de objetivos colectivos.
Paso 3: Autovaloración de los objetivos colectivos.
Paso 4: Decisiones y acciones para lograr los objetivos.
Paso 5: Aprendizajes y Acuerdos para la próxima sesión.

Paso 1: Explicación del ejercicio y recordatorio de la visión de cambio

Los facilitadores explican qué es el CC y su propósito, para qué nos sirve. Es útil apuntarlo en un papelógrafo.

¿Cómo son los objetivos colectivos?:

- Son responsabilidad de todos los miembros del grupo, son compromisos de acción para cambiar y fortalecer al grupo y así hacerlo crecer en el futuro.
- Se formulan para un periodo de 1 a 3 años.
- Son un desafío, son un reto para el grupo.
- Los objetivos son realmente los que se desean perseguir y si fuera necesario, todavía se pueden hacer algunas modificaciones.

Recuerden al grupo acerca de su VISIÓN DE CAMBIO construida, es decir, hacia dónde quiere llegar el grupo en el futuro, digamos en unos 3 a 5 años. Anotamos la visión en letras grandes en un papelógrafo.

Paso 2: Preguntas generadoras para la formulación de Objetivos Colectivos

Las preguntas generadas dependen del tipo de grupo y nos ayudan a formular los objetivos colectivos:

Por ejemplo, en un grupo de mujeres les une la visión de mejorar la nutrición y el crecimiento de sus hijas e hijos, podemos preguntar:

¿A dónde queremos ir, llegar como grupo? ¿Nos mantenemos trabajando en conjunto?

Para lograr nuestra visión de cambio, ¿Nosotras, como mujeres organizadas, qué debemos lograr en conjunto para que nuestros hijos e hijas estén mejor nutridos en los próximos tres años? ¿Qué beneficios queremos lograr en conjunto para nosotras las mujeres respecto a nuestra alimentación y salud?

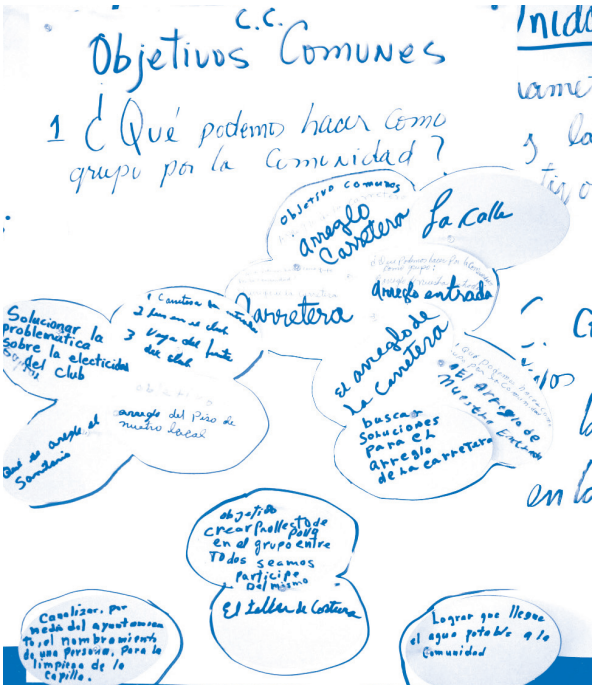
Otro ejemplo: En una comisión comunitaria que tiene la visión de hacer cambios en su comunidad, de mejorar su funcionamiento y la participación activa, podríamos hacer la siguiente pregunta:

¿Qué tenemos que cambiar para que la Junta Directiva funcione mejor con transparencia y credibilidad? ¿Cómo todos los miembros pueden lograr una mayor participación activa de hombres y mujeres? ¿Qué beneficios le queremos ofrecer como comité fuerte a la Comunidad?

En un comité de derechos de la niñez: *¿Qué tenemos que cambiar en el funcionamiento del comité para que en todas las familias mejore el respeto de los derechos de los niños y las niñas?*

Con todos los miembros del grupo o del comité se hace una lluvia de ideas acerca de los objetivos colectivos que surgen para lograr su visión. Se agrupan los objetivos similares y se van priorizando los que tienen mayor importancia para todos los miembros del grupo.

Se escribe en un papelógrafo ordenadamente cada objetivo, se recomienda que no sean muchos, entre 3 y 5 objetivos bien elaborados es suficiente. Una buena formulación del objetivo CC hace visible esta voluntad para alcanzarlos.



Visión: *Somos un grupo de jóvenes fortalecido y tenemos el reconocimiento de la comunidad.*

Los objetivos de cambio del grupo que les permiten alcanzar la visión son:

1. *Todos trabajamos como grupos democráticamente y somos más constantes, participativos y propositivos.*
2. *Nosotros nos formamos sobre los derechos de la juventud y derechos ecológicos e influimos en otros jóvenes hombres y mujeres en la comunidad.*
3. *Aumentamos nuestra comunicación y resolvemos pacíficamente conflictos o diferencias entre el grupo y la comunidad.*
4. *Creamos debates sobre temas de interés de los jóvenes y atraemos nuevos miembros con actividades.*
5. *Nosotros en el Consejo Juvenil investigamos, analizamos y sensibilizamos sobre casos de gestación precoz en adolescentes.*
6. *El grupo crea movilización para combatir el problema de la basura y contaminación en la comunidad.*

En una organización de productores/as rurales, sus objetivos para lograr una mejora de su producción son:

1. *Garantizamos la producción contínua de hortalizas para el contrato de abastecimiento del supermercado.*
2. *Nuestra producción está libre de plagas y enfermedades sin uso de pesticidas.*
3. *Mantenemos transparentes el registro de productos de cada miembro y de ingresos por las ventas.*
4. *Conseguimos el registro de los productores para la producción orgánica.*
5. *Gestionamos ante el municipio la mejora del camino de acceso.*

Un grupo de padres y madres de familia se comprometieron con sus objetivos CC de la siguiente forma:

Objetivos de Cambio Colectivo, lo que el grupo, entre todos los padres y madres, alcanzamos en dos años:

1. Todos los padres y madres llegamos al centro educativo para informarnos sobre el avance de nuestros hijos.
2. Cada mes nos reunimos y discutimos sobre temas que nos ayudan con nuestros hijos.
3. Nos reunimos para intercambiar problemas que tenemos con nuestros hijos.
4. Todos aportamos una cantidad de dinero (Cuchubal) y todos nos beneficiamos.
5. Todos nos comprometemos a que nuestros hijos estudien los dos años siguientes.

Paso 3: Autovaloración de los Objetivos Colectivos

Ya hemos formulado 3 a 5 objetivos y, en una primera medición, se hace su primera autovaloración para cada objetivo.

EXPLICAR LA ESCALA DE AUTOVALORACIÓN:

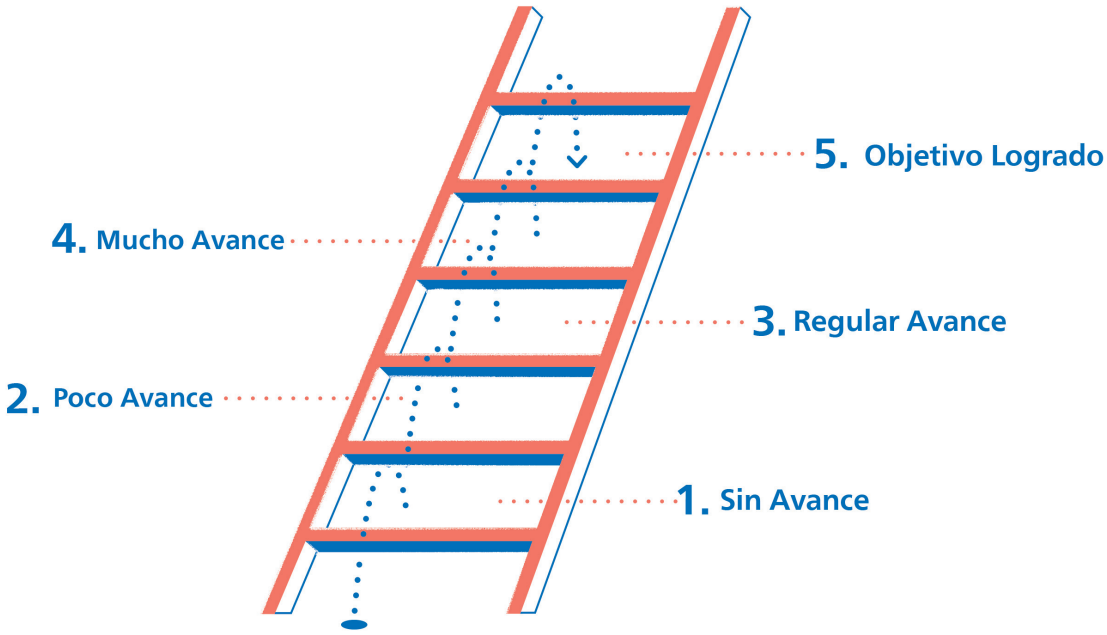
Para la autovaloración utilizamos una ESCALA de medición. Discutimos el grado de avance de cada objetivo en el esfuerzo del grupo. Es importante enseñar en un papelógrafo estos niveles para que las personas comprendan qué significa cada uno de ellos. La explicación de la escala puede hacerse a través de imágenes o colocando únicamente los números, siempre teniendo claro qué significa cada uno.

Ejemplo de escala con diferentes símbolos:

Valor de la escala	Ejemplos para cada nivel de la escala			
1	muy poco	sin avance		
2	mal	poco avance		
3	regular	regular avance		
4	bien	mucho avance		
5	muy bien	objetivo logrado		

En la primera columna se observa el valor en números de 1 a 5. El 1 significa muy poco, que no se ha avanzado. Otra modalidad es usar expresiones de caras: la carita triste o una tormenta que muestra la situación en la que estamos. Cada número tiene su significado hasta llegar al 5, donde este significa que ya hemos logrado el objetivo. Estamos muy bien, con caras felices como grupo y eso también se representa con un sol resplandeciente.

Si representamos los niveles de avance con la imagen de una escalera, es fácil ver que cada nivel requiere un esfuerzo.



Después de haber explicado qué significa la escala, ya es posible realizar la ***AUTOVALORACIÓN: ¿Cuánto hemos avanzado para lograr este objetivo, este cambio?***

El grupo discute las acciones y esfuerzos ya realizados por cada objetivo y se ponen de acuerdo para que entre todas y todos puedan darle un valor. Se anotan en el papelógrafo. De esta manera, lograremos **la primera medición o autovaloración** de los objetivos.

Pregunta: ¿En qué nivel estamos ahora respecto al alcance de nuestro objetivo de cambio colectivo?

Ahora veremos una primera medición de los objetivos de un grupo de jóvenes en El Salvador con CC para dos años con su autovaloración. Observamos que en tres objetivos ya han avanzado un poco, pero que en los otros dos objetivos tienen aún mucho qué lograr.

Una primera medición de Objetivos Colectivos -CC- de un grupos de jóvenes

Objetivos Colectivos	Valoración de 1 a 5
1. Todos trabajamos en el grupo democráticamente, somos más constantes, participativos y propositivos.	2
2. Nosotros nos formamos sobre los derechos de la juventud y derechos ecológicos e influimos en otros jóvenes hombres y mujeres en la comunidad.	2
3. Aumentamos nuestra comunicación y resolvemos pacíficamente conflictos o diferencias entre el grupo y la comunidad.	2
4. Creamos debates sobre temas de interés de los jóvenes y atraemos nuevos miembros con actividades	1
5. El grupo crea movilización para combatir el problema de la basura y contaminación en la comunidad...	1
Total, puntaje CC primera medición	**8**
Promedio primera medición	**1.6**

La tabla es un REGISTRO DE LOS RESULTADOS de las autovaloraciones. Sirve para hacer uso de la información y recordarnos el camino que estamos siguiendo para lograr los cambios. Por esta razón, documentar o registrar la información es importante para poder utilizarla en el futuro.

Para cada objetivo una columna. En ella colocamos el nivel del alcance actual, el momento en que decidimos asumir el objetivo puede ser muy incipiente, pero también, en algunos casos, quizás ya hace tiempo venimos haciendo esfuerzos en este sentido. ¡Hagamos la suma total y el promedio de todos los objetivos!

Después de tener los resultados, hacemos unas preguntas de análisis:

- *¿Qué nos dicen estos resultados?*
- *¿En qué objetivos tenemos que esforzarnos más?*

Las repuestas nos ayudan a ver que el grupo tiene aún poco avance en sus objetivos y ninguno está en un nivel regular o alto. En todos los objetivos tenemos que trabajar más para lograrlos y hay que pensar en las acciones correctas para poder alcanzarlos.

Paso 4: Decisiones y acciones para lograr los objetivos colectivos

Cada objetivo necesita esfuerzos y acciones, otro momento para ponernos de acuerdo sobre los esfuerzos en el mismo sentido.

El grupo es el responsable de establecer las acciones para lograr los objetivos. ¡Tomamos decisiones para nuestras propias acciones!

- *¿Cuáles son las principales acciones para lograr cada objetivo Para llegar al siguiente nivel?*
- *¿Quién o quiénes son los responsables de realizar la acción? ¿Cómo nos dividimos el trabajo?*

De repente no solo queremos definir acciones, sino un Plan de Acción ya más completo.

En la Llave 2 de las herramientas hay un ejemplo de cómo lograr formular un PLAN DE ACCIÓN a partir de los objetivos CC.

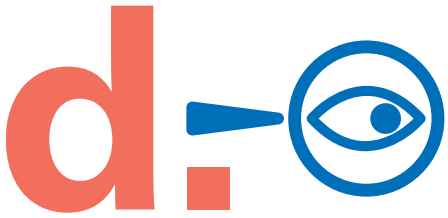
Paso 5: Aprendizajes y acuerdos para la próxima sesión

Con todos estos pasos y reflexiones logramos una serie de aprendizajes.

¿Estamos satisfechos con estos resultados? ¿Estamos todos de acuerdo con los resultados y la primera medición? ¿Son realistas los objetivos y acciones?

Vamos a anotar todo eso y a colocar los objetivos en un lugar visible para todos. Esta fue la primera medición, se establecieron los objetivos y ahora hay que trabajar para lograrlos. Pero, desde ya tenemos que acordar con el grupo el seguimiento del monitoreo.

¿Necesitamos algún apoyo para algunas acciones y objetivos?
¿Quién podría, de repente, contribuir para lograrlo?
¿Cuándo vamos a hacer la siguiente medición con una autovaloración de los cambios en cada objetivo?



El monitoreo del CC: las mediciones periódicas de los cambios

Después de unos meses firmes con el seguimiento a nuestros objetivos, con el monitoreo podemos constatar si hubo avances, si logramos cumplir con lo que hemos asumido como nuestra responsabilidad; revisar los avances y analizar qué factores contribuyeron para lograr el cambio, también podemos revisar si no hemos avanzado y por qué ha sido difícil.

Es recomendable que el lapso de tiempo sea entre 4 y 6 meses para poder monitorear los cambios logrados a partir de las acciones que el grupo ha realizado.

Otra modalidad factible es tener varias reuniones y en cada reunión con menos tiempo analizamos un solo objetivo en lugar de un montón de objetivos en reuniones específicas "de monitoreo".

En un periodo de cuatro a seis meses organizamos de nuevo una sesión de trabajo para una segunda medición y, después de la segunda, hay que pensar en una tercera medición y así hasta llegar a alcanzar los objetivos o para establecer nuevos retos y desafíos a alcanzar en un futuro próximo.

5 pasos para una segunda o tercera medición

Paso 1: Explicación del monitoreo y recordatorio de la medición anterior.
Paso 2: Preguntas y revisión de objetivos colectivos.
Paso 3: Autovaloración de los cambios colectivos.
Paso 4: Análisis del cambio colectivo.
Paso 5: Decisiones y acciones para continuar con los cambios.

Para la preparación de la sesión algunos **CONSEJOS CLAVES** para la segunda medición son:

- Elaborar una agenda específica para la sesión de la segunda medición del CC con los 5 pasos. ¡Definir el tiempo!
- Tener a la mano el papelógrafo con la tabla de objetivos formulados y sus primeras autovaloraciones.
- Convocar a todas las personas que estuvieron en la primera medición para que puedan valorar sus avances.
- Preparar los materiales, papeles, marcadores para documentar el ejercicio.

Paso 1: Explicación del monitoreo y recordatorio de la medición anterior

Las personas convocadas recuerdan la primera medición y los objetivos. Pero como han pasado varios meses es probable que tengamos que refrescar la memoria. ¡Quizás, a esta reunión vendrán otros miembros o nuevos miembros. ¡Les informamos!

Recordemos de nuevo el propósito del monitoreo participativo y el objetivo de la sesión:

Con el monitoreo de los objetivos de cambio colectivo, vamos a ver los efectos de las acciones del grupo con respecto a sus objetivos. Vamos a comparar las valoraciones.

Paso 2: Preguntas generadoras y revisión de objetivos colectivos

¿Qué ha pasado en el transcurso del tiempo? Recordar qué cosas hemos hecho para alcanzar los objetivos y cómo las hemos hecho, de las alegrías que vivimos y de las buenas decisiones que tomamos, pero también se puede reflexionar sobre las cosas que dejamos de hacer, de las dificultades que tuvimos y cómo las resolvimos o no.

Puede servir trazar una línea de tiempo, apuntando las acciones más importantes del grupo en los últimos 4-6 meses:

Escribimos las preguntas generadoras en un papelógrafo:

- *¿Hemos realmente perseguido los objetivos?*
- *¿Las acciones nos han llevado a avanzar en el objetivo?*
- *En cada objetivo, ¿Qué esfuerzos y acciones hemos logrado hacer?*
- *¿Hemos avanzado como grupo o no? ¿Qué no ha logrado el grupo todavía?*

Apuntamos las respuestas y opiniones en una hoja de papel del rotafolio, porque nos van a servir en el siguiente paso.

Paso 3 : Autovaloración

En la misma escala de 1 a 5 hacemos la valoración. Entre los miembros del grupo llegamos a un acuerdo sobre la autovaloración para el avance en cada uno de los objetivoS. Acordamos el puntaje.

En los resultados de un grupo comunitario con las segundas mediciones de sus objetivos colectivos debemos observar que haya avances, pero también puede haber retrocesos. Miren los cambios entre primera y segunda medición:

Resultados de la segunda medición de CC en la junta directiva de grupo comunitario

Objetivos colectivos	1a medición marzo	2a medición diciembre	Cambios entre 1ª y 2ª medición
1. La junta directiva representa los intereses de los miembros democráticamente y se rige por su plan comunitario funcionando de manera propositiva.	1	2	+1
2. Instalamos obras de captación de agua y las mantenemos limpias y tratadas.	2	1	-1
3. Mantenemos durante todo el año un vivero con semillas y cuidamos las áreas reforestadas.	2	3	+1
4. Desarrollamos colectivamente campañas de limpieza comunitaria y buenos hábitos de higiene.	2	3	+1
5. Estamos organizados en comités de padres y madres para apoyar a nuestros hijos en sus estudios.	2	4	+2
suma	9	13	+4

La tabla muestra las valoraciones tanto de la primera como de la segunda medición:

- La última columna en vertical muestra la diferencia, el cambio que ha habido entre la primera y la segunda medición, los avances ya sean positivos o negativos y dónde no ha habido cambio.

Vemos el puntaje total y los resultados. ¡Comparemos!

Paso 4: Análisis del Cambio Colectivo

Comparamos inmediatamente los resultados de la autovaloración actual con los de la autovaloración anterior. Este paso es importante, ya que podemos aprender mucho de nuestros logros o desaciertos. Es decir, es un proceso de **REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE.**

- *¿Por qu creen que el grupo se encuentra en ese nivel?*

Analizamos al mismo tiempo las causas del cambio. Esto ayuda a tomar decisiones y a empoderarnos más de nuestros objetivos para perseguirlos hasta lograrlos.

Para poder reflexionar y analizar los cambios también tenemos algunas preguntas orientadoras, por ejemplo:

- *¿En qué objetivos hemos avanzado más todos? ¿En cuáles, menos?*
- *¿Hubo cambios negativos o retrocesos?*
- *¿Qué o quién hizo posible o contribuyó a este cambio? ¿Qué o quién impidió el cambio?*
- *¿Ha habido cambios no esperados?*
- *¿Qué hemos aprendido a raíz de los cambios observados?*

Todas estas preguntas nos ayudan a comparar la primera autovaloración con la actual. La forma en que preguntemos es clave para lograr tener la información de las razones del cambio, el orden en que se va preguntando puede variar, lo importante es conocer las razones del cambio y comparar.

Lo que importa es anotar por qué se dieron los cambios y lo que influyó para lograrlo. Preguntar por las causas de los cambios observados es clave para entender cómo estamos cambiando como grupo.

El facilitador o facilitadora recopila la información con el análisis en su grupo. Puede ser útil apuntarlo, por ejemplo, en un libro de actas, si el grupo lo maneja, o escribir las conclusiones en una minuta.

Paso 5: Decisiones y acciones para continuar con los cambios

El análisis de los avances y el cumplimiento observado y de las causas de estos cambios orienta al grupo a aprender sobre lo que estamos haciendo y qué decisiones debemos tomar para el futuro.

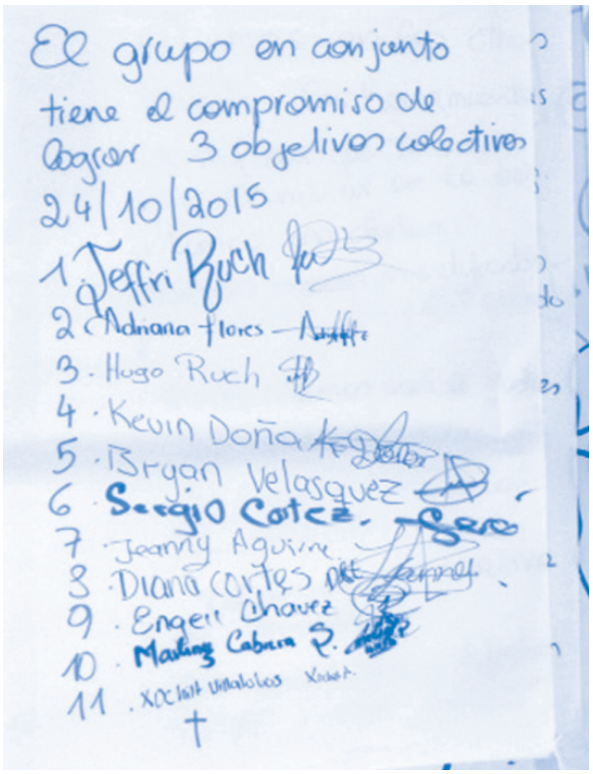
Los resultados de la segunda medición tienen consecuencias para las acciones futuras, ya que el grupo puede aprender la forma en que puede influir en el logro de sus objetivos y así cambiar o ajustar sus planes de acción.

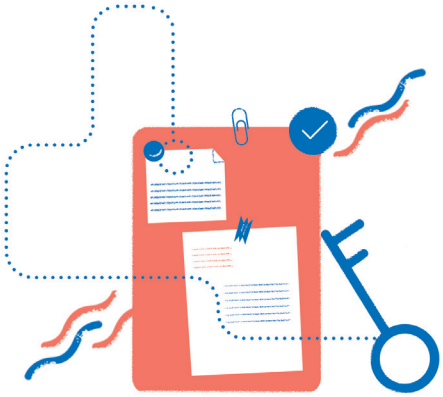
Las preguntas básicas para tomar decisiones para las acciones futuras son las siguientes:

- *¿En qué objetivos vamos a tomar medidas?*
- *¿Qué ajustes se deberían hacer a nuestro Plan de Acción?*
- *¿Qué puede hacer el grupo para mejorar la situación?*
- *¿Qué podemos hacer frente a las dificultades?*

Todas estas preguntas pueden llevarnos a realizar actividades adicionales o incluso a formular objetivos nuevos que pueden incorporar en el plan de acción del grupo.

El propósito de hacer el monitoreo: la reflexión crea consciencia sobre los cambios, nos ayuda a tomar decisiones continuamente y de manera acertada. Así que no se olviden de seguir adelante con la práctica del monitoreo participativo de sus cambios colectivos. Al cumplir los objetivos podemos estar orgullosos.





3.4 Llave 2: Plan de Acción para planificar cómo alcanzar los objetivos CC

Podemos elaborar un PLAN DE ACCIÓN para alcanzar cada uno de los objetivos de cambio. Las preguntas que pueden ayudarnos a elaborarlo son:

¿Qué acciones son necesaria para lograr cada objetivo?
¿Cuándo debe ser realizada la acción?
¿Qué recursos se necesitan para poder realizar la acción?

Un ejemplo de un plan de acción:

OBJETIVOS COLECTIVOS	ACCIONES O PASOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	RESPONSABLES Y RECURSOS NECESARIOS	FECHA CRONOGRAMA
1. El grupo incrementa su fondo de ahorro y gestiona nuevos recursos para el funcionamiento.	• Todos aportan su cuota mensual en el fondo de ahorro. • Hacemos mensualmente ventas de jugos en el partido de fútbol. • Aplicamos al fondo del municipio con una propuesta de subsidio.	Junta Directiva del grupo. Contactos para la gestión. Recursos tecnológicos y papelería.	De enero a abril
2. Mantenemos nuestro salón y nos reunimos continuamente en las comisiones de trabajo cada dos meses.	• Mantenemos el salón de reunión limpio y las sillas en buen estado. • Adornamos el salón con mensajes importantes. • Gestionamos una mesa y materiales para las reuniones. • Convocatorias a tiempo y buena dirección de las comisiones de trabajo. • Registramos los acuerdos en las reuniones. • Presentamos cada semestre resultado de las comisiones a la asamblea.	Comisiones específicas. Recursos tecnológicos y papelería para las reuniones y asambleas.	Durante el semestre
3. Cuidamos la naturaleza y reducimos la basura de las calles.	• Identificamos los basurero clandestinos. • Recolectar basura con apoyo de las autoridades. • Sensibilizamos a población de no tirar basura en la calle. • Buscamos apoyo para actividades de reforestación. • Invitamos a los vecinos para reforestar.	Comisión de ambiente del grupo. Contactos para la gestión. Recursos materiales.	De mayo a junio.

3.5 Herramienta para lograr el Cambio Individual - CI

a.

¿Qué es la herramienta del Cambio Individual y para qué sirve?

El Cambio Individual –CI- es una herramienta que se utiliza para identificar y comprometerse con objetivos a nivel individual. Con esta herramienta las personas se comprometen con sus objetivos.

¡Son desafíos propios, un reto para uno, de dos o hasta tres años! El logro se depende de cada persona en lo individual.

Son objetivos personales y a la vez compartidos por todas y todos los miembros del grupo. Concretizan las prioridades para llegar a la visión de cambio, orientan a pensar en los cambios para la vida a nivel personal.

Los objetivos individuales:

- Describen un **cambio** en la situación.
- Tienen que ser **alcanzables,** dentro de los próximos 1 y 3 años.
- ¡Tienen que ser un **desafío!**
- Deben ser objetivos sobre los cuales cada persona tiene **poder de decisión y control**.
- Es un compromiso individual de cada uno y requiere un esfuerzo individual.
- **¡no causan daños!**

Grupos y personas han resaltados que el Cambio Individual también es útil para:

- Proponerse cada uno nuevas actitudes y comportamientos.
- Conocerse mejor cada uno y buscar soluciones.
- Mejorar su situación como un compromiso personal válido.
- Tener retos y asumirlos.
- Identificar los cambios logrados y los factores que contribuyeron a estos cambios.
- Entender que quizás algunas personas necesitan apoyo de su familia o del grupo.
- Llegar a ser un grupo dinámico, estar más unidos, lograr que las personas participen más.
- Saber cómo un proyecto o una ONG puede apoyarnos para lograr nuestros objetivos.

b. Los pasos para lograr el CI

En una sesión de trabajo preparamos los siguientes 5 pasos para formular los objetivos de Cambio Individual.

Paso 1: Explicación de la herramienta.
Paso 2: Preguntas generadoras y formulación de objetivos individuales.
Paso 3: Autovaloración de los objetivos individuales.
Paso 4: Decisiones y acciones para lograr los objetivos individuales.
Paso 5: Aprendizajes y acuerdos para la próxima sesión.

Algunos **CONSEJOS ÚTILES** para los o las facilitadoras en la preparación y antes de aplicar el CI son los siguientes:

- Los objetivos individuales nos acercan a la visión de cambio. ¡Tenerla presente!
- Tener claridad de la diversidad de las personas y sus perspectivas. ¡Debe ser interesante para todos!
- Partir de la situación del grupo para formular bien los objetivos.
- En la formulación de los objetivos tenemos que tener presente una **mirada integral en la persona.** Nos toca cambiar en nuestro SER, el SABER, modo de HACER y no solo en el TENER.
- Preparar los materiales a utilizar, el lugar donde haremos nuestra sesión, contar con el apoyo de otra persona que nos ayude a llevar la memoria o a ir escribiendo la información que vaya saliendo.
- También hay que preparar una agenda.

Paso 1: Explicación de la Herramienta CI

La facilitadora explica la herramienta de manera simple para que todas y todos la comprendan:

- Recordar los resultados del ADIB y los criterios del bienestar.
- Tener presente la visión de cambio que hemos construido para pensar en los objetivos.

Una persona podría preguntar ¿Para qué me va a servir? ¡Y lo tenemos que saber contestar!

- El objetivo individual describe la situación cambiada, la que buscarán en el futuro.
- ¡Qué sean alcanzables y al mismo tiempo un desafío!
- ¡Qué cada persona tenga poder de decisión y control sobre ellos!
- Yo…, cada miembro del grupo… ¡La persona es el o la protagonista!

Paso 2: Preguntas generadoras y formulación de objetivos individuales

En el papelógrafo escribimos unas preguntas generadoras:

En el grupo nos une una visión conjunta:

- *¿Cada miembro del grupo qué se quiere proponer para lograr la visión y mejorar su bienestar o de su familia y comunidad?*

- *¿En qué aspectos cada una de nosotros se propone y se puede comprometer de cambiar?*
- *¿Qué actitudes debo dejar atrás? ¿Cuáles nuevos comportamientos y relaciones sirven para lograr un mayor bienestar?*

Motivamos a cada uno, hombres y mujeres, a formular un objetivo. No es fácil. ¡Como facilitadores tenemos que profundizar en los retos que tenemos!

Un grupo de padres o madres de familia en una escuela podrían preguntarse: *¿Qué quiero cambiar en mi vida individualmente para ayudar a mis hijas e hijos a avanzar con su derecho a la educación?*

Maestros y maestras que tienen muchos retos para modificar sus habilidades y estilos de enseñanza podrían preguntarse: *¿Qué quiero cambiar en mi práctica docente para promover la Educación Integral en Sexualidad?*

Entre todas las opiniones recibidas vamos agrupando los objetivos que se parecen y analizamos si realmente contribuyen a acercarnos a la visión. ¡De la diversidad de opiniones y propuestas busquemos unificar! *¿Qué tenemos en común? ¿Cuáles objetivos son similares?*

Poco a poco, se van agrupando y priorizando los objetivos individuales de mayor desafío con un acuerdo en consenso. Que todos se logren identificar con los Objetivos individuales.

- ¿Qué propone cada integrante del grupo como objetivo individual para lograr la visión grupal?
- ¿Qué pasos daría cada participante para lograrla?

Cómo lograr formular Objetivos individuales de compromiso de cada persona en el grupo:

Criterios	Objetivos Individuales
Grupo sólido, activo, innovador y sostenible.	Asisto regularmente a las reuniones del grupo y apoyo en la realización de sus actividades.
Integrantes con mayor confianza y activa participación porque saben hablar en público.	Opino y participo en las decisiones del grupo.
Acciones de prevención de violencia y de desarrollo de la comunidad.	Evito ejercer violencia en mi grupo y con mi familia. Escucho con atención y respeto a mis compañeras. Participo activamente en las actividades que el grupo desarrolla por la comunidad.

Ejemplos de objetivos individuales formulados con CI:

En un grupo de jóvenes mujeres que quieren tener una vida libre de violencia, escribieron:

1. *Me relaciono y comunico mejor con mi familia y enfrento situaciones sin violencia y actitud más positiva.*
2. *Mantengo mi trabajo y ahorro mensualmente cumplo con mayor compromiso y puntualidad.*
3. *Cuido mi cuerpo y prevengo mi salud reproductiva y enfermedades.*
4. *Participo más activamente y aporto más continuamente a mi grupo.*

Objetivos CI que han formulado en un comité de padres de familia:

1. *Yo educo a mis hijos e hijas sin violencia y con amor.*
2. *Me intereso más por el avance de mis hijos en la escuela y les apoyo en su aprendizaje y tareas.*
3. *Yo cuido mi salud y mi alimentación.*
4. *Yo misma aprendo nuevas cosas y conocimientos.*
5. *Yo participo en las reuniones de las madres de familia y sus actividades en la escuela.*

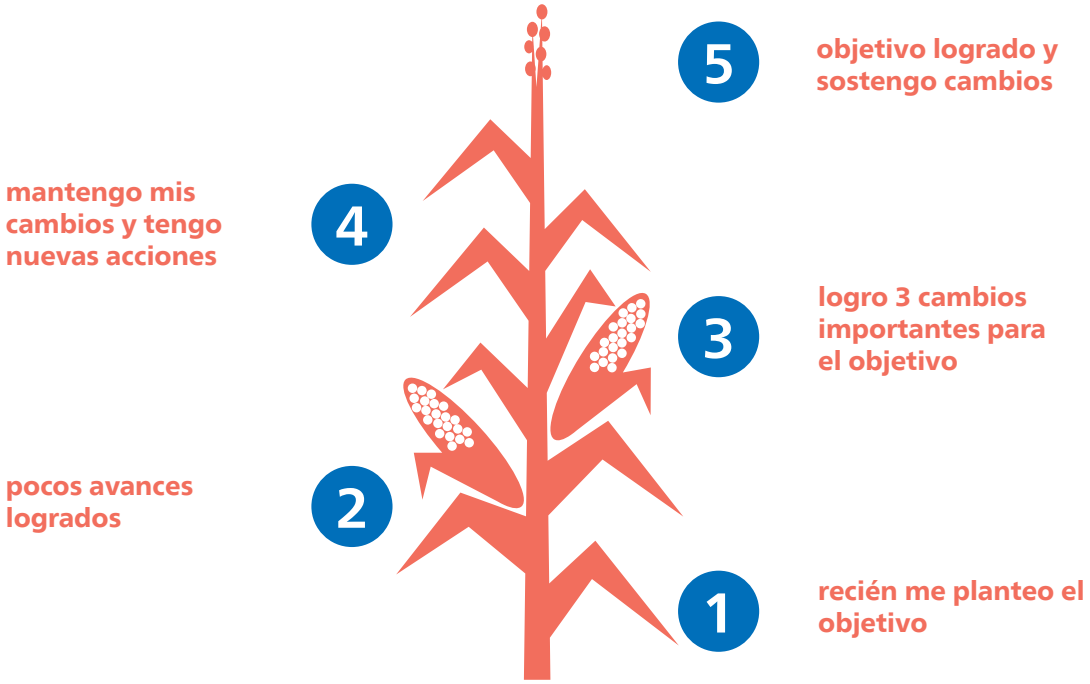
Paso 3: Autovaloración de los Objetivos Individuales

Hemos formulado unos 5 objetivos individuales, y están visualizados en un papelógrafo.

Luego, pegamos otros papelógrafos en la pared y dibujamos una tabla: El ejemplo de abajo nos demuestra cómo elaborar una tabla de autovaloración del CI.

- La primera columna es para los objetivos.
- En la primera fila escribimos los nombres.
- Trazamos las líneas para tener las casillas de valoración para cada persona.

Escala de medición para la autovaloración:



Las escalas para medir el logro individual de los objetivos pueden ser:	1 = muy poco 2 = poco 3 = medianamente 4 = bien 5 = muy bien

¡Necesitamos CONFIANZA y SINCERIDAD! La autovaloración es a nivel individual, pero invitamos a las personas que comenten porque se pone en un nivel. Podemos hacer comentarios a otras personas para ayudar a encontrar su nivel.

¿Por qué se pone un 1 o un 2, inclusive ya un 3? ¡Así aprendemos de los otros!

Pueden existir temas u objetivos sensibles: por ejemplo los relacionados a la violencia intrafamiliar, en donde las autovaloraciones son difíciles de hacer frente a todo el grupo.

Puede ser importante hacer un pacto de confianza: la información de cada persona se debe de ver con respeto. En caso vamos a mostrar los resultados a otras personas ajenas entonces no hay necesidad de mostrar los nombres, con que enseñemos solo los resultados es suficiente.

Objetivos Individuales CI y su primera medición en un grupo de jóvenes:

Objetivos de Cambio Individual/nombres	Rosario	Edelma	Gustavo	Ricardo	Maria	Lorena	Juanita	Pablo	Fabiola	Ernesto	suma puntos	promedio
1. Participo más activamente y aporto más al grupo y tengo mayor tolerancia	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	27	2.7
2. Demuestro voluntad para superar conflictos en la familia y la comunidad	3	4	4	3	4	3	3	2	3	2	31	3.1
3. Me capacito en áreas temáticas y habilidades técnicas para mejorar mis oportunidades laborales	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	34	3.4
4. Cuento con ingresos contínuos durante todo el año para asegurar la educación de mis hijos	4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	29	2.9
5. Evito la violencia en las relaciones con mi familia y mis hijos/hijas	1	4	4	3	3	3	3	1	1	2	25	2.5
6. Hago deporte y cuido la salud de mi cuerpo	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	30	3.0
7. Participo en la elaboración e implementación de iniciativas para aumentar fondos para la sostenibilidad financiera de la organización	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	17	1.7
Suma puntos por persona	19	25	27	26	17	20	20	12	17	13		
promedio	2.7	3.6	3.8	3.7	2.4	2.9	2.9	1.7	2.2	2.4	1.9	2.8

El ejemplo muestra los resultados de la primera autovaloración de CI:

- Las filas en esta tabla reflejan cómo nos encontramos con relación a cada objetivo y la suma total.
- Las columnas reflejan los resultados generales de cada persona y la suma individual.
- Las respuestas y conclusiones se apuntan.

Tenemos las sumas horizontales que reflejan cómo todos los miembros del grupo están respecto a cada objetivo. Las sumas en las columnas nos indican el grado de cumplimiento de cada persona respecto a sus objetivos.

Así podemos hacer un análisis en grupo con una interpretación de los resultados de la tabla de la primera medición de CI. Entre todos nos preguntamos:

- *¿Qué nos dicen estos números en la fila horizontal, por objetivos?*
- *¿En las columnas, por persona?*
- *¿Por qué estamos más altos en un objetivo que en el otro? ¿En cuál, entre todos, tenemos más puntos? ¿En cuál, menos?*
- *¿Tienen alguna conclusión?*

Paso 4: Decisiones y acciones para lograr los objetivos individuales

¡La autovaloración y el análisis de los resultados nos llevan a tomar decisiones! Son decisiones de cada uno, pero claro, se pueden hacer públicas y discutirlas.

- *¿Estamos todos convencidos de estos objetivos?* Esto, en caso que no estén de acuerdo totalmente todavía se puede hacer cambios.
- *¿Hay miembros del grupo que tiene un nivel bajo en algunos objetivos?* De repente hay personas que necesitan más apoyo.
- *¿Cómo voy a hacer para cumplir con mi compromiso?* Entre las personas en el grupo podemos ir profundizando como traducir los objetivos en acciones.

Para poner en práctica los objetivos cada uno que tendrá tomar medidas. Entre todos expresamos ideas que facilitan que cada persona tome decisiones acerca de sus próximos pasos.

Establecemos acciones personales para alcanzar los objetivos, pueden referirse a acciones y actitudes con su familia o conmigo mismo

Paso 5: Aprendizajes y Acuerdos para la próxima sesión

La primera vez que practicamos una sesión de CI, posiblemente puede durar más tiempo de lo planificado. Pero, todos aprendieron, nuestros facilitadores y el grupo. Fue el inicio de un monitoreo que nos va a llevar a un empoderamiento.

- Pregunten al grupo, ¿cómo se sintieron?
- ¿Qué aprendieron con este ejercicio? ¿Les ha sido fácil o ha sido muy difícil que todos participen?
- Como facilitadores o líderes también nos podemos preguntar si estamos contentos. De repente, podemos encontrar algo a mejorar la próxima vez. ¡Aprendemos todos!
- Vamos anunciando que dentro de 4 o 6 meses volveremos a hacer una siguiente medición, una segunda medición de monitoreo para todos y cada uno. Es importante que todos vuelvan y en este periodo se esfuercen y no olviden sus objetivos.

C.

El monitoreo del CI, las segundas mediciones de cambio

La aplicación periódica de la herramienta CI puede permitir al grupo y a sus integrantes alcanzar y cumplir mejor con sus propios objetivos para lograr un impacto en sus vidas.

¡Tenemos que hacer otras mediciones para constatar si realmente estamos cambiando! ¿En qué grado?

Después de cierto tiempo de haber realizado las primeras valoraciones del CI, se invita nuevamente al grupo para que vuelva a realizar la autovaloración de los objetivos CI para comparar cómo estamos ahora con la anterior medición, este ejercicio es el **monitoreo de los cambios.**

Recuerden que con el monitoreo podemos revisar los avances y analizar qué factores contribuyeron para lograr el cambio.

Son de nuevo 5 pasos para una segunda o tercera medición:

Paso 1: EXPLICACIÓN del monitoreo y recordatorio de la medición anterior.
Paso 2: PREGUNTAS GENERADORAS y revisión de objetivos individuales.
Paso 3: AUTOVALORACIÓN de los cambios individuales.
Paso 4: ANÁLISIS DEL CAMBIO individual.
Paso 5: DECISIONES y acciones para continuar con los cambios.

Convocar a todas las personas que estuvieron en la primera medición para que puedan valorar sus avances.

- Elaborar una agenda específica y detallada para el día en que se va a hacer la segunda medición del CC con los 5 pasos.
- Preparar los recursos para documentar el ejercicio.
- Comunicar en la convocatoria el tiempo necesario de la reunión de monitoreo, serán aproximadamente 3 horas.

Paso 1: Explicación del monitoreo y recordatorio de la medición anterior

Explicamos al grupo que las segundas mediciones sirven para monitorear los efectos de las acciones que realizamos individualmente para lograr los objetivos.

Recordatorio de nuestros objetivos establecidos.

a. En el paleógrafo están escritos los objetivos individuales, los leemos uno por uno y en conjunto nos recordamos de nuestros compromisos.
b. En caso de que no se recuerden bien, hacemos el recuerdo con la participación de compañeros y facilitadores. Preguntar: *¿Qué pasó? ¿Se habían apuntado los objetivos? ¿Habían concretizado los pasos por hacer? ¿Por qué se olvidaron o nos resulta difícil recordarlos?*
c. Podemos preguntar si los objetivos que han establecido son realmente los que desean perseguir. *¿Deberían mantenerse todos? ¿Piensan que debería añadirse otro?*
d. De repente a esta sesión vienen otras personas o miembros del grupo, con ellos tendríamos, en esta ocasión, la oportunidad de aclararles qué es el monitoreo participativo, cuáles son los objetivos CI en el grupo y consultarles si están de acuerdo de asumir para sí mismo estos objetivos. En esta oportunidad ellos harán también una valoración de su nivel de cumplimiento actual.

Paso 2: Preguntas generadoras y revisión de objetivos individuales

Tenemos a la mano la gran tabla con las autovaloraciones de la primera medición. Mejor si colgamos los objetivos en un papelógrafo en el lugar del encuentro.

Unas preguntas generadoras ayudan a pensar a cada miembro del grupo en su compromiso y cambio personal:

¿Qué ha cambiado en nuestra situación personal desde la primera valoración?

¿En este primer objetivo, has avanzado? ¡Compártenos qué es lo que hiciste diferente! O, ¿Por qué no lo lograste?

¿Hay diferentes modalidades para reflexionar acerca de lo que pasó? ¿Qué tuvo importancia para lograr mis objetivos?

- Cada persona puede explicar qué ha pasado en su vida desde que formulamos y valoramos por primera vez los objetivos individuales, qué hemos logrado y qué nos ha sido difícil.
- O también nos juntamos entre pares e intercambiamos entre dos o tres.
- O compartimos con el grupo entre todas y todos, escuchamos las experiencias de cada persona. Analizar personalmente lo que hemos avanzado para alcanzar los cambios.

Es aconsejable, cuando exista suficiente confianza dentro del grupo, discutir abiertamente con todos sobre el cambio individual, así se puede reflexionar sobre las autoevaluaciones y llevar a cabo el aprendizaje conjunto con más facilidad.

Paso 3: Autovaloración de los cambios individuales

Si hemos identificado cada uno cuáles han sido los cambios más importantes en cada objetivo, estamos listos para la autovaloración. Podemos dibujar de nuevo la escalera de autovaloración en un papelógrafo y recordar qué significan los niveles del 1 a 5. Preguntamos:

- *¿Se recuerdan de sus niveles de autovaloración?*
- *¿En qué nivel te ubicas ahora? ¿Has avanzado o no?*

¡Vale ser sincero! Apunten primero su nivel para ustedes mismos en una hoja y luego vamos a hacer esta anotación de nuestras autovaloraciones en la tabla

En la gran tabla visualizada en el papelógrafo hacemos una segunda fila en cada objetivo para dar espacio a las segundas mediciones.

En esta valoración podemos apoyarnos mutuamente:

- *¿Estás satisfecho? ¿Crees que subiste de nivel? ¿Qué piensan los demás? ¿La compañera avanzó?*
- En esta dinámica de valoración individual, se repiten estas acciones para cada uno de los objetivos.
- Así podemos también ver qué obstáculos han tenido, por qué no lograron avanzar, o por qué hicieron grandes pasos.
- Podemos profundizar sobre algunos obstáculos o de expresar dudas.

Los resultados de las segundas mediciones se pueden colocar en la misma tabla donde se han colocado las primeras mediciones, tal como se ve en el siguiente ejemplo:

Observen el ejemplo:

Para cada medición en esta Tabla hay una fila. CI1 quiere decir primera medición y abajo CI2 es la segunda medición después de seis meses.

OBJETIVOS CI/ Nombres de miembros del grupo		Gustavo	Ricardo	Maria	Lorena	Juanita	Pablo	Fabiola	Ernesto	suma	promedio
1. Me relaciono y me comunico mejor con mi familia, enfrento situaciones sin violencia y con una actitud positiva	CI1	3	3	3	4	2	2	2	3	22	2.8
	CI2	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3.9
2. Cuido mi cuerpo, y prevengo mi salud reproductiva.	CI1	2	5	4	2	2	1	2	1	19	2.8
	CI2	4	4	3	3	4	5	3	4	30	3.8
3. Tengo ingresos adicionales a partir de la venta de productos de hortalizas	CI1	2	1	2	3	2	1	3	3	17	2.1
	CI2	4	4	4	4	3	3	5	4	31	3.9
4. Estoy participando activamente en un espacio de decisión en mi comunidad y municipio	CI1	3	2	4	3	2	2	3	2	21	2.6
	CI2	2	4	3	3	4	3	4	3	19	2.4
5. Yo administro de manera eficiente mi dinero y tengo mi propio ahorro	CI1	2	4	4	2	3	1	1	2	19	2.4
	CI2	3	5	3	3	5	4	3	4	30	3.8
SUMA	CI1	12	15	17	14	11	7	11	11		
	CI2	17	20	17	17	20	19	19	19		
PROMEDIO	CI1	2.4	3	3.4	2.8	2	1.4	2.2	2.2		2.5

Paso 4: Análisis de los resultados del Cambio Individual

Entre todos y todas los y las compañeros/as, al final se hacen las sumas horizontales y verticales y conversamos de por qué hubo mayor avance en algunos aspectos/objetivos y menos avance en otros.

Análisis de los resultados de Cambio en los objetivos y de cada persona. ¡Es el momento del análisis entre todos!

- *Si la suma de los puntos en un objetivo es mayor en esta medición que la suma obtenida en la primera medición, ¡Eso quiere decir que todos han avanzado!*
- *¿En qué objetivos todos han avanzado?*
- *Pero, hay objetivos con una suma menor ¿Por qué en estos objetivos hemos retrocedido.*
- *¿Para quiénes ha sido más difícil y por qué? ¿Realmente todos los miembros del grupo han logrado avanzar?*

¡Tenemos la oportunidad de profundizar! Los cambios se analizan individualmente, con cada persona y con cada objetivo de CI. Los facilitadores anotan las respuestas más relevantes, en una hoja de papelógrafo.

También nos toca pensar en las razones de los cambios. ¿Qué nos ayudó para tener estos cambios? ¿Qué o quiénes nos limitaron?

Aquí hay una lista de preguntas, para profundizar y ayudarnos en nuestras reflexiones. Son preguntas orientadoras para comparar y también para entender qué ha contribuido positivamente o limitado a las personas:

- *¿Cuáles han sido los cambios importantes en su situación?*
- *¿Qué cambios han sido positivos?¿Ha habido cambios negativos?*
- *¿La situación de quiénes ha mejorado? ¿Por qué?*
- *¿La situación de quiénes ha empeorado? ¿Por qué?*
- *¿Qué / quién hizo posible este cambio?*
- *¿Ha habido algunas sorpresas y resultados que no hemos esperado?*
- *¿Qué hemos aprendido a raíz de la experiencia?*

Las preguntas pueden hacerse en este orden o en el que más convenga para mantener el ánimo y la reflexión del grupo, lo importante es conocer qué es lo que ha permitido avanzar en sus objetivos. Tal vez, ¿unas personas o en unos objetivos obtuvimos peores resultados que antes? Esa es una clave para tomar nuevas decisiones. Posiblemente, han influido otros sucesos e influencias externas a las personas, por ejemplo, de un proyecto, de un aporte de remesas, u otro familiar. Esto nos ayuda a comprender que no estamos solos y que nuestro grupo y el entorno también influyen en nosotros. Pero, claro: ¡Los objetivos individuales son en primera línea nuestra responsabilidad!

Paso 5: Decisiones y acciones para continuar con los cambios

Con todo eso, es hora de tomar decisiones Tenemos evidencias, vemos las lecciones aprendidas, vemos errores y vemos alegrías. El análisis de los cambios observados y sus causas debería ayudar a los miembros del grupo a sacar lecciones para sus actividades futuras.

Influimos en nuestras vidas, en la familia, en la comunidad, en la organización. Nuestro comportamiento y actitudes, conocimientos y relaciones pueden hacer la diferencia para impactar sobre nuestras vidas. La motivación nace con las decisiones. El grupo apoya, respeta y respalda nuestras decisiones.

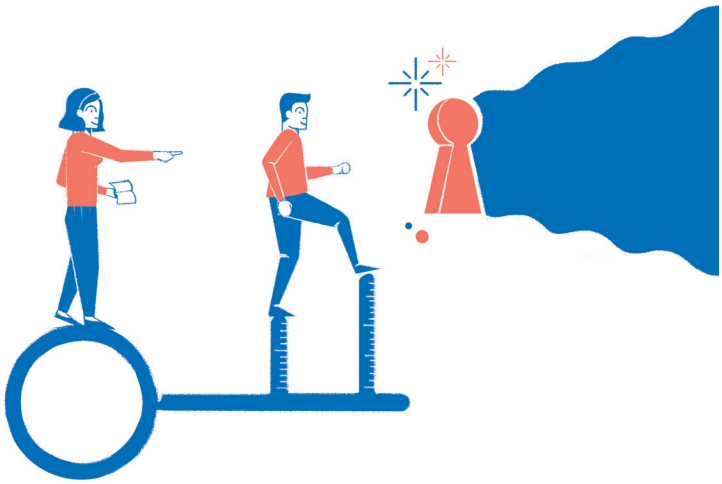
Unas preguntas que nos pueden ayudar a pensar en las decisiones son:

- *¿Qué nuevas medidas vas a tomar?*
- *¿Qué puede hacer cada miembro para avanzar en su cambio individual para contribuir a los objetivos del grupo?*
- *¿Existe algún problema muy difícil de resolver? ¿Cómo podemos afrontarlo?*
- *¿Qué puede hacer el grupo u otras personas para mejorar aún más la situación de las personas más necesitadas?*

Todas estas preguntas pueden plantear actividades adicionales o comportamientos diferentes, incluso de repente formular nuevos objetivos. La reflexión que realicemos a nivel individual nos debe llevar a tomar mejores decisiones personales y a contar con el apoyo de las demás personas de nuestro grupo para poder alcanzar los objetivos de cambio individual.

Las decisiones deben ser contínuas y de manera acertada. Reflexionemos para alcanzar el crecimiento de nuestro ser, resolver problemas, hacer pasos para un empoderamiento.

3.6 Llave 3: COMPARACIONES de mediciones herramientas de CI y CC



¿Qué hacemos con la información que hemos obtenido de las mediciones periódicas de los objetivos?

La información debe ser útil para tomar decisiones más acertadas y nos puede servir muy bien para sustentar propuestas de incidencia o solicitudes de apoyo. Podemos evidenciar nuestras capacidades y actuar con eficacia propia.

De gran utilidad es hacer comparaciones de los datos y encontrar respuestas para las diferencias.

- Imagínense en un grupo con hombres y mujeres: ¿Será que tanto los hombres como las mujeres están avanzando de igual manera en sus objetivos? Hagamos la prueba y calculemos las sumas de sus cambios o comparemos sus promedios. Para lograr mayor equidad, será necesario tener resultados equitativos.
- Comparar resultados entre CI y CC si hay sinergias entre los esfuerzos del colectivo y de cada persona.
- Comparar los resultados de objetivos similares entre grupos nos puede dar señales de cuál de los grupos tiene mayor impacto.
- Por ejemplo de grupos de ahorro en dos lugares distintos. ¿El ahorro ha impactado de igual manera en la capacidad de las personas de mejorar su bienestar?

Veamos un ejemplo. Analizamos si el impacto ha sido lo mismo para las personas individualmente como para el grupo, o ha sido diferente. Si los avances son iguales para las personas como para el grupo entonces vamos por buen camino, pero si no ha sido lo mismo algo está pasando y encontrar las causas de las diferencias o de las razones de los retrocesos nos ayuda a corregir nuestro camino.

Pensemos en el caso de un grupo de ecologistas que busca la protección y cuidado del ambiente. sus objetivo son:

Objetivos Colectivos	Nivel en segunda medición	Objetivos individuales	Promedio de las personas en su CI
"Nosotros todos evitamos los incendios de los bosques"	2	"Yo manejo prácticas sustentables en mi parcela y bosque , no quemo "	2.5
"Nosotros cuidamos las fuentes de agua"	3	"Tengo y consumo agua limpia en mi casa y tengo dónde almacenarla"	2.8

Podemos comparar si en las segundas mediciones hemos avanzado tanto en los objetivos de CI como CC, eso es muy útil cuando la actuación del grupo depende mucho de los comportamientos de las personas individuales

Si, por ejemplo, los objetivos individuales avanzan más que los objetivos colectivos, entonces una conclusión puede ser que el grupo necesita buscar más apoyo para que los bosques y las fuentes de agua se conserven, quizás solo el esfuerzo del grupo no es suficiente para lograrlo y se necesita del apoyo de las autoridades.

Este análisis nos lleva a compartir la información para la incidencia ante las autoridades, para que ellas y ellos se comprometan a cuidar del ambiente y con su compromiso podamos evitar los incendios y cuidar las fuentes de agua.

Los resultados de las comparaciones nos permiten hacer incidencia, influir en otras personas para que también busque los cambios que permitan el bienestar para todas y todos.

Bien, hemos llegado al final con la CAJA METODOLÓGICA, en sus manos tienen las tres herramientas y las tres llaves que pueden utilizar para lograr cambios en su vida y en la del grupo.

Son herramientas que nos conducen hacia la autoeficacia y nos abren el camino para incidir en iniciativas de desarrollo.

Con ellas hemos recorrido un camino para lograr el empoderamiento y el monitoreo participativo. ¡Les deseamos mucha suerte y motivación para continuar en este camino!

Información Adicional y Contactos útiles

Durante los 3 años en el proyecto de ONG IDEAs hemos trabajado juntos con muchas organizaciones en diferentes países en Centroamérica y Sudamérica. En cada ONG hoy día hay facilitadores/as capacitados/as para la aplicación de un enfoque de monitoreo participativo y la facilitación de las herramientas. ¡Están muy dispuestos a orientarles!

- Para mayor información pueden contactar a las autoras de la CAJA METODOLOGICA de CAMBIOS CON IMPACTO: Rosario Quiché: rquiche@gmail.com y Dagny Skarwan: *dagny.skarwan@gmail.com*
- En Sudamérica la Asesora Regional de ONG –IDEAs es Rosa Mendoza: *rosamendoz@gmail.com*
- Eberhard Gohl: *gohl@impact-plus.de* ha forjado durante largos años cambios en las actitudes y capacidades de equipos técnicos. Con el enfoque de ONGs con Impactos en el Desarrollo, Empoderamiento y Acciones y como coordinador del proyecto de ONG IDEAs en Alemania y América Latina ha impactado profundamente.

Consulten las siguientes páginas web para encontrar más información, estudios de caso que relaten las experiencias concretas como referencias sumamente válida. La CAJA DE HERRAMIENTAS de ONG – IDEAS adaptada al contexto en América Latina la encuentran en las páginas web de Kindernothilfe- KNH en: *www.kindernothilfe.org/es/* y de Impact Plus: *ong-ideas.impact-plus.de*

ONG	lugar	contacto	correo
	Guatemala		
SADEGUA	Huehuetenango	Flor de María Avela	be.hly@hotmail.com
PIES DE OCCIDENTE	Quetzaltenango	Iris Champet	irischampet@piesdeoccidente.org.gt
CEIPA	Quetzaltenango	Hector de León	ceipaeducacion@gmail.com
MIRIAM	Guatemala	Susanne Kummer	guatemala@proyecto-miriam.org
ACCSS	Ixcán	Elizabeth Ibarra	icbolay15@gmail.com
ACECSA	Chimaltenango	Erik Simón	salud.integral.ixhuatan@gmail.com
CAJA LÚDICA	Guatemala	Fredy Batres Q.	batresfredy@gmail.com
ODHAG	Guatemala	Jorge Gil	jgil@odhag.org.gt
SODEJU	Guatemala	Victor Puluc	jovipuluc@gmail.com
AWO- of. Reg.	Guatemala	Rosario Quiché, Cecilia Umul	rosario.quiche@awointernational.de cecilia.umul@awointernational.de
	El Salvador		
ACISAM	San Salvador	Jeannette Ramiez	luna05ji@hotmail.com
	Nicaragua		
ADM	Boaco	Miladys Serrano	miladys@admnicaragua.org
CANTERA	Managua	Linda René Núnez	lnc71@yahoo.com
INPRHU SOMOTO	Somoto	Bislan García	bislangarcia@yahoo.com
	Honduras		
KOLPING	Danlí	Said R. Rodriguez	said.rod55@gmail.com
	Colombia		
TALLER ABIERTO	Cali	Wilson Quintero C.	contacto@tallerabierto.org

Coalico- VINCULOS	Bogotá	Fernando Cobó M. Camila Restrepo	proyectos@coalico.org
Kolping Colombia	Bogotá	Luz Dary Berajano	direccionnacional@kolpingcolombia.com
	Ecuador		
FEPP	Riobamba	Fernando Heredia	fernandoheredia22@yahoo.es
FUNDYVIDA	Ambato	Laudina Naranjo	Laudynaranjo@yahoo.es
Kolping Ecuador	Quito	Jeanette Calvachi	jeanettecalvachi@kolping.org.ec
	Perú		
ABA-Bartolomé A.	Ayacucho	Magdalena Machaca	aba_ayacucho@hotmail.com
Filomena Tomaira P.	Lima	Sherly Echevarría	Shandel_22@hotmail.com
KUSI WARMA	Lima	Ada Paredes	a.paredes@kusiwarma.org
AYNIMUNDO	Lima	Verónica Rondón	veronicarondon@aynimundo.org
IFEJANT REDNNA	Lima	Patricia Rivera Guerra	priveraguerra@hotmail.com
IINCAP	Cajamarca	Richar Gutiérrez	richar414@hotmail.com
MINKA	Trujillo	William Siapo	wsiapo@hotmail.com
	Bolivia		
CSRA	La Paz	Mayra Montevilla	mayra_montevilla@hotmail.com
Fundación NORSUD	Sucre	Nino Calizaya	norsud@norsud.org
Kolping Bolivia	La Paz	Marco A. Flores Z.	mflores@kolping.bo
CESATCH	Sucre	Victor Menchaca	vicmenchaca@yahoo.com.ar
CETM	Cochabamba	Maria Eugenia Galindo	maria.galindo.soza@gmail.com
	Uruguay		
Kolping Uruguay	Montevideo	David Diharce M.	formacion@kolping.org.uy
ONG Alemanas	contacto/enlaces ONG IDEAs		correo
Kindernothilfe-KNH	Christiane Mohr, Jürgen Schübelin		Christiane.Mohr@knh.de Juergen.Schuebelin@knh.de
Action Medeor	Christina Padilla		christina.padilla@medeor.de
AWO International	Marius Zynga, Karin Eder		marius.zynga@awointernational.de karin.eder@awointernational.de
KOLPING INTERNATIONAL	Claudia Villagra, Estela Trochez		ClaudiaVillagra@kolping.net estelatrochez@kolping.net
Terres des hommes TdH	Jens Kunischewski, William De Leon		j.kunischewski@tdh.de w.leon@tdh-latinoamerica.de
Internationaler Ländlicher Entwicklungsdienst -ILD	Hermann Schuten		ild@klb-deutschland.de
W.P.Schmitz-Stiftung	Wolfgang Deppen Marion Baaske		wdeppen@schmitz-stiftungen.org MBaaske@Schmitz-Stiftungen.org

Con el apoyo financiero del

Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

AWO International e.V.

KINDER NOT HILFE

KOLPING INTERNATIONAL

action medeor

terre des hommes
Hilfe für Kinder in Not

SCHMITZ STIFTUNGEN

Internationaler
Ländlicher
Entwicklungsdienst

Impact+