

JAN VAN ONGEVALLE (HIVA) & BERT JANSSENS Y EL EQUIPO DE VVSG INTERNATIONAAL



Aprender sobre el impacto

Resultados de un proceso de aprendizaje en torno al monitoreo y la evaluación en el marco de 8 proyectos de hermanamiento de ciudades

KU LEUVEN

HIVA

RESEARCH INSTITUTE FOR
WORK AND SOCIETY



AGRADECIMIENTOS

Los resultados del proceso de aprendizaje en torno al monitoreo y la evaluación (M&E) son pleno mérito de los coordinadores de proyectos y sus compañeros de los proyectos de hermanamiento de ciudades que integraban este itinerario, así como de los colaboradores del servicio internacional de la Asociación de Ciudades y Municipios Flamencos (VVSG por sus siglas en neerlandés, Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten). Su compromiso y voluntad de experimentar con nuevos métodos de M&E han convertido este proceso de aprendizaje en un proceso útil y cautivador. Queremos dedicar unas palabras de agradecimiento especial a las siguientes personas: Peter Van Slambrouck (Banjul-00ostende), Koen De Baets (Guaranda-Evergem), Tine Van Laer (San-Jerónimo-Edegem), Kathy Bernaerts (Nquthu-Bornem), Kirsten Vanhooydonck (Witzenberg-Essen), Anja De Wachter (Tambacounda-Sint-Niklaas), Delphine Lerouge (Dogbo-Roeselare), Hilt Rigouts (Za-kpota-Hoogstraten), Bert Janssens (VVSG), Ashley Hennekam (VVSG), Karlien Gorissen (VVSG), Betty De Wachter (VVSG).

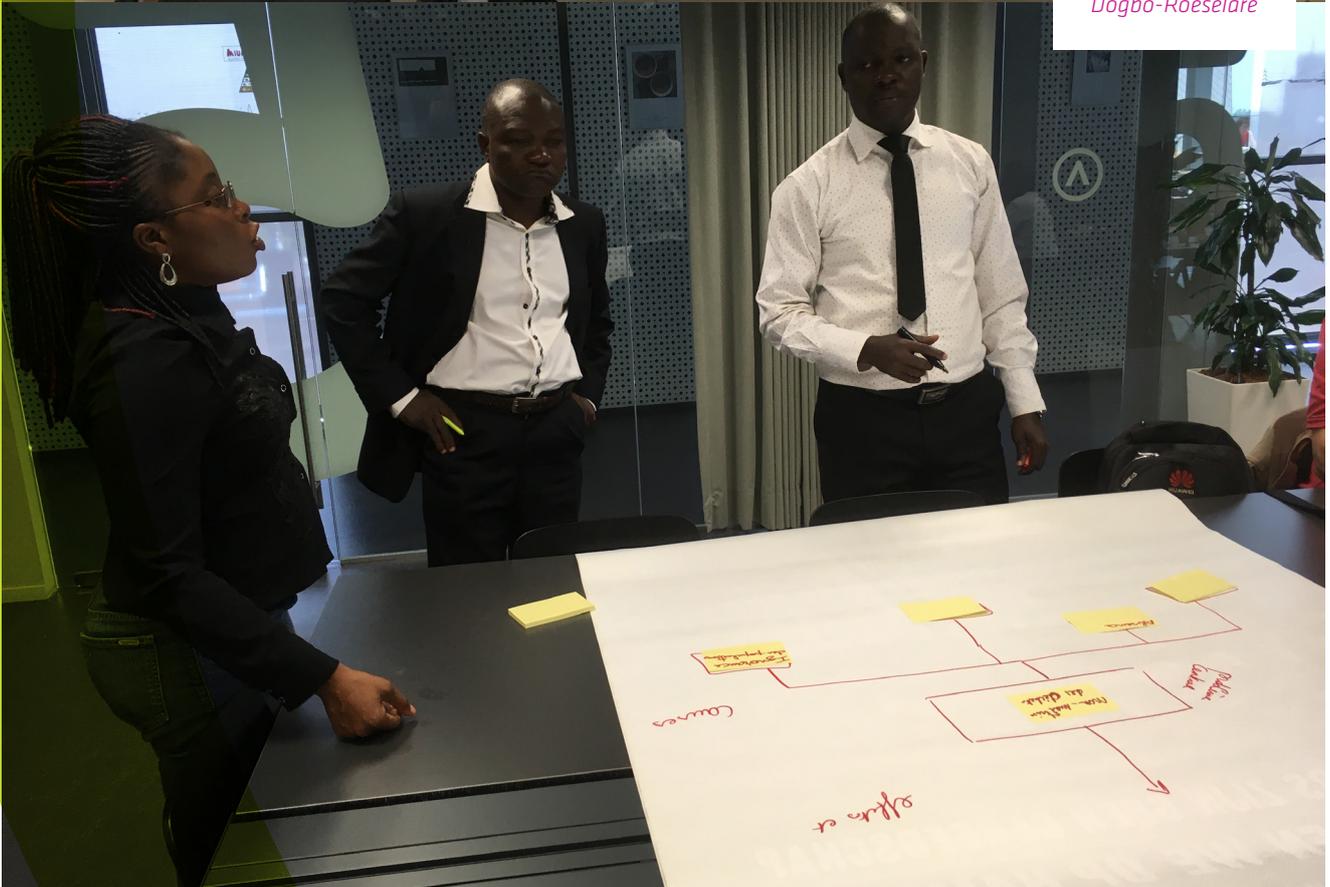
**Jan Van Ongevalle, HIVA (Instituto de Investigación para el Trabajo y la Sociedad),
KU Leuven (Universidad Católica de Lovaina)**

Aprender sobre el impacto

*Resultados de un proceso de aprendizaje en torno
al monitoreo y la evaluación en el marco de
8 proyectos de hermanamiento de ciudades*



Dogbo-Roeselare



Índice

1. Introducción	6
2 Motivación para la participación en el proceso de aprendizaje	8
3 Estructura del itinerario de aprendizaje	10
4 Monitoreo de los efectos a través del enfoque orientado a los actores	13
4.1 Definición de una teoría del cambio orientada a los actores	13
4.2 El monitoreo y la evaluación a través del cambio más significativo	14
4.3 El cambio más significativo a medida	15
4.4 Retos del enfoque del cambio más significativo	18
5 Aprender de los efectos o del impacto del hermanamiento de ciudades	21
6 Utilidad del monitoreo de los efectos para la gestión o la corrección del proyecto?	23
6.1 Fortalecer las relaciones y la confianza entre los actores del proyecto.	23
6.2 Recomendaciones para las medidas correctoras del proyecto	24
7 Planificación del nuevo programa de hermanamientos de ciudades 2017-2021	27
8 Conclusions et recommandations	31
8.1 Conclusiones	31
8.2 Recomendaciones	32
9 Anexos	35
Anexo 1: Técnica del cambio más significativo	35
Anexo 2: Plan de investigación itinerario de M&E Witzenberg-Essen	36
Anexo 3: Reflexiones a partir de los casos sobre el proceso de aprendizaje	37
Anexo 4: Marco de las cinco capacidades	38
Anexo 5: Marco de las cinco capacidades básicas adaptado al contexto del programa de hermanamiento de ciudades	39

1. Introducción

La VVSG es la asociación de las 300 ciudades y municipios de Flandes. La VVSG asiste a sus integrantes en su cooperación internacional a través del asesoramiento, la formación y la defensa de sus intereses.

Esta publicación describe los resultados de un proceso de aprendizaje (2014-2016) en torno al monitoreo y la evaluación en el que han participado 8 municipios flamencos. Durante este proceso, dichos municipios experimentaron con diferentes métodos para monitorear y evaluar los resultados de proyectos internacionales en el marco del hermanamiento de ciudades. Esto se llevó a cabo mediante ciclos consecutivos de “acción y reflexión”. Cada ciclo incluía un trabajo de campo práctico así como encuentros de aprendizaje colectivo en los que los funcionarios belgas responsables para la política municipal de cooperación internacional (o norte-sur) celebraron una jornada para intercambiar experiencias y asesorarse mutuamente. Los encuentros de aprendizaje también sirvieron para planificar y seguir los itinerarios de aprendizaje individuales e impartir breves sesiones de formación en torno a determinadas metodologías de M&E como el Cambio Más Significativo, el Mapeo de Alcances, el modelo Five Capabilities (cinco capacidades), la guía ROMA para el M&E de la influencia política, la teoría del cambio orientada a los actores, ... En total, se organizaron 7 encuentros de aprendizaje de una jornada cada uno durante algo más de año y medio (desde principios de septiembre de 2014 hasta finales de mayo de 2016). El proceso completo fue guiado por el servicio internacional de la VVSG en colaboración con HIVA-KU LEUVEN. Existían múltiples motivos para organizar el proceso de aprendizaje. En el pasado, la VVSG ya había organizado formaciones ad hoc puntuales en torno al mapeo de alcances, la planificación estratégica, la formulación de indicadores y el cambio más significativo para los funcionarios responsables para la política municipal de cooperación internacional de los municipios flamencos. Además de ello, la VVSG publicó el manual “M&Enos es más. Introducción al monitoreo y la evaluación de la cooperación internacional municipal”¹. Sin embargo, estas iniciativas se quedaban cortas a la hora de aplicarlas. Al mismo tiempo, los municipios flamencos que desarrollan una actividad en el ámbito de la cooperación internacional deben hacer frente a los requisitos específicos de planificación y presentación de informes impuestos por los organismos públicos que conceden las subvenciones (desde el último decreto flamenco sobre la disminución de las cargas administrativas suele tratarse solamente del gobierno federal, que impone requisitos de planificación y rendición de cuentas que se suman a los propios instrumentos municipales). Estos requisitos adicionales raras veces se adaptan o son aplicables a la realidad del contexto municipal y suelen estar inspirados en el mundo sectorial de la cooperación al desarrollo.

Por lo tanto, en este proceso de aprendizaje se perseguían dos objetivos: por una parte, investigar hasta qué punto las metodologías (alternativas) más recientes para la planificación, el monitoreo y la evaluación de los países en desarrollo pueden utilizarse en el ámbito de la realidad municipal y, por otra parte, investigar si estos métodos, que provienen específicamente de la cooperación al desarrollo, también pueden aplicarse a otros sectores municipales y temas

¹ Corina Dhaene y Bert Janssens, M&Enos es más. Introducción al monitoreo y la evaluación de la cooperación internacional municipal, en la serie Norte-Sur para gobiernos locales, Politeia, 2013. Las traducciones de esta publicación se encuentran en la página web de la VVSG: [M&Eting the need for results](#), [M&Enos es más](#), [Le M&E explique](#)

políticos. Obviamente, el primero era el objetivo principal, y se formuló de la siguiente manera (mientras que el segundo sería un efecto secundario en plan “me encantaría ver”): “La elaboración de una cartera manejable y modular para los municipios que les permita monitorear y evaluar (en el sentido de seguimiento y aprendizaje) programas o aspectos parciales de programas de cooperación internacional municipal”.

Este proceso de aprendizaje de M&E se centraba en la operativa internacional de un municipio y, más específicamente, en el monitoreo y la evaluación de un proceso de hermanamiento. Un hermanamiento de ciudades es una cooperación internacional entre un municipio flamenco y un municipio del sur global con el objetivo recíproco de reforzar la capacidad de gestión a través de determinados procesos. Unos 35 municipios flamencos están hermanados con municipios en África, Asia o Latinoamérica. Para este hermanamiento, que forma parte de la política mundial a nivel local, los municipios flamencos pueden recurrir a diferentes fuentes de cofinanciación. En 2014, fueron 88 los municipios que se beneficiaron de una subvención del gobierno flamenco para impulsar su política mundial a nivel local (a partir de 2016, estas subvenciones se integraron en los fondos municipales). Entre 2014 y 2016, 14 hermanamientos recibieron una subvención del gobierno federal para reforzar su capacidad de gestión (este grupo se amplió a 18 ciudades hermanadas a partir del 2017).

La medición del impacto en el marco de los hermanamientos de ciudades es una cuestión pertinente desde hace mucho tiempo. Esta cuestión no viene solamente impulsada por las autoridades que conceden las subvenciones, sino también por los municipios, que deben rendir cuentas a sus ciudadanos sobre el destino de los fondos públicos. A menudo, la medición del impacto en un contexto de gobierno local depende en gran medida de factores externos y, por lo tanto, resulta muy difícil expresarla en términos de resultados o indicadores SMART predeterminados. En última instancia, muchos de los programas municipales pretenden reforzar la capacidad de gestión de los municipios del sur acorde a los principios de la buena gobernanza local. Para ello, las ciudades hermanadas suelen elegir un tema (política de gestión integral de residuos, política juvenil, ...) a través del cual trabajan hacia este objetivo.

Este itinerario de M&E también encaja en las demás actividades organizadas por el servicio internacional de la VVSG en los años 2015-2016. En este sentido, en 2015, el monitoreo y la evaluación fueron un tema importante en los cuatro encuentros regionales con socios municipales del sur de Ecuador, Senegal, Sudáfrica y Guatemala respectivamente. En esas ocasiones, se organizaron ejercicios prácticos en torno a la medición de la capacidad de los gobiernos locales, además de una introducción teórica. En 2016, 18 municipios hermanados planificaron sus programas a fin de presentar una solicitud de subvención al gobierno federal belga. Este proceso fue el ejercicio ideal para aplicar algunas de las lecciones aprendidas durante este proceso de aprendizaje. En la semana de planificación conjunta de mayo de 2016, los resultados del proceso de aprendizaje de M&E se presentaron a todos los municipios hermanados participantes. ●

2 Motivación para la participación en el proceso de aprendizaje

En primavera de 2014, VVSG-Internationaal lanzó a través de su revista electrónica un llamamiento general a todos los municipios en busca de candidatos que se apuntaran al proceso de aprendizaje en torno al monitoreo y la evaluación. A resultados de dicho llamamiento, el proceso de aprendizaje se inició en septiembre con 9 municipios. Debido a los cambios de personal, el municipio de Middelkerke se retiró al cabo de unos meses. Los municipios participantes tenían las siguientes características (en el momento del proceso de aprendizaje):

- Bornem, hermanado con Nquthu en Sudáfrica, recibe tanto la subvención del plan de impulso flamenco como la subvención federal.
- Edegem, hermanado con la ciudad de San Jerónimo en Perú, recibe tanto la subvención flamenca como la federal.
- Essen, hermanado con Witzenberg en Sudáfrica, recibe tanto la subvención flamenca como la federal.
- Evergem, hermanado con Guaranda en Ecuador, recibe tanto la subvención flamenca como la federal.
- Hoogstraten, hermanado con Za-Kpota en Benín, recibe sólo la subvención flamenca.
- Oostende, hermanada con Banjul en Gambia, recibe sólo la subvención flamenca.
- Roeselare, hermanada con Dogbo en Benín, recibe tanto la subvención flamenca como la federal.
- Sint-Niklaas, hermanada con Tambacounda en Senegal, recibe tanto la subvención flamenca como la federal.

Cabe destacar la participación en los distintos programas de subvención, ya que los requisitos de la subvención federal con respecto a la planificación, la presentación de informes y el monitoreo son muy exigentes a nivel administrativo.

Una importante motivación para participar en el proceso de aprendizaje consistía en obtener una mejor visión del impacto del hermanamiento a través de las metodologías adecuadas de M&E. Los municipios lo consideraban una oportunidad para reforzar sus propias prácticas de monitoreo y evaluación, y fomentar el trabajo orientado a los resultados. Además, cada participante tenía preguntas de aprendizaje adicionales a las que quería responder con el proceso. La tabla 1 recoge un resumen de ello.

“En la actualidad, la evaluación y la medición efectivas se siguen llevando a cabo de forma demasiado ad hoc y discrecional. A menudo no son más que una mera enumeración de las actividades concluidas y planificadas. Existía la necesidad de unas herramientas fiables de evaluación y monitoreo. Sobre todo porque, en el marco del hermanamiento de ciudades, no siempre resulta evidente realizar una evaluación sobre el terreno. La comunicación suele llevarse a cabo por correo electrónico, Skype o teléfono, lo cual dificulta el seguimiento”. San Jerónimo - Edegem

“No cabe duda de que el monitoreo a menudo se lleva a cabo de forma apresurada o se pierde entre los demás requisitos administrativos. Mediante el proceso de aprendizaje se obliga a los hermanamientos a practicar y liberar tiempo para el monitoreo exhaustivo de un proyecto definido.” Witzenberg-Essen

Tabla 1: resumen de preguntas específicas de aprendizaje por hermanamiento de ciudades

Hermanamiento de ciudades	Pregunta de aprendizaje
Nquthu-Bornem <i>parques infantiles</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el impacto del proyecto de participación juvenil Learn & Play en los barrios de Nquthu? • ¿Cuál es la opinión del servicio de juventud de Nquthu sobre el proyecto? (no olvidemos que el proyecto fue principalmente impulsado por Bornem)
San Jerónimo-Edegem <i>política de gestión de residuos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el impacto de las acciones de sensibilización y las visitas de trabajo sobre el respaldo de los compañeros en ambos gobiernos locales y cómo influye en el hermanamiento?
Witzenberg-Essen <i>política juvenil-centro juvenil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hasta qué punto los resultados del proyecto son sostenibles? • ¿Se pueden extraer lecciones del centro juvenil (del barrio de Tulbagh) que sean útiles para el centro comunitario y el desarrollo económico local del barrio de Op-die-Berg? • ¿Cómo implicar a otros compañeros y actores en los procesos de monitoreo y evaluación?
Banjul-Ostende <i>digitalización ayuntamiento de Banjul</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la mejor forma de aplicar las metodologías de planificación, monitoreo y evaluación (PM&E) en el marco del hermanamiento?
Tambacounda-Saint-Nicolas <i>política de gestión de residuos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Al cabo de unos años de trabajo en la política de gestión de residuos: “¿Vamos por el buen camino?” • ¿Qué opinan los propios vecinos sobre los cambios en torno a la gestión de residuos? • ¿Cómo se puede mejorar y guiar la participación a nivel de barrio?
Dogbo-Roulers <i>fortalecimiento economía local mediante reacondicionamiento mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se pueden formular indicadores SMART? • ¿Cuáles son las metodologías de M&E adecuadas para los proyectos de hermanamiento? • ¿De qué manera se llevan a cabo el monitoreo y la evaluación en otros hermanamientos de ciudades?
Guaranda-Evergem <i>política de gestión de residuos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la motivación de los promotores locales para trabajar en torno a la política de gestión de residuos? • ¿Cuál es la postura del servicio de medio ambiente de Guaranda hacia la recogida selectiva de residuos y el tratamiento de residuos orgánicos?
Za-Kpota-Hoogstraten <i>registro de nacimientos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida contribuye el hermanamiento a la capacitación de funcionarios, representantes electos y profesionales sanitarios de cara al registro de nacimientos? • ¿En qué medida contribuye la capacidad reforzada de los funcionarios, los representantes electos y los profesionales sanitarios y la sensibilización en torno al registro de nacimientos a la participación de los niños y jóvenes en la educación primaria y secundaria?

3 Estructura del itinerario de aprendizaje

El proceso de aprendizaje consta de cuatro pasos importantes (véase la figura 1).

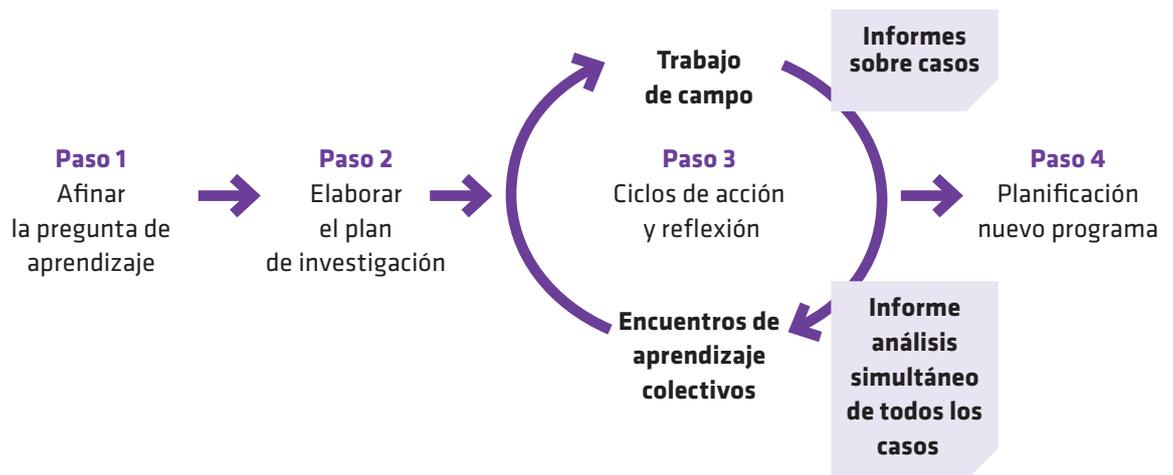


Fig.1: resumen de los pasos del proceso de aprendizaje

En **el primer paso** se identificaron las fortalezas y las debilidades del monitoreo y la evaluación de cada hermanamiento. Esto permitió formular preguntas de aprendizaje específicas que posteriormente podían ser tratadas a fondo en el proceso de aprendizaje.

En **el segundo paso** se elaboró el plan de investigación. En base a las preguntas de aprendizaje específicas y la teoría del cambio del hermanamiento de ciudades, se indicó de qué modo se aplicaría cada metodología de M&E. Asimismo, en el plan de investigación se concretó la forma de recopilación y análisis de datos. El Anexo 2 recoge un ejemplo de un plan de investigación del caso Witzenberg-Essen.

El paso tres consta de ciclos consecutivos de “acción y reflexión”. Cada ciclo incluía trabajo de campo prácticos y encuentros de aprendizaje colectivos. Durante el trabajo de campo se pusieron en práctica unos métodos de M&E específicos en los distintos proyectos de hermanamiento. Los encuentros de aprendizaje colectivos brindaron a los funcionarios responsables la ocasión de compartir sus experiencias de M&E y de asesorarse unos a otros. También se utilizaron para impartir breves sesiones de formación en torno a determinadas metodologías de M&E y para planificar y monitorear los procesos de aprendizaje individuales. Además, 7 de las 8 ciudades hermanadas involucradas en el proceso de aprendizaje elaboraron un informe de caso en el que se

documentaban las experiencias y los conocimientos adquiridos en torno al M&E. A continuación, sobre la base de aquellos informes, se redactó el presente informe de análisis simultáneo de los distintos casos.

Por último, en **el paso cuatro**, los resultados del M&E y las conclusiones del proceso de aprendizaje se comunicaron a un grupo más amplio de ciudades hermanadas, que los tuvieron en cuenta a la hora de planificar el nuevo programa de subvenciones federales.

les, qui en a tenu compte pour planifier le nouveau programme fédéral de subventions.

Tabla 2: resumen de los encuentros de aprendizaje colectivos del proceso de aprendizaje de M&E

Fecha	Enfoque temático
11/09/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos básicos del M&E y análisis de las fortalezas y los retos en la actual práctica de M&E en el marco de los hermanamientos • Identificación de las preguntas de aprendizaje
09/10/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de las posibles metodologías de M&E • Sesión de formación sobre el cambio más significativo • Elementos de un plan de investigación: preguntas de aprendizaje, teoría del cambio, selección y adaptación de la metodología de M&E, planificación de las actividades de M&E...
06/01/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Afinación de las preguntas y del plan de investigación • Sesión de formación sobre el mapeo de alcances
05/05/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de formación sobre el M&E para la influencia política (método ROMA)
10/12/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de formación sobre el modelo de las cinco capacidades para monitorear la capacitación • Planificación de la elaboración del informe de caso
10/03/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación primeros resultados del análisis cruzado de los informes de los distintos casos • Sesión de formación sobre la integración del mapeo de alcances y el marco lógico
14/04/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de formación sobre el nuevo enfoque de la planificación del nuevo ciclo de proyectos (2017-2021) sobre la base del marco lógico, el mapeo de alcances y el modelo de las cinco capacidades.
22-26/05/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación participativa de 5 días del nuevo programa (2017-2021) con todas las ciudades hermanadas y sobre la base de los conocimientos y conclusiones del proceso de aprendizaje de M&E



Nquthu-Bornem

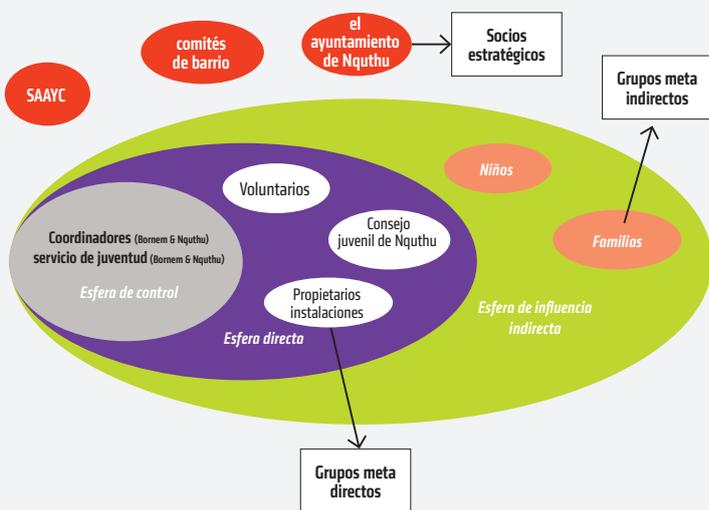


4 Monitoreo de los efectos a través del enfoque orientado a los actores

4.1 Definición de una teoría del cambio orientada a los actores

Como ya se ha dicho, los casos establecieron sus propias preguntas de aprendizaje para las que querían encontrar respuestas durante el proceso de aprendizaje. Esto se hizo sobre la base de un mapa de los actores y sus proyectos de hermanamiento, con los retos de monitoreo y evaluación asociados. Ambos conceptos se desarrollaron en el paso uno y dos del proceso de aprendizaje (véase fig. 1). La teoría del cambio en este proceso de aprendizaje incluye un mapeo de los distintos grupos meta sobre los que un proyecto de hermanamiento trata de influir directa o indirectamente, así como una descripción de los cambios específicos que se pretenden alcanzar en dichos grupos meta. Este mapeo se realizó en base a las diferentes esferas de influencia de un proyecto (es decir, la esfera de control, la esfera de influencia directa y la esfera de influencia indirecta), tal como se emplea en el método del mapeo de alcances.² Un ejemplo de un mapa de actores del hermanamiento entre Nquthu (Sudáfrica) y Bornem se ilustra en el recuadro 1. El valor añadido de este mapa de actores es que contribuye a una mayor claridad acerca de los roles de los distintos actores implicados en el proyecto y la forma en que un proyecto pretende contribuir a un cambio sostenible en los grupos meta finales. Esta claridad es útil para determinar en qué esfera del mapa de actores se pretende monitorear y evaluar. Esto permite constatar con mayor rapidez resultados a nivel de los actores que se encuentren en la esfera de influencia directa. La jerga del desarrollo denomina los cambios a este nivel a menudo como “outcomes” (resultados). En cambio, es habitual que un cambio sostenible a nivel de los actores de la esfera de intereses indirecta no se produzca hasta mucho más tarde. En los cambios en este nivel se habla a menudo de impacto.

Recuadro 1: Mapa de actores del proyecto del parque infantil “Learn & Play” en el marco del hermanamiento entre Nquthu y Bornem



La figura demuestra que el proyecto de hermanamiento es llevado a cabo por los coordinadores y los servicios de juventud de ambos municipios. Éstos se encuentran en la esfera de control del proyecto ya que, hasta cierta medida, controlan las actividades del proyecto. Los voluntarios, el consejo juvenil de Nquthu y los propietarios de los parques infantiles se sitúan en la esfera de influencia directa ya que son afectados o apoyados de forma directa por el proyecto. Los niños y sus familias son los grupos meta indirectos y se encuentran en la esfera de intereses indirecta. El proyecto les afecta de forma indirecta a través de los actores de la esfera de influencia directa. Además, hay otros actores importantes como los comités de barrio y el ayuntamiento de Nquthu que pueden estar interesados en el proyecto y prestar su colaboración, sin que el proyecto pretenda cambiarlos. Hablamos de socios estratégicos que se encuentran fuera de las esferas de influencia del proyecto. Con el mapa de actores como base, los municipios hermanados de Nquthu y Bornem decidieron en el marco del proceso de aprendizaje centrarse principalmente en la medición del cambio a nivel de la esfera de influencia directa, es decir, a nivel de los voluntarios del parque infantil y los integrantes del consejo juvenil. También se entrevistaron a dos colaboradores del servicio de juventud sobre los cambios a fin de entender su percepción de los efectos del proyecto.

² El mapeo de alcances (Outcome Mapping) es un método de planificación, monitoreo y evaluación orientado a los actores a fin de realizar el seguimiento del cambio a nivel de los actores locales objeto del proyecto, que pueden contribuir de forma sostenible al objetivo de desarrollo del proyecto (Earl et al. 2001).

4.2 El monitoreo y la evaluación a través del cambio más significativo

Es llamativo que la mayoría de los casos (6 de 7) haya utilizado elementos de la técnica del cambio más significativo (CMS) en su enfoque del M&E.

La técnica del CMS (Davies & Dart 2005)³ se consideró un método de umbral bajo que puede aportar conocimientos de forma factible y participativa sobre el impacto de un proyecto de hermanamiento de ciudades. Las siguientes fortalezas del enfoque del CMS saltan a la vista en la mayor parte de los casos que han probado esta metodología:

El 'Most Significant Change' es una técnica que sondea el cambio más significativo que las personas experimentan a nivel personal o profesional como consecuencia de su implicación en un proyecto de desarrollo. Esta técnica permite recopilar historias sobre el impacto de un proyecto. Además de recopilar historias sobre el impacto, esta metodología ofrece unos pasos prácticos para analizar las historias a través de la discusión, la selección y la retroalimentación de la historia con el impacto más significativo, implicando activamente a los colaboradores del proyecto y a las personas cuyas historias se recopilaron. Véase el anexo 1 para más información sobre esta técnica.

- **Forma divertida y “sencilla” para llevar a cabo el M&E:** El método del CMS se consideró una metodología accesible y práctica que uno mismo podía aplicar fácilmente sin necesidad de grandes conocimientos previos y sin tener que recurrir a asesores externos. Esto parecía ser importante considerando la escasa familiaridad con el M&E en general, tanto de los funcionarios belgas como de sus homólogos de los municipios hermanados que, en la mayoría de los casos, colaboraban estrechamente durante el proceso de aprendizaje de M&E.

“Escuchar las historias fue muy interesante para todas las partes. Además, la propia actividad fomentó un sentimiento de pertenencia dentro del grupo de voluntarios. Los funcionarios de Nquthu también aprovecharon la oportunidad para felicitar a los voluntarios por su trabajo. A veces resulta difícil ver los resultados en sí, sin sacar enseguida conclusiones o elaborar un plan de acción.”(Informe sobre el caso Nquthu-Bornem

“Una entrevista personal es una forma sencilla de discutir determinadas cosas cara a cara, tanto antes como después de una visita de trabajo. Es importante que la conversación discurra de forma abierta y sin prejuicios. No se trata de discutir ni de juzgar las declaraciones de compañeros de trabajo. Al conversar uno comprende la visión y la imagen de los integrantes de la delegación. Posteriormente, se pueden elaborar acciones concretas con la información recopilada para responder a preguntas o contrarrestar/confirmar inquietudes con información y datos.” Informe sobre el caso San-Jerónimo-Edegem

“Una conclusión importante es que el CMS es una técnica sencilla para medir un impacto. Con una buena preparación, todo el mundo la puede aplicar. Permite obtener en poco tiempo resultados y una mayor comprensión sobre los problemas locales. Pese a la falta de presencia sobre el terreno uno puede adquirir conocimientos en poco tiempo. Aunque no sea inútil para los socios del sur y aunque determinadas cosas salgan a la superficie, muchos asuntos no son nuevos para ellos”.

Informe sobre el caso Tambacounda-Sint-Niklaas

- **Participación y diálogo activos:** La recopilación y la discusión de las historias sobre el impacto ofrecen oportunidades para la participación activa de los diferentes actores implicados en el proyecto (p. ej. compañeros funcionarios, jóvenes implicados en la política juvenil, vecinos del barrio...), así como para el diálogo entre los mismos. También permiten exponer diferentes perspectivas. Ciertamente, puede ser difícil para los actores con diferentes posiciones jerárquicas contar su historia sobre el CMS en el grupo. Esto ocurrió, por ejemplo, en el caso de Guaranda-Evergem cuando el jefe de servicio no quiso participar en un ejercicio del CMS en presencia de los empleados. Una conversación individual era más indicada en ese caso.

“Probar la metodología del CMS fue un ejercicio agradable de hacer con los compañeros de Tambacounda. En primer lugar, discutimos la estructura y la evolución, y determinamos juntos las preguntas clave. Este enfoque participativo crea un sentimiento de pertenencia e igualdad entre compañeros de trabajo que tengan el mismo objetivo. Además, proporcionó a los compañeros en Tamba un instrumento, una “razón” para abordar el diálogo directo con diversos vecinos del barrio y no sólo con determinado grupo (p. ej. el comité del barrio). Los compañeros en Tamba aprendieron una forma sencilla para evaluar el funcionamiento. Sin embargo, mostrarán poca iniciativa para realizar este ejercicio por sí solos. Presuntamente, escucharon muchas cosas de las que estaban al corriente, pero que realmente nunca nos fueron transmitidas”.

Informe sobre el caso Tambacounda-Sint-Niklaas

³ Davies, R. and J. Dart (2005). The Most Significant Change (MSC) Technique; A Guide to Its Use: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf.

“Los resultados del ejercicio de monitoreo no son exhaustivos, pero la gran cantidad de historias da una buena imagen de la percepción de los jóvenes, sea ésta positiva o no, del centro juvenil”. Informe sobre el caso Witzenberg-Essen

“Sin duda el proceso de aprendizaje ha contribuido a crear un marco para dialogar sobre el M&E y profundizar sobre el mapeo de alcances y el CMS, entre otras cosas. El ejercicio circular relativo a la planta de hielo se realizó en colaboración con los socios del ayuntamiento de Banjul (políticos y funcionarios) y el concejal para la cooperación internacional, lo que indudablemente mejoró la comprensión de las posibilidades del proyecto”. Informe sobre el caso Banjul-Oostende

- **Conocer mejor el contexto local:** En la mayoría de los casos también se mencionó explícitamente que las historias del CMS aportan mucha información sobre el contexto local. Esa información contextual no estaba muy presente en los informes de progreso estandarizados. Este contexto local es complejo en el caso de la cooperación internacional municipal. En la cooperación entre los gobiernos locales, el nivel político local desempeña un papel importante, especialmente en la interacción a nivel del funcionariado. El ejercicio del CMS ayuda a mejorar la comprensión de la complejidad de las relaciones políticas y humanas y, por ende, sirve para evaluar mejor determinadas decisiones o actividades.

“Durante la retrospectiva (funcionarios de Bornem y de Nquthu que participaron en el ejercicio) también se trataron más a fondo determinados aspectos de la comunidad de Nquthu que (a menudo) determinan la forma de trabajar de los funcionarios. Aunque ya estaba claro que Nquthu tiene que enfrentarse a retos muy diferentes que Bornem, esto también quedó patente en las entrevistas. Sobre todo los funcionarios de Bornem obtuvieron una visión más clara de estos retos y de determinadas decisiones que derivan de ello”. Informe sobre el caso Nquthu-Bornem

- **Llegar a entender los efectos y retos esperados e inesperados:** En todos los casos en los que se aplicó el CMS, el ejercicio de M&E mejoró la comprensión de los efectos tanto esperados como inesperados. Para cada uno de los casos, la tabla 3 del capítulo 5 recoge unos ejemplos de ello. Aunque la mayor parte de las historias solía indicar un cambio positivo, en muchos de los casos también había historias que apuntan a unos retos importantes en el marco del proyecto de hermanamiento. Por ejemplo, en el caso de Witzenberg-Essen se hizo referencia a la dificultad de mantener el compromiso de los voluntarios y al hecho de que los jóvenes no terminen de acceder al centro juvenil. Los retos también surgieron durante la discusión grupal de las historias. En este sentido, en una de las reflexiones grupales en el caso de Tambacounda-Sint-Niklaas, los participantes sintieron una gran necesidad de mencionar algunos de los problemas, además de contar la historia del éxito (p. ej. insuficientes pozos de agua y la necesidad de un mejor cercado de los jardines, pero también el riesgo de corrupción, los gastos generales y la rotación anual del personal). La medida en que la información sobre los efectos fue utilizada para corregir o planificar el proyecto se tratará en los capítulos 5 y 6.

4.3 El cambio más significativo a medida

Una lección importante del proceso de aprendizaje es la constatación de que las metodologías de M&E deben ajustarse a las necesidades y circunstancias específicas dentro de cada proyecto de hermanamiento. De este modo, en los seis casos que aplicaron este método, el CMS siempre fue adaptado al contexto específico y a las preguntas de aprendizaje, además de combinarlo con otros métodos. Esto permitió observar una serie de adaptaciones interesantes que posiblemente también pueden inspirar a otras ciudades hermanadas que quieran empezar con esta metodología.

- **Trabajar hacia una amplia representatividad cualitativa:** en vista de los recursos a menudo limitados, tanto en términos presupuestarios como de disponibilidad de personal, suele ser poco realista encuestar a los beneficiarios finales mediante una muestra estadísticamente representativa. En esos casos, es conveniente buscar la representatividad cualitativa o “que cubra la variedad”, lo que implica que, por ejemplo, a la hora de seleccionar a los encuestados para las historias sobre el impacto, se tengan en cuenta las diferencias relevantes en la población de los beneficiarios finales.

Ejemplos de estas diferencias son, entre otras cosas, el género, la edad, la situación socioeconómica, las responsabilidades dentro del proyecto, ... En varios casos, se hizo un intento de promover esa representatividad cualitativa.

En el caso de Nquthu-Bornem se entrevistaron, además de a los 23 voluntarios del parque infantil, a 7 miembros del consejo juvenil y a 2 empleados del servicio de juventud.

En el caso de Witzenberg-Essen, los puntos delicados en torno a la representatividad se neutralizaron en parte al implicar tanto a los jóvenes comprometidos como no comprometidos en el proceso del CMS.

En el caso de Tambacounda-Sint-Niklaas se entrevistaron a dos grupos de 20 vecinos del barrio. El primer grupo representaba un barrio piloto donde el proyecto ya estaba siendo desplegado desde hace 4 años. El segundo grupo de encuestados procedían de barrios donde el proyecto se inició más tarde. Asimismo, en ambos grupos se intentó incorporar una amplia variedad de las características personales (edad, género) y de la posición económica (ama de casa, guardia, trabajador ferroviario jubilado, ama de casa jubilada, estudiante, ...).

Es sorprendente, sin embargo, que en el análisis de las historias se hiciera poco con esta representatividad cualitativa. Por ejemplo, no se estudió de forma sistemática si había diferencias interesantes entre las historias de los encuestados con diferentes antecedentes personales o económicos.

- **Una reunión preliminar y posterior:** Esta reunión preliminar y posterior se llevó a cabo en el caso de San Jerónimo-Edegem. Dos delegaciones belgas fueron entrevistadas antes de su visita a San Jerónimo, así como un par de semanas tras su regreso. Esto se hizo sobre la base de preguntas similares. El hecho de que en la reunión posterior ya no se refiriera a las respuestas de la reunión preliminar fue un reto para la primera delegación. Así se desaprovecharon oportunidades interesantes para hacer más preguntas y la entrevista fue algo más superficial. En la segunda reunión posterior se formularon una serie de preguntas específicas sobre la base de las respuestas de la reunión preliminar. Así, los encuestados se vieron confrontados con pensamientos, ideas o expectativas anteriores, lo que intensificó la reflexión sobre los efectos de la visita de trabajo y su propia actitud hacia el hermanamiento de ciudades.
- **Grabación de vídeo y audio de las entrevistas sobre el CMS:** En tres hermanamientos se grabaron vídeos de las entrevistas sobre el CMS (Witzenberg-Essen⁴, parcialmente en Nquthu-Bornem y Tambacounda-Sint-Niklaas). Una ventaja de ello fue que las entrevistas grabadas podían mostrarse a las demás partes interesadas para su posterior discusión. Por otro lado, las tomas de vídeo también suponían una herramienta de comunicación para el municipio en la divulgación cautivadora de los efectos del hermanamiento. La idea de grabar las historias nació desde la constatación de que los participantes del debate tendían a cambiar las historias originales, a contarlas de otra forma, a añadir elementos de otras historias, ...

“Al elegir el cambio más significativo con imágenes de vídeo, el grupo meta final (los jóvenes) se dotó de voz y nosotros de suficiente material para mostrar a nuestros seguidores”.

Informe sobre el caso Witzenberg-Essen

- **Centrarse en las necesidades específicas de información a través de los dominios de cambio:** En el caso de Tambacounda-Sint-Niklaas, las preguntas durante el proceso del CMS se centraron en tres dominios de cambio: 1) el cambio como consecuencia de la política de gestión de residuos, 2) el cambio como consecuencia de la gestión del “Conseil de Développement des Quartiers”, y 3) el cambio como consecuencia de haber participado en el programa de compostaje. La selección de los encuestados también se realizó en función de dichos dominios de cambio. La ventaja de este enfoque es que se consiguen comentarios más específicos sobre los temas del proyecto.
- **Método de entrevista más bien tradicional sin una selección de la historia más significativa:** En el caso de Banjul-Oostende se optó por una aplicación limitada del método del CMS. De este modo, cinco empleados del ayuntamiento de Banjul fueron entrevistados por el coordinador del hermanamiento

⁴ Este vídeo en línea muestra cómo los jóvenes de Tulbagh evalúan su propio centro juvenil: <http://www.essen.be/nieuwsdetail/802/jongeren-in-tulbagh-evalueren-eigen-jeugdcentrum>.

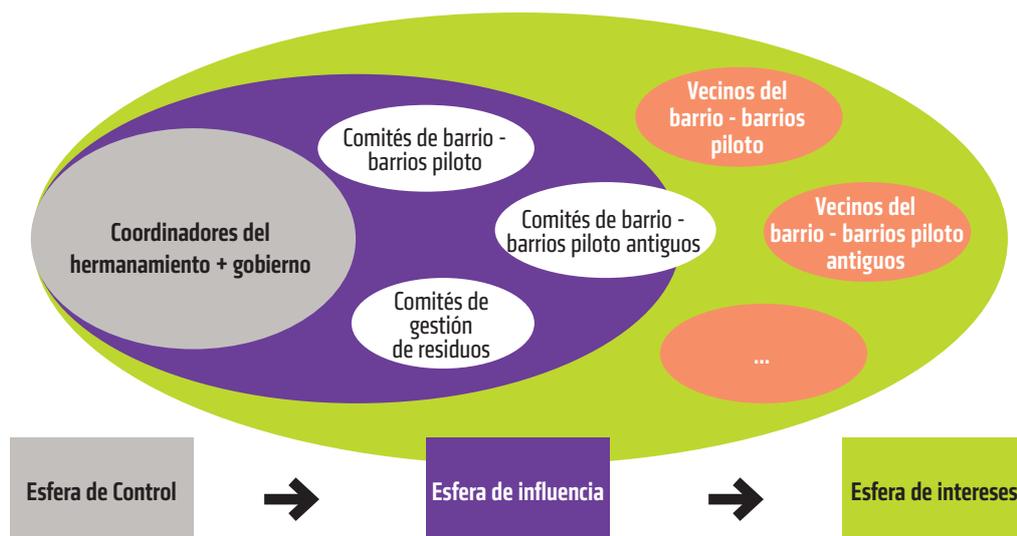


Fig. 2: Mapa de actores de Tambacounda-Sint-Niklaas. Las historias del CMS se recopilaban de los actores en la esfera de influencia (nivel de resultados) y en la esfera de intereses (nivel de impacto).

de la ciudad de Oostende y la pregunta básica fue: “¿Cuáles son los cambios más significativos que se han realizado a través de la digitalización del ayuntamiento de Banjul”? Ocasionalmente se hicieron algunas preguntas adicionales para obtener más información. No obstante, la etapa de análisis en el proceso del CMS, en el que las historias son discutidas y se elige la historia más significativa, no se llevó a cabo. En cambio, los resultados de las entrevistas individuales se transmitieron a los encuestados.

- **Combinación con otros métodos:** Un paso importante en el método del CMS es la selección de los encuestados. Para hacerlo de forma adecuada, es importante tener una visión clara de los grupos de actores en los que el proyecto de hermanamiento trata de influir. Si en estos actores se producen cambios (parciales) impulsados por el proyecto de hermanamiento, estos resultados son importantes o posibles indicaciones del impacto. El método del CMS no aporta herramientas para estos grupos de actores. Por lo tanto, los distintos casos hicieron uso del concepto de las “esferas de influencia” proveniente del método del mapeo de alcances (véase la figura 2). Esta herramienta permite mapear de forma visual a los diferentes actores sobre los que el proyecto pretende influir de forma directa e indirecta. En base a ello se pueden tomar luego decisiones sobre la selección de los encuestados para las entrevistas del CMS. Con esta herramienta, un proyecto puede distinguir claramente entre las actividades del proyecto realizadas por los actores que tengan el control sobre los presupuestos y la planificación dentro del proyecto (es decir, la esfera de control o nivel de “output”) y los resultados del proyecto que puedan darse a nivel de los actores que estén directamente afectados por el proyecto (actores en la esfera de influencia o a nivel de resultados) y aquellos que estén indirectamente afectados (actores en la esfera de intereses o a nivel de impacto).

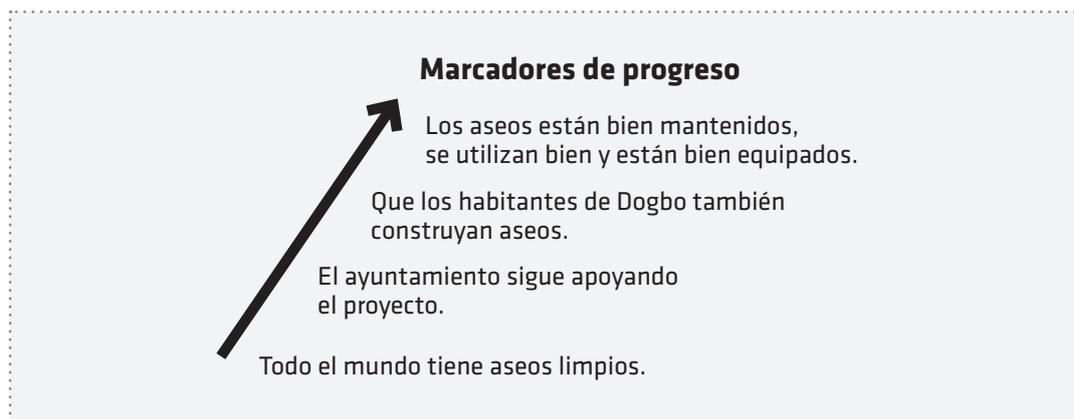


Un “Outcome Challenge” es una herramienta del mapeo de alcances que describe el cambio ideal dentro de un actor que es afectado o sustentado de manera directa por un proyecto. “Outcome Challenge” significa literalmente reto de resultados. Se trata de un reto que describe cómo el actor en la esfera de influencia se comportaría en un mundo ideal. ¿Qué sería lo ideal que hiciera el socio sin dejar de ser realista? En el fondo se trata de elaborar una minivisión por actor social / actor en la esfera de influencia.

En el caso de Guaranda-Evergem tampoco se seleccionó la historia más significativa. Además de recopilar historias sobre el CMS, en este caso también se experimentó con la herramienta del reto de resultados desde el método del mapeo de alcances (Earl et al. 2002)⁵. Esta herramienta aporta un marco para reflexionar sobre el cambio ideal en un grupo meta al que el proyecto quisiera contribuir (en este caso el servicio de medio ambiente de Guaranda). La herramienta del reto de resultados resultó útil para analizar los escollos que debieran desaparecer y qué cambios podrían realizarse a corto o medio plazo.

En el caso de Dogbo-Roeselare también se intentó elaborar un sistema de M&E sobre la base del mapeo de alcances para un proyecto en torno a las instalaciones sanitarias en el mercado de Dogbo.

⁵ Earl, S., F. Carden, and T. Smutylo (2001) Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs. Ottawa: International Development Research Centre (IDRC): <http://www.outcomemapping.ca/resource/om-manual>.



Aunque se elaboraron una serie de marcadores de progreso para realizar el seguimiento de los cambios (véase el recuadro de texto arriba), éstos se formularon más bien de forma superficial y no se vincularon suficientemente con los actores específicos considerados como los responsables de dichos cambios. Finalmente, el ejercicio no generó ningún sistema útil de M&E. La falta de éxito en este caso se debía principalmente al hecho de que el ejercicio de M&E se introdujo de forma prematura en la fase de planificación del proyecto, que las personas indicadas no habían participado en el ejercicio y que el coordinador del proyecto tampoco se sentía con confianza para facilitar el taller del mapeo de alcances. A pesar de ello, este experimento aportó una serie de recomendaciones prácticas que pueden ser útiles para otros hermanamientos que quieran experimentar con nuevas metodologías de M&E (véase el recuadro de texto abajo):

Recomendaciones prácticas del caso de Dogbo-Roeselare sobre la base de experiencias del mapeo de alcances:

- 1) Toma tu tiempo para una buena preparación e involucra a otras personas para preparar este ejercicio. Haz la preparación junto con una o varias personas que se encuentre(n) en la esfera de control del programa y elegid juntos la metodología más adecuada.
- 2) Asegúrate de que los socios involucrados en el monitoreo o la evaluación estén lo suficientemente convencidos del valor añadido del ejercicio. Asegúrate además de tener claro qué sucederá después con el ejercicio.
- 3) Haz una clara división de tareas: moderador - elaborador del informe. Un moderador neutral te será útil sin duda alguna.

4.4 Retos del enfoque del cambio más significativo

• **Análisis de las historias.** En la mayoría de los casos se ha prestado particular atención a la recopilación y selección de la historia más significativa, pero menos a la discusión de las historias y los conocimientos que éstas aportaron. Es decir, los conocimientos derivados de las historias no se utilizaron tanto para una reflexión crítica sobre las actividades del proyecto (p. ej. ¿qué conocimientos aportan las historias sobre el avance del proyecto? ¿En qué medida los efectos del proyecto van en la buena dirección? ¿Cuáles son los retos? ¿Cómo deben abordarse? ...). La selección de la historia

más significativa es una técnica para iniciar la discusión y la reflexión sobre las historias y estructurarlas, pero la historia seleccionada, en definitiva, no pasa de ser un mero subproducto. De hecho, los conocimientos que surjan durante la discusión y el proceso de selección son más importantes para el proceso de aprendizaje. Sin embargo, facilitar una reflexión grupal sobre las historias se consideró como un gran reto. La capacidad limitada para facilitar aquellas reflexiones en grupo, así como el nivel jerárquico de los narradores y las sensibilidades culturales parecían desempeñar un papel en este sentido. De este modo, la búsqueda de consenso y el esquivar el efecto de polarización de las historias que reflejaban opiniones opuestas resultaron ser un factor limitante a la hora del proceso de selección en el caso de Tambacounda-Sint-Niklaas. Además, en este caso se observó que los verbalmente más fuertes a menudo determinan las decisiones. En varios casos tampoco se previó suficiente tiempo para el proceso de selección, ni se elaboraron acciones concretas de seguimiento (Tambacounda-Sint-Niklaas, Nquthu-Bornem, Witzenberg-Essen).

“Durante la reflexión grupal sobre las historias del CMS resultó difícil centrarse en el “cambio” y a menudo todo se diluía volviendo a los hechos, a los problemas y las deficiencias en el barrio. Durante la discusión también surgió el problema del idioma. Como todos hablaban al mismo tiempo en su idioma local, hacía falta una fuerte concentración para poder seguir. Una recomendación sería introducir una “fase de seguimiento” de los resultados del ejercicio, en particular en lo que se refiere a los problemas y las dificultades que se citaron, p. ej., a veces se refería a los conflictos en el barrio con los basureros privados. Es importante insertar un tiempo tras las sesiones para reflexionar sobre ello y poder aplicarlo”. informe sobre el caso Tambacounda-Sint-Niklaas

- **La supervisión de los detalles y los matices de las historias sobre el CMS.** Registrar el contenido original de las historias es un principio importante del método del CMS, pero en algunos casos resultó ser un reto considerable. Por ejemplo, en el caso de Nquthu-Bornem se toparon con el problema de que los matices y los detalles de las historias sobre el CMS se perdieron en parte a la hora de traducirlas desde la lengua local. Por otro lado, en el caso de Tambacounda-Sint-Niklaas, con las historias que se dividieron en pequeños grupos hubo una tendencia de reunir las historias en una especie de collage de diversos elementos para crear un gran relato que contenía todos los elementos de los cambios observados. La consecuencia fue que muchos detalles de las auténticas historias se perdieron, lo que tenía un efecto adverso en la profundidad de la reflexión sobre las historias individuales. El uso del vídeo (p. ej. en el caso de Witzenberg-Essen) que permitió grabar la historia auténtica, resultaba ser una solución para este reto. Asimismo, en Tambacounda se previó suficiente tiempo en una segunda tanda del CMS para poder apuntar las historias individuales. De este modo, las historias completas pudieron leerse en voz alta durante la realimentación en el grupo más extenso.
- **Promover la participación activa.** La naturaleza participativa del método del CMS también tiene algunas implicaciones prácticas. Por lo tanto, es importante que los encuestados puedan contar su historia en un ambiente seguro y en su propio idioma. Cuando las historias se discuten en grupo también es importante que la gente pueda expresarse en su propia lengua para evitar la exclusión de la conversación por motivos lingüísticos o culturales. Como los funcionarios del municipio belga también participaron en las actividades del CMS, el idioma local en los distintos casos era un obstáculo significativo para ellos a la hora de poder seguir bien las historias y las conversaciones. Por ende, prever el tiempo necesario y contar con intérpretes para superar la barrera lingüística constituyen una importante implicación práctica que debe tenerse en cuenta si se pretende aplicar la técnica del CMS de manera exitosa.

“Debido a la barrera lingüística, a veces uno se encuentra excluido del proceso sin poder influir en las decisiones acerca de la metodología”. Informe sobre el caso Tambacounda-Sint-Niklaas



Essen-Witzenberg

Oostende-Banjul



5 Aprender de los efectos o del impacto del hermanamiento de ciudades

Cabe destacar que, en todos los casos participantes, el proceso de M&E ha podido contribuir a la comprensión de los efectos esperados de los proyectos de hermanamiento de ciudades. En los casos en los que el CMS se aplicó de alguna manera u otra, también se podían sacar lecciones acerca de efectos inesperados. Llama la atención que, en el caso de Dogbo-Roeselare, en el que no se hizo uso de la metodología del CMS, no se obtuviera ninguna información sobre los efectos inesperados. La tabla 3 ilustra algunos de los efectos previstos e imprevistos que se produjeron durante el itinerario de aprendizaje. Esta tabla también indica la metodología de M&E utilizada.

Tabla 3: Reflexiones sobre los efectos previstos e imprevistos de los proyectos de hermanamiento de ciudades

	Método de M&E	Conocimientos sobre los efectos previstos	Conocimientos sobre los efectos imprevistos
Nquthu-Bornem <i>parques infantiles</i>	CMS	Confirmación de que el proyecto ayude a los jóvenes a dedicar su tiempo libre de forma útil y les ayude a aprender habilidades que podrán servirles el resto de su vida (profesional).	Los niños refuerzan su autoconfianza al descubrir talentos que no se hubieran podido descubrir en clase.
San Jerónimo-Edegem <i>política de gestión de residuos</i>	CMS	Mayor apoyo y voluntad de compromiso personal en el hermanamiento como resultado de la participación política y administrativa en una visita de trabajo.	Discusión sobre un amplio abanico de opiniones acerca del enfoque estratégico dentro del hermanamiento: apoyo estructural vs. apoyo ad hoc.
Witzenberg-Essen <i>política juvenil</i>	CMS	Confirmación de que el proyecto contribuya al desarrollo personal de los jóvenes con miras al empleo, pero también de la dificultad de mantener el compromiso de los voluntarios.	La influencia positiva del centro juvenil para acercar diferentes culturas.
Banjul-Oostende <i>digitalización</i>	CMS	Cálculo más rápido de las nóminas y actualización del registro de la propiedad.	Menos errores humanos en el departamento financiero.
Tambacounda-Sint-Niklaas <i>política de gestión de residuos</i>	CMS	Menos residuos en los barrios del proyecto y mejora del cultivo de hortalizas gracias al compostaje. Mayor participación de los vecinos del barrio en la política municipal	Menos mosquitos y moscas y, por lo tanto, menos malaria, gracias a los cubos de basura con tapas
Dogbo-Roeselare <i>reacondicionamiento mercado</i>	Conversación grupal con preguntas orientativas	La confirmación de los resultados y retos existentes como, p. ej., la gran visibilidad del hermanamiento en Dogbo, pero bastante limitado en Roeselare; fuertes indicios de sostenibilidad del proyecto del registro de nacimientos	La evaluación a través de la discusión en grupo sobre la base de una serie de preguntas orientativas no fomentó ninguna discusión crítica, y por ende tampoco produjo ningún conocimiento nuevo y sorprendente.
Guaranda-Evergem <i>política de gestión de residuos</i>	CMS y el reto de resultados	Descontento considerable sobre el ambiente de trabajo de los promotores bajo el mando del gobierno municipal. Esto se dio menos en el caso de los promotores bajo la dirección de la ONG local.	En la planificación del proyecto se prestó poca importancia a las prioridades del gobierno municipal, lo que propició su reducido compromiso en el proyecto.



San-Jeronimo-Edegem



6 Utilidad del monitoreo de los efectos para la gestión o la corrección del proyecto?

Sobre la base de los informes de los casos, vemos que las propias actividades de M&E, así como la información sobre M&E que aportaron, promovieron el funcionamiento de los proyectos de hermanamiento de distintas maneras. Así se desprende de la mayoría de los informes de los casos que el proceso de aprendizaje pudo contribuir al fortalecimiento de las relaciones y la confianza entre las diferentes partes involucradas en el proyecto (ayuntamientos, funcionarios responsables, grupos meta, ...) y a una visión común más arraigada del proyecto. Finalmente, el proceso de aprendizaje de M&E también aportó recomendaciones para la posible corrección del proyecto de hermanamiento.

6.1 Fortalecer las relaciones y la confianza entre los actores del proyecto.

Como señalado anteriormente, el uso del CMS dio lugar a mayores oportunidades para el diálogo y la participación activa durante las actividades de M&E. Los informes de los casos indican que este diálogo y esta participación también contribuyeron al refuerzo de las relaciones entre los distintos actores del proyecto (municipalidad, funcionarios responsables, coordinadores de proyecto, grupos meta, ...). Este compromiso mayor y más generalizado en las actividades de monitoreo también hizo que, por ejemplo, los resultados del hermanamiento se compartieran de forma más amplia y activa en los talleres o las misiones. En la mayoría de los casos esto ayudó a destacar el valor añadido del hermanamiento, lo cual generó un mayor apoyo en ambos ayuntamientos hermanados. En el caso de Nquthu y Witzenberg además hubo indicios de que el hermanamiento había contribuido a un cambio de mentalidad en los ayuntamientos sobre la importancia de invertir en la política juvenil. El proceso de aprendizaje de M&E también resultó ser una fuerte motivación para los coordinadores de proyectos que obtuvieron así una mejor visión de los resultados de su trabajo.

“Escuchar las historias fue muy interesante, para todas las partes. La propia actividad además fomentó el sentimiento de pertenencia dentro del grupo de voluntarios. Los resultados del ejercicio también fueron un instrumento propicio para convencer a los políticos de Nquthu de la importancia de actividades de ocio útiles para los jóvenes y las posibilidades del parque infantil para promover y dotar estas actividades de ocio de un marco. Para los voluntarios y el personal del servicio de juventud, el ejercicio también ha servido de motivación para seguir desplegando el programa. En los distintos testimonios se puso de manifiesto que existen muchos efectos positivos intencionados y no intencionados. Para los colaboradores del servicio de juventud, también fue muy interesante ver cómo contribuyen a mitigar los desafíos nacionales con este proyecto (incluida la seguridad de los niños). Puede ser útil ver de qué manera se puede contribuir más (p. ej. mediante actividades de sensibilización durante el recreo en los parques infantiles...)”.

Informe sobre el caso Nquthu-Bornem

“En cualquier caso, ponerse a trabajar con M&E invita a pensar de forma crítica. Lo ideal sería que este ejercicio de CMS se hiciera regularmente, ya que puede conducir a la corrección y, sobre todo, porque da una imagen clara de la situación sobre el terreno. Además, la realización de un ejercicio de CMS confiere al grupo meta un sentimiento de apreciación, de ser escuchado. El contacto directo con la gente crea una comprensión más profunda del hermanamiento (para el socio que se encuentra en el norte). Surgen muchas cuestiones sobre las que nunca se te ha informado. El CMS aporta una estructura para abordar las entrevistas con los vecinos de los barrios. Esto hace que uno se identifique más profundamente con la situación y con los problemas de los vecinos”.

Informe sobre el caso Tambacounda-Sint-Niklaas

Además, en tres informes de caso (Witzenberg, Nquthu y Guaranda) hay indicios de que la técnica del CMS ha ayudado a facilitar el diálogo sobre temas delicados. Esto resultó en un refuerzo de la comprensión y la confianza mutuas. En el caso de Witzenberg-Essen, por ejemplo, la presencia limitada del trabajador juvenil en el centro pudo abordarse de forma más profunda y crítica gracias a las historias sobre el CMS. Asimismo, en el caso de Guaranda-Evergem, el proceso de aprendizaje de M&E contribuyó a una mejor comprensión mutua de la contradicción entre el objetivo del hermanamiento en torno a la política de gestión de residuos y las prioridades del ayuntamiento. Esto llevó a la conclusión de que en el futuro se debe planificar un proyecto de separación de residuos más accesible y menos ambicioso.

6.2 Recomendaciones para las medidas correctoras del proyecto

La medida en que los conocimientos que surjan de los procesos de M&E sean útiles para la gestión y la eventual corrección del proyecto es un aspecto importante de la labor orientada hacia los resultados. En la mayoría de los casos, el ejercicio de monitoreo parece sacar a la luz conocimientos sobre retos específicos, además de información sobre los efectos previstos e imprevistos. En los casos en los que se aplicó el CMS, estos retos pudieron ilustrarse desde diferentes perspectivas gracias a las historias de los distintos representantes de los grupos meta. Sobre esta base, se pudieron filtrar recomendaciones para la eventual corrección del proyecto. Las siguientes citas de los informes de casos ilustran algunas de estas recomendaciones específicas para la eventual corrección de los proyectos de hermanamiento.

En el caso de Oostende-Banjul, las entrevistas sobre el impacto de la digitalización del ayuntamiento aportaron conocimientos sobre los desafíos prácticos que el hermanamiento podría tener en cuenta en el futuro a la hora de planificar iniciativas relacionadas con la TI. Así se obtuvo información adicional sobre problemas con la conexión a internet, el servidor que debería renovarse, los apagones, la falta de mobiliario y los cursos de capacitación del personal.

En el caso de Tambacounda-Sint-Niklaas, el ejercicio del CMS igualmente sacó a la luz una serie de retos importantes. Así, se desprende del informe anual que se organizó una formación sobre el manual de procedimientos en torno a la política de gestión de residuos, pero tras el ejercicio del CMS quedó claro que, en la práctica, el manual no se estaba ejecutando. Consecuentemente, el uso de este manual de procedimientos será un importante punto de atención en el curso del proyecto.

Sobre la base de los resultados del CMS y el ejercicio sobre el reto de resultados en el caso de Guaranda-Evergem, se tomaron medidas para dar mayor prioridad al tema de la gestión de residuos con la recogida selectiva por parte del ayuntamiento. Para ello, en consulta con el ayuntamiento y la ONG externa asociada, se decidió que, en adelante, la gestión de los medios del proyecto pasaría en parte (y más adelante, completamente) a Guaranda y ya no se llevaría a cabo únicamente por la ONG externa asociada.

Aun así, las correcciones reales del proyecto sobre la base de las lecciones aprendidas y las recomendaciones del ejercicio de monitoreo siguen siendo un reto considerable en la mayoría de los casos. Como ya se mencionó en el capítulo 4.4, en algunos casos los esfuerzos se centraron en la recopilación y selección de las historias del CMS, y menos en la discusión sobre el camino a seguir o el seguimiento de las recomendaciones del proceso de M&E. Para explicar esto, a menudo se remite a la falta de tiempo para hacer el seguimiento de aquellas cuestiones, o a la dificultad para interferir con los asuntos administrativos como, por ejemplo, el coste y el esfuerzo de los funcionarios.

“Hasta ahora, tanto en Essen como en Witzenberg, se ha hecho poco con los resultados del ejercicio del CMS. Aunque se pretendió incorporar nuevos conocimientos en el plan de acción de Op-Die-Berg, esto no se hizo. Sí se hicieron recomendaciones para el trabajador juvenil. A través del correo electrónico se indagó si el trabajador juvenil se había puesto a trabajar con ellas, pero no hubo ninguna retroalimentación al respecto. Llegó información sobre la creación de un centro electrónico, pero no se sabe si éste satisface las necesidades de los jóvenes en términos de material. Resulta complicado conseguir retroalimentación en esta fase, ya que el seguimiento del programa federal absorbe mucho tiempo”.
Informe sobre el caso Witzenberg-Essen

“Tras la primera visita de trabajo en el año 2015, varios miembros de la delegación subrayaron la importancia de una evaluación bien llevada. Es una oportunidad perdida que, como servicio, no hayamos hecho nada con ello. Preguntando e indagando explícitamente a los compañeros de trabajo sobre su papel en el contexto del hermanamiento, se puede mejorar su implicación”. Informe sobre el caso San Jerónimo-Edegem



Tambacounda-Sint-Niklaas



7 Planificación del nuevo programa de hermanamientos de ciudades 2017-2021

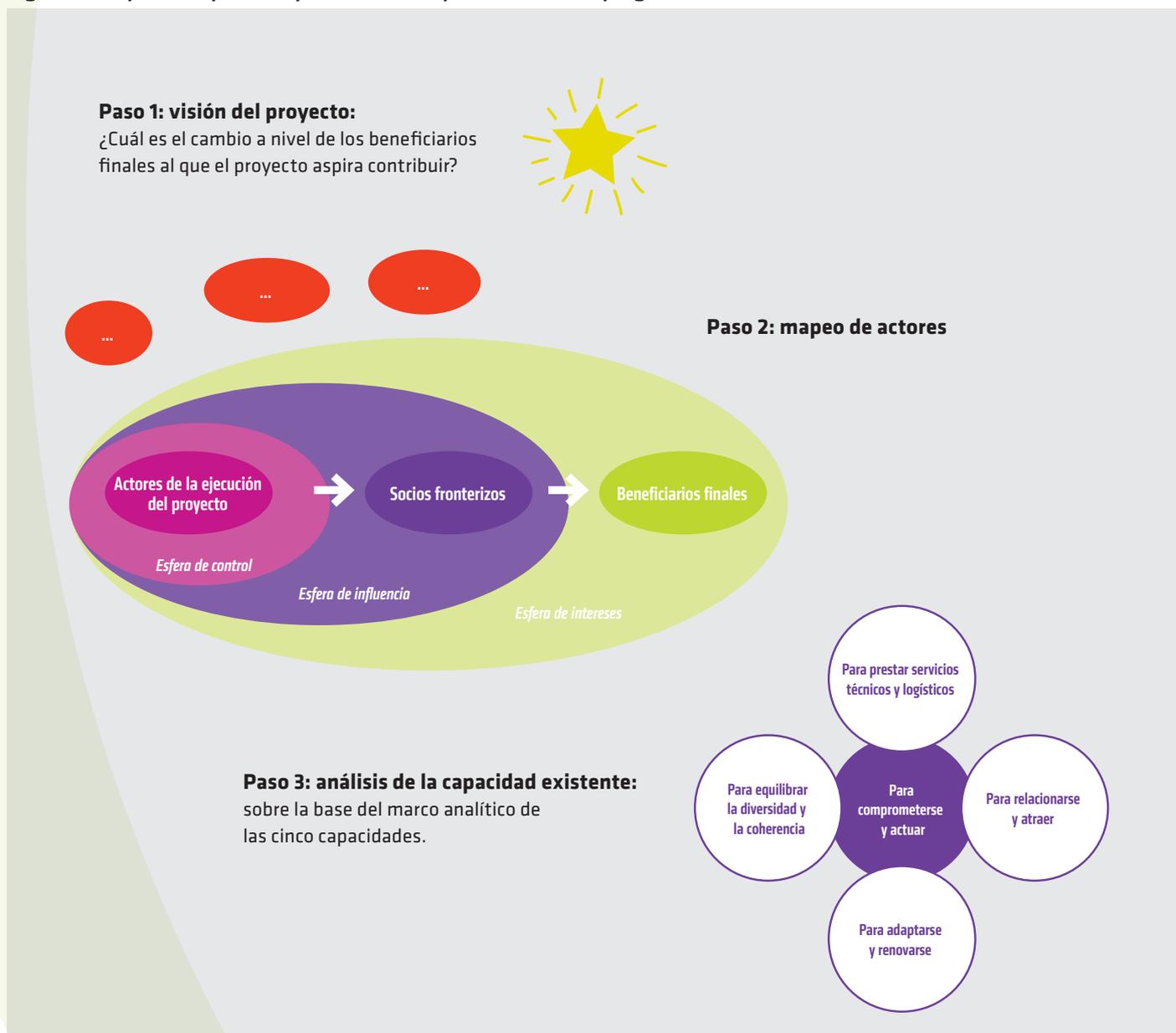
El monitoreo y la evaluación, junto con la planificación, son las tres piedras angulares del ciclo de un proyecto orientado hacia los resultados. En este proceso de aprendizaje se experimentó con un enfoque de M&E orientado a los actores para obtener una mejor comprensión de los resultados de los proyectos de hermanamiento y poder corregir los proyectos sobre la base de estos entendimientos. Por otro lado, las experiencias y las lecciones aprendidas del proceso de aprendizaje de M&E se incluyeron en el desarrollo del enfoque para planificar el nuevo programa de hermanamiento de ciudades para el período de 2017 a 2021, que fue presentado al gobierno federal belga. La planificación contaba con una firme orientación hacia los actores y comprendía los siguientes pasos (véase también la fig. 3):

- **Paso 1: Visión sobre el cambio deseado a nivel de los beneficiarios finales (nivel de impacto):** A través de un ejercicio de visión se determinaron los cambios a los que el proyecto aspira contribuir a nivel de los beneficiarios finales (p. ej. los habitantes del municipio) dentro del tema de trabajo (p. ej. la política de gestión de residuos), en torno al cual se llevará a cabo el proyecto.
- **Paso 2: Mapeo de actores:** A través de la herramienta de las “esferas de influencia” del método del mapeo de alcances se trazó el mapa de los distintos actores locales con los que un proyecto puede colaborar de forma directa (es decir, actores intermedios, también llamados “boundary partners” o socios fronterizos) para contribuir así a un cambio positivo en los beneficiarios finales. La herramienta de las “esferas de influencia” también se utilizó en el proceso de aprendizaje para aclarar la teoría del cambio de los proyectos de hermanamiento de manera orientada a los actores.
- **Paso 3: Análisis de la capacidad de los actores intermedios (es decir, los socios fronterizos):** Para preparar la planificación del proceso de cambio al nivel de los actores intermedios se llevó a cabo un análisis de la capacidad actual de estos actores. Esto se hizo sobre la base del marco analítico de las cinco capacidades (5C) (véase el anexo 4) que fue específicamente adaptado al contexto del programa de hermanamiento de ciudades (véase el anexo 5). Con este análisis se pueden discutir de manera participativa tanto las fortalezas como los retos y las necesidades en torno a la capacitación.
- **Paso 4: Determinación del cambio deseado a nivel de los actores intermedios (es decir, los socios fronterizos):** A continuación se discutieron los cambios necesarios en los actores intermedios para que éstos contribuyeran de la mejor manera posible al cambio deseado en los beneficiarios finales. Para cada actor intermedio se elaboró un reto de resultados en el que se describe su cambio ideal. A fin de corroborar si el actor intermedio evoluciona hacia el reto de resultados también se formulan una serie de “progress markers” o marcadores de progreso. Los marcadores de progreso son indicadores que permiten realizar el seguimiento del cambio conductual. Describen un conjunto de conductas observables que pueden contribuir al reto de resultados de forma escalonada.
- **Paso 5: Formulación de las áreas de resultados e indicadores SMART:** sobre la base de los juegos de marcadores de progreso para los distintos proyectos de hermanamiento en un país, se formularon una serie de áreas de resultados globales (p. ej., definición de políticas, sensibilización, capacitación, ...). A continuación, a nivel del hermanamiento de ciudades, se formuló un juego de indicadores SMART⁶ y se llevó a cabo un análisis de riesgos. Sobre esta base, se elaboró un marco lógico a nivel del hermanamiento de ciudades.

⁶ La OCDE-CAD define el principio SMART como Specific (específico), Measurable (medible), Attainable (alcanzable), Realistic (realista) y Timely (limitado en el tiempo) (OCDE 2010).

- **Paso 6: desarrollo de un plan de monitoreo y evaluación:** Todos los municipios hermanados elaboraron un plan de M&E con la ayuda de una matriz de planificación en la cual se indica qué nivel de resultados se debe monitorear, por qué es necesaria esta información, cómo se recopilará y se analizará, quién lo hará y cuándo, y como se llevará a cabo la presentación de los informes.
- **Paso 7: preparación de un único marco lógico integrado a nivel de los países:** En un último paso, los marcos lógicos de los hermanamientos de ciudades individuales se integraron en un único marco lógico a nivel de los países. La presentación de los informes al DGD por parte de la VVSG se llevará a cabo sobre la base de este marco lógico integrado. Sin embargo, los hermanamientos de ciudades individuales seguirán informando a la VVSG sobre la base del marco lógico de su propio hermanamiento. ●

Fig. 3: Descripción de pasos importantes en la planificación del programa del hermanamiento de ciudades 2017-2021





Paso 4: planificación del itinerario de cambio en los actores intermedios: la formulación del reto de resultados y los marcadores de progreso para cada actor intermedio apoyado por el proyecto.

Paso 5: elaboración del marco lógico a nivel del hermanamiento de ciudades: áreas de resultados, indicadores SMART y análisis de riesgos.

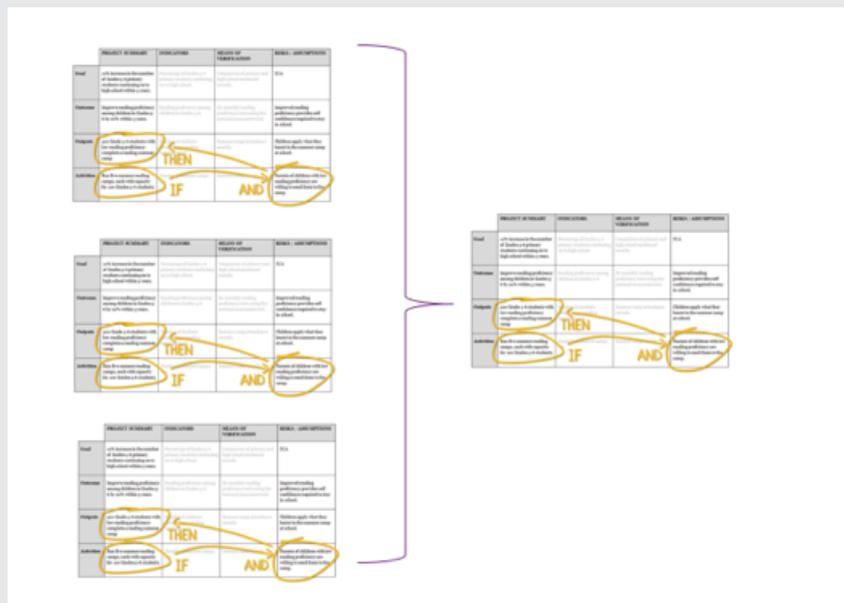
	PROJECT SUMMARY	INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	RISKS / ASSUMPTIONS
Goal	40% increase in the number of Grades 2-4 students completing reading activities in the school within 2 years.	Percentage of Grades 2-4 students completing reading activities in the school.	Completion of primary and high school educational levels.	N/A
Outcome	Improve reading proficiency among children in Grades 2-4 by 20% within 2 years.	Reading proficiency among children in Grades 2-4.	Improve reading proficiency among the national population.	Improved reading proficiency provides additional opportunities for school.
Outcomes	90% of Grades 2-4 students will complete reading activities in the school.	90% of Grades 2-4 students will complete reading activities in the school.	90% of Grades 2-4 students will complete reading activities in the school.	Children apply what they learned in the classroom setting at school.
Activities	Read 200 minutes reading time, each will support the new Grades 2-4 students.	Read 200 minutes reading time, each will support the new Grades 2-4 students.	Read 200 minutes reading time, each will support the new Grades 2-4 students.	90% of children will complete reading activities in the school.

Diagram showing logical flow: IF (Activities) THEN (Outcomes) AND (Outcomes) THEN (Outcome) THEN (Goal).

Étape 6 : Élaboration d'une matrice de planification M&E

Información del monitoreo	¿Quién necesita esta información?	¿Con qué propósito?	¿Cuándo se necesita?	¿Cómo se recopila? ¿Por quién?	¿Cómo se analiza?	¿Cómo realizar los informes?
Los marcadores de progreso						
Indicadores SMART del marco lógico						

Paso 7: Elaboración de la matriz de un único marco lógico a nivel de los países





Dogbo-Roeselare

Essen-Witzenberg



8 Conclusiones et recommandations

A modo de conclusión, resumimos los conocimientos más importantes obtenidos del proceso de aprendizaje y comprobamos en qué medida este itinerario ha aportado respuestas a las preguntas de investigación por parte de los distintos casos. Por último, también formulamos una serie de recomendaciones en torno al monitoreo y la evaluación de los proyectos de hermanamiento, así como para la creación de futuros itinerarios de aprendizaje en torno al M&E.

8.1 Conclusiones

- Una conclusión importante es que, en todos los casos, las actividades de M&E arrojaron información útil acerca de los **efectos esperados** del proyecto de hermanamiento. Además, en los 6 casos que experimentaron con elementos del método del CMS, se obtuvieron conocimientos de los **efectos inesperados** y conocimientos más matizados sobre el contexto local. Gracias a las preguntas abiertas (es decir, “¿Cuál crees es el cambio más importante que puedes constatar en ti mismo y en tu entorno como consecuencia de este proyecto?”), hay más espacio para los encuestados para que determinen por sí mismos lo que consideren cambios importantes y para que puedan hablar de ello. En la mayoría de los casos, esto también ha generado recomendaciones útiles para la eventual corrección de los proyectos. Esto demuestra que el monitoreo de los efectos en el contexto del proyecto es posible siempre que existan un compromiso explícito en torno al M&E y unas metodologías de M&E viables que se adapten al contexto específico en el que el proyecto de hermanamiento se esté llevando a cabo.
- **El análisis de la información del monitoreo** fue un reto en la mayoría de los casos. De este modo, a menudo se invirtió en la recopilación de la información del monitoreo, pero luego no hubo tiempo suficiente para discutir esta información en grupo. En la mayoría de los casos, se observó que se podía haber hecho más con la información del monitoreo. Además, había poca información disponible que demostraba que las recomendaciones del proceso de M&E también se seguían en el curso ulterior del proyecto. Sin embargo, el seguimiento de estas recomendaciones es importante para evitar que las actividades de M&E puedan ser vistas como “independientes” del proyecto y por tanto de poca relevancia. También es un aspecto crucial del trabajo orientado a la consecución de resultados. Consecuentemente, esto constituye un punto de atención para el futuro.
- **La orientación del enfoque de M&E hacia los cambios en los actores** en los que el proyecto trate de influir de forma directa e indirecta tiene una serie de ventajas importantes: 1) promueve la sostenibilidad de los resultados, ya que, en circunstancias normales, los intermediarios locales (p. ej. el servicio de medio ambiente) deben proseguir su prestación de servicios, incluso después del proyecto; 2) también ayuda a definir los distintos roles, responsabilidades y expectativas de los diferentes actores involucrados (p. ej., los coordinadores de proyectos, gobiernos locales, servicios técnicos, residentes, ...), lo que contribuiría a una visión más compartida del proyecto; 3) finalmente, este enfoque sirve para hacer una distinción clara entre las actividades de los proyectos y los resultados a los que dichas actividades intenten contribuir. Esta claridad contribuye a una mejor comprensión de la teoría del cambio del proyecto (Van Es et al. 2015⁷, Van Ongevalle et al. 2012⁸) y es importante para poder trabajar de forma orientada hacia los resultados.

⁷ Van Es, M., Guijtn, I., Vogel, I. (2015) Hivos Theory of Change Guidelines: THEORY OF CHANGE THINKING IN PRACTICE –

A stepwise approach: http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf

⁸ Van Ongevalle, J., Maarse, J., Temmink, C., Boutylkova, E., Huyse, H. (2012), Dealing with complexity through actor-focused Planning, Monitoring & Evaluation (PM&E), PSO & HIVA, Den Haag, The Netherlands. <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=404>.

8.2 Recomendaciones

- Según los comentarios de los diversos casos, el proceso de aprendizaje ha contribuido a reforzar la capacidad de planificación, monitoreo y evaluación (PM&E) dentro de los proyectos de hermanamiento (véase el anexo 3 para una serie de reflexiones sobre el proceso de aprendizaje de los casos). Por un lado, el uso de determinados aspectos del método de mapeo de alcances ayudó a obtener una mejor visión de la teoría del cambio de los proyectos de hermanamiento. Esto hace que la planificación se centre ahora más en los resultados del desarrollo, es decir, en los cambios en la forma de trabajar o en la política de los actores que influyan en los proyectos de manera directa o indirecta. Por otro lado, mediante el uso del método del CMS, la mayoría de los casos consiguió obtener conocimientos sobre los resultados de sus proyectos de forma alcanzable y participativa. Los resultados y las experiencias del proceso de aprendizaje también se incluyeron en el enfoque metodológico para la planificación del nuevo programa de hermanamiento de ciudades (2017-2021). En él, se integraron con éxito los elementos del mapeo de alcances, el marco de las cinco capacidades y el marco lógico. Al mismo tiempo, siguen existiendo algunos retos en torno a la planificación, el monitoreo y la evaluación que los futuros itinerarios de aprendizaje colectivos podrían abordar. De este modo, el análisis de la información del monitoreo de forma participativa y el uso eficaz de los resultados de los ciclos de monitoreo para corregir los proyectos podrían constituir un interesante punto de trabajo para el proceso posterior en torno al PM&E.
- El intercambio de experiencias entre los casos y el aprender el uno del otro durante los encuentros de aprendizaje colectivos fueron considerados como uno de los factores estimulantes más importantes dentro del proceso de aprendizaje. Los manuales escritos y las sesiones de formación sobre métodos específicos siguen siendo pertinentes, pero quizás no sean suficientes. También hay una necesidad de cierto modo de enmarcación, por ejemplo, a través de alguna forma de intercambio activo entre compañeros de trabajo, de modo que los coordinadores de proyectos se sientan respaldados y por lo tanto estén más seguros para trabajar con nuevas ideas o metodologías. Lo mismo se aplica a la hora de compartir los resultados de este proceso de aprendizaje. Para asegurar que las lecciones de este proceso de aprendizaje se retengan y se utilicen por otros proyectos de hermanamiento, será necesario establecer procesos de aprendizaje activos en los que los participantes de este proyecto de aprendizaje puedan compartir sus experiencias activamente con otros coordinadores de hermanamientos, p. ej. a través de seminarios o visitas de intercambio entre los municipios hermanados. Un buen ejemplo de ello es el seminario de planificación del 22 al 26 de mayo 2016 en Vaalbeek (Bélgica), donde las lecciones y las experiencias del proceso de aprendizaje se aplicaron a la planificación del nuevo programa de hermanamientos de ciudades (2017-2021). Los participantes del proceso de aprendizaje pudieron actuar como 'personas de recursos' durante este seminario de planificación.
- Una lección importante del proceso de aprendizaje que también merece ser catalogada como una recomendación para el funcionamiento general del hermanamiento de ciudades es la importancia de adaptar los métodos de planificación, monitoreo y evaluación existentes al contexto local específico y las necesidades de un proyecto de hermanamiento. De este modo, el mapeo de alcances y el CMS nunca se desplegaron plenamente, sino que se adoptaron solo aquellos elementos que eran útiles para el proyecto. Además, los métodos de PM&E siempre se adaptaron de forma flexible a la realidad específica dentro de un proyecto. Ejemplos de ello son la categorización de los marcadores de progreso durante el seminario de planificación en Vaalbeek, así como las adaptaciones del método del CMS anteriormente descrito en el punto 3.2. y la traducción municipal del marco de las cinco capacidades que se ilustra en el anexo 5. El proceso de aprendizaje también nos enseña que este tipo de enfoque a medida seguramente requiere de determinada titularidad y de una fuerte participación de los coordinadores del hermanamiento en el proceso de PM&E. Para sostener y generalizar la actual dinámica positiva en torno al PM&E entre los distintos proyectos de hermanamiento será importante que, desde la VVSG y con una fuerte participación de los coordinadores de proyectos, se sigan apoyando las actividades de PM&E a través de la orientación, la formación, los intercambios y el establecimiento de procesos de aprendizaje colectivos y específicos. ●

9 Anexos

Anexo 1: Técnica del cambio más significativo⁹



La técnica del Cambio Más Significante ('Most Significant Change', MSC) tantea el cambio más significativo en la vida de personas individuales y cómo ellos mismos lo viven. Mediante este método se reúnen las historias de individuos seleccionados a los que a todos se les presenta la misma pregunta.

El objetivo es comprender qué tipo de cambio es posible gracias al proyecto. No se pretende conocer el divisor común sino entender qué es posible y cómo el proyecto contribuye a un cambio. Además hay que mirar más allá de los resultados directos de las actividades a corto plazo; lo que interesa realmente es el cambio a largo plazo.

El método consta de diferentes fases:

- **Delimitación:** El titular del proyecto y los demás implicados en el proyecto deben delimitar tanto el ámbito (¿sobre qué se pregunta?) como a los entrevistados.
- **Conseguir y registrar historias:** a los entrevistados se les presenta una sola pregunta y a continuación el entrevistador profundiza mediante algunas preguntas previamente establecidas. Las preguntas son las siguientes: (i) ¿qué cambios has notado (en el ámbito precisado por el entrevistador)? (ii) ¿Cuál es el motivo según tú? (iii) ¿Cuál te parece en este momento el cambio más significativo? (iv) ¿Por qué es el más significativo para ti en este momento?
- **Discusión y reflexión:** la idea es juntar a las personas de las historias para que escuchen mutuamente sus historias y en su caso pidan aclaraciones. El método de MSC determina que después, las personas puedan elegir en grupo (o primero en grupos más pequeños) una historia 'definitiva', una historia que según todos refleja el cambio más significativo. Es posible adaptar esta fase y no poner la mira en la selección de una sola historia, sino en preguntarles a los participantes qué historia les ha llegado de forma particular y por qué. Si todo el mundo contesta a esta pregunta, también supone una indicación acerca de lo que el grupo percibe como lo más importante.
- **Análisis de historias:** dicho análisis es importante para dar el paso de una historia individual a posibles mecanismos de cambio o lecciones aprendidas. La idea es profundizar en las historias obtenidas y formular preguntas sobre el material recabado: ¿qué destaca en las respuestas (por ámbito)? ¿qué tipo de cambio se menciona más, qué cambios negativos hay? ¿los hombres contestan otra cosa que las mujeres? ¿las historias ofrecen respuestas a otras preguntas que nos ocupan? ¿podemos explicar determinadas comprobaciones?
- **Utilizar información y conocimientos:** a continuación hay que utilizar la información para emprender acción. Es importante compartir criterios con otros y usar las principales conclusiones en la comunicación interna sobre el proyecto, con el grupo meta amplio (no solamente los entrevistados seleccionados) y con donantes y socios. Sobre todo debe comprobarse qué acciones son precisas para mejorar el proyecto.

⁹ Más información sobre la metodología del CMS: Corina Dhaene y Bert Janssens, M&Enos es más. Introducción al monitoreo y la evaluación de la cooperación internacional municipal, en la serie Norte-Sur para gobiernos locales, Politeia, 2013. Las traducciones de esta publicación se encuentran en la página web de la VVSG: [M&Eting the need for results](#), [M&Enos es mas](#), [Le M&E expliqué](#).

Anexo 2: Plan de investigación itinerario de M&E Witzenberg-Essen

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se consigue que el funcionamiento del centro juvenil en Tulbagh siga siendo óptimo y se asegura su sostenibilidad después de la finalización del programa federal "cooperación internacional municipal" 2009-2012 y qué lecciones de este programa son útiles para el programa de desarrollo económico local (DEL) en Op-die-Berg?

- ¿Qué efectos se alcanzaron y con quién?
- ¿Cómo se mide el apoyo de la comunidad?
- ¿Hubo otras actividades relacionadas?
- ¿Cómo se consiguió la capacitación a través del Manco?

PLAN DE INVESTIGACIÓN

Grupo meta en el que nos gustaría ver cambios.	Objetivo del monitoreo	Recopilación de datos			Análisis y reflexión sobre los datos recopilados durante el monitoreo (¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Cómo?)
		¿Por quién?	¿Cuándo?	Método	
Servicio Desarrollo económico local + gerente Desarrollo socioeconómico (DSE)	Un mejor conocimiento y comprensión acerca del establecimiento del centro juvenil para mejorar el enfoque en Op-die-Berg; previsión de los presupuestos, programa de formación, pero también atención para el programa de ocio, ...	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta entre DEL Witzenberg y grupo directivo Essen • Director de servicios comunitarios 	¿Visita de trabajo otoño de 2015? 18/9/2015	Ejercicio de mapeo de alcances durante el propio congreso	¿Informes anuales FP GIS? Como punto de partida
Trabajadores de desarrollo comunitario (TDC)	Perseguir una buena implicación en los nuevos procesos y cambios en su barrio / relación en nuevo proyecto y comunidad, ya que el compromiso fue muy limitado.	Director de servicios comunitarios, funcionarios DEL Invitar para CMS con los jóvenes el 11/9/2015	¿Visita de trabajo otoño de 2015?		¿Son relevantes? ¿Han estado implicados por lo demás? ¿Relación de su trabajo/barrio y centro juvenil Tulbagh y programa DEL en Op-die-Berg? No les dirige el director, sino el distrito.
Voluntarios / centro juvenil MANCO	Apoyo suficiente para la ejecución de sus funciones y la mejora de las capacidades para la elaboración de programas, formaciones e informar y guiar a los jóvenes. Prever suficiente espacio para organizar los programas de ocio	DEL / trabajador juvenil / gerente DES Delegación Essen	Visita de trabajo 11-12/9/2015	CMS Caso práctico en Witzenberg (invitar grupo/seleccionar historias/ durante congreso)	También informes anuales. - ¿Qué cursos han seguido? - ¿Qué programas/ actividades de ocio han organizado? - ¿Cómo gestionan la administración y finanzas del centro juvenil?
Jóvenes participantes/ Embajadores juveniles (sólo han realizado encuesta en 2009, pero no mantuvieron su implicación)	¿Conocen el centro? ¿Conocen el programa de formación? ¿A qué se apuntaron? ¿Qué efecto tiene la formación sobre ellos? ¿O la oferta de ocio?	DEL / trabajador juvenil / gerente DES Delegación Essen	Visita de trabajo 11-12/9/2015	CMS Caso práctico en Witzenberg (invitar grupo/seleccionar historias/ durante congreso)	Certificados de asistencia a ¿En qué han participado?
Comité de barrio / políticos locales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Apoyan el centro? • ¿Participan en la promoción? 	DEL / trabajador juvenil / gerente DES Delegación Essen	Visita de trabajo 12/9/2015	Procesamiento de CMS	

Anexo 3: Reflexiones a partir de los casos sobre el proceso de aprendizaje

Nquthu-Bornem

- *Muy útil para participar. El proceso de aprendizaje funcionó como incentivo para probar cosas. Ya había escuchado hablar del concepto del CMS, pero sin el impulso del proceso de aprendizaje nunca lo hubiese probado por iniciativa propia.*
- *El hecho de que dentro del proceso de aprendizaje se previera tanto tiempo para intercambiar experiencias y aprender unos de otros, era un importante valor añadido. Los otros municipios también me han aportado ideas (p. ej. la encuesta sobre expectativas en las delegaciones que visitan el municipio hermanado por primera vez).*
- *Pensé que era una lástima que finalmente sólo se hubiesen usado un número reducido de métodos distintos (aunque muy útiles e interesantes).*

San Jerónimo-Edegem

- *Fue útil participar en el proceso de aprendizaje. No sólo para obtener técnicas de evaluación de técnicas y herramientas de monitoreo. Pero, sobre todo, para llegar a comprender el valor añadido del monitoreo y de la evaluación. De momento todavía no es ningún automatismo en nuestra operación. Este proceso de aprendizaje contribuye a “cambiar el chip” y a utilizar el Mø-E como una metodología estándar, como un automatismo a través del proceso, no sólo al final del año en la presentación de un informe anual.*

Witzenberg-Essen

- *Los comentarios durante las sesiones del proceso formativo tenían un gran valor añadido para la ejecución. Ya que no fuimos los primeros en iniciar el ejercicio, los demás podían aportarnos mucha información. El ejercicio de monitoreo fue un proceso de aprendizaje positivo a varios niveles. Se le dedicó mucho tiempo, pero también hubo unos resultados claros. Parece que este es el camino a seguir una cuestión de investigación de este tipo. El proceso formativo fue la razón para trabajar explícitamente en torno al monitoreo. Repetir un ejercicio de este tipo en cada programa plurianual es un valor añadido.*

Banjul-Oostende

- *El proceso de aprendizaje se consideró útil e instructivo. Fue muy interesante discutir las oportunidades y las dificultades potenciales e intercambiar experiencias (buenas y menos buenas) con los compañeros de trabajo de otros municipios. Ahora el reto es hacer una labor eficaz del arraigo de diversos aspectos del Mø-E dentro de nuestro funcionamiento general del hermanamiento de ciudades y la política mundial de la ciudad.*

Tambacounda-Sint-Niklaas

- *La participación en este proceso de aprendizaje fue positiva. Tuvimos el tiempo y el espacio para trabajar más profundamente con una técnica de Mø-E y para compartir experiencias. Lógicamente, la otra cara de la moneda es que se apueste por una sola técnica, de modo que los conocimientos sobre otros métodos se limiten a lo que se comparte en las sesiones.*
- *Desde luego no nos hemos convertido en verdaderos especialistas de Mø-E, pero el CMS ciertamente es una forma accesible para trabajar con una población diversa y para obtener una imagen precisa de los efectos de la intervención.*
- *¿Quizás la duración del itinerario fue demasiado larga, o las asambleas demasiado difusas en determinado momento? Se perdió un poco la dinámica y a menudo transcurre un año entre dos ejercicios, de modo que las cosas se olvidan un poco.*

Dogbo-Roeselare

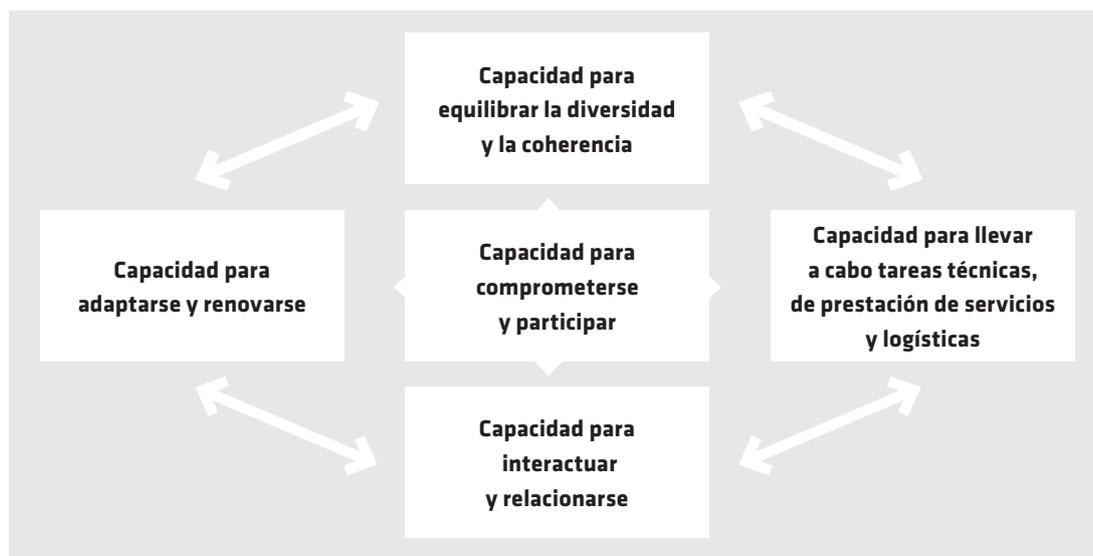
- *Vivir el proceso de aprendizaje con los compañeros de trabajo aporta un mayor valor añadido. Las experiencias concretas de otros compañeros son muy enriquecedoras.*
- *Esperaba familiarizarme con varios métodos de evaluación / monitoreo.*
- *Esperaba obtener unos mejores conocimientos de la elaboración de buenos indicadores para monitorear los proyectos.*

Guaranda-Evergem

- *El proceso en torno al monitoreo de proyectos creó oportunidades para entablar discusiones in situ con nuestro socio, y nos ayudó a trompicones a explorar nuevas vías.*

Anexo 4: Marco de las cinco capacidades¹⁰

Morgan H. P. (2008) hizo una distinción entre las competencias individuales y las capacidades colectivas a nivel de la organización (o del sistema). Sobre la base de estudios empíricos, los investigadores recopilaron pruebas de que se dan capacidades colectivas en cualquier organización (o sistema) con distintos grados de importancia (figura 1.2). Estas cinco capacidades básicas permiten a cualquier organización desarrollar habilidades para realizar su misión de forma sostenible. Ninguna capacidad básica es suficiente por sí sola. Hace falta una combinación adecuada de las cinco capacidades básicas para que una organización (o sistema) sobreviva y cree valor. La combinación más adecuada depende del tipo de organización, su misión, su contexto, su historia, etc.



El significado y las ideas detrás de cada una de las capacidades básicas, así como sus interrelaciones se explican a continuación.

1. Capacidad básica para comprometerse y participar: Describe la conciencia de la organización o del sistema de su lugar en el mundo y su capacidad para organizarse y desarrollar su propio marco de motivación y compromiso a nivel de su personal y de sus integrantes a fin de que éstos trabajen hacia objetivos comunes. La organización y sus integrantes son conscientes de su legitimidad, mantienen un enfoque claro y tienen confianza para abordar retos.
2. Capacidad para llevar a cabo tareas técnicas, de prestación de servicios y logísticas: Describe los conocimientos, la pericia y experiencia necesarios para llevar a cabo acciones y conseguir los resultados del desarrollo propuestos. Esto incluye habilidades técnicas y logísticas, capacidad de gestión (como el análisis de programas, gestión financiera, gestión de proyectos...), presión y promoción, etc.
3. Capacidad básica para interactuar y relacionarse: Es la capacidad de crear, administrar y sostener relaciones clave para la autonomía, el funcionamiento y la existencia de la organización.
4. Capacidad básica para adaptarse y renovarse: Trata de la habilidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes. Este es un requisito clave para la supervivencia de la organización y es fundamental para su capacidad de seguir siendo pertinente, eficaz y eficiente en un entorno cambiante y ante las necesidades cambiantes.
5. Capacidad para equilibrar la diversidad y la coherencia: Todas las organizaciones necesitan una amplia variedad de habilidades, intereses, perspectivas y formas de pensar que les ayuden a construir su flexibilidad. No obstante, la diversidad debe ser equilibrada con respecto a la coherencia a fin de evitar el riesgo de fragmentación, de perder el enfoque y de finalizar por desintegrarse.

Las cinco capacidades básicas son parte de un sistema que ha evolucionado con el tiempo, ha sido perturbado y que encuentra un nuevo equilibrio en determinado momento y contexto. El análisis de las interrelaciones entre las capacidades básicas y su contexto y tiempo ayuda a identificar patrones de cambio, factores de apalancamiento y restricción y, en última instancia, a identificar las prioridades en el proceso de cambio.

¹⁰ Texto del documento de formación: Introducción de 2015 al modelo de las cinco capacidades básicas para la capacitación de Birgit De Clerck

Anexo 5: Marco de las cinco capacidades básicas adaptado al contexto del programa de hermanamiento de ciudades

Instrumento de autoanálisis de la capacidad municipal sobre un (sub)tema

NOMBRE DEL MUNICIPIO:	DEFINICIÓN/ DESCRIPCIÓN DEL TEMA/SISTEMA DEL PROGRAMA:			
	¿Es esto relevante para el tema?	Dé un ejemplo positivo de la situación actual en el tema	Dé uno o varias pistas para reforzar y mejorar el tema (enumeración en viñetas)	¿El programa seguirá profundizando en el tema?
5 Capacidades Esenciales				
Evaluaciones para la columna 1 sobre relevancia: 1: muy poco relevante 2: poco relevante 3: moderadamente relevante 4: bastante relevante 5: muy relevante				
1. Capacidad para actuar y comprometerse				
1.1. Los representantes electos escuchan a la población y están en condiciones de responder de manera efectiva a las necesidades más prioritarias relativas al tema				
1.2. La administración muestra una voluntad y un compromiso público de cambio en el tema				
1.3. La administración dispone de líderes políticos competentes, responsables y capacitados (consejeros, asesores de alcalde) con respecto al tema				
1.4. La administración muestra una visión apropiada y compartida sobre el tema tanto a corto como largo plazo				
1.5. La administración municipal impulsa su política sobre el tema mediante un enfoque orientado a los resultados				
1.6. La administración municipal cuenta con un cuadro de personal estable tanto en la administración en su conjunto como en el servicio temático específico				
1.7. La administración es sensible a la igualdad de género en el ámbito del tema				
1.8. La administración anticipa en los tiempos y medios necesarios para conseguir los cambios temáticos				
2. Capacidad para administrar servicios técnicos				
2.1. La administración municipal traduce prioridades políticas en planes políticos temáticos a ejecutar				
2.2. La administración realiza un análisis de género (evaluación del efecto de acciones en hombres y mujeres) en la planificación de sus prioridades temáticas				
2.3. La administración municipal está en condiciones de efectuar una eficiente prestación de servicios temáticos				
2.4. El personal municipal (dentro del servicio temático) dispone de las capacidades y competencias técnicas adecuadas				
2.5. La administración vela por una ejecución ágil y oportuna y correcta de los planes políticos municipales temáticos				
2.6. La administración municipal dispone de un personal capacitado y motivado en el servicio temático				
2.7. El gobierno local sensibiliza la población acerca de la situación, los desafíos y las soluciones temáticas				
3. Capacidad de adaptación e innovación				
3.1. El gobierno local incorpora lecciones aprendidas y buenas prácticas en nuevos planes políticos que son relevantes para el tema				
3.2. El gobierno local busca de manera activa nuevas buenas prácticas en otras administraciones y organizaciones locales relativas al tema				
3.3. Los representantes electos son conscientes de la importancia de sobrepasar la política partidista al trabajar sobre este tema				
3.4. El gobierno local se puede adaptar fácilmente a situaciones imprevistas, reconoce oportunidades dentro del tema y puede responder al respecto				
3.5. El gobierno local desarrolla una gestión interna de seguimiento y evaluación acerca del tema				
3.6. La administración municipal cuenta con una política de personal eficaz (incluidos cursos de perfeccionamiento acerca del tema)				
4. Capacidad para relacionarse y atraer				
4.1. El gobierno local es capaz de establecer un diálogo abierto con los ciudadanos acerca del tema				
4.2. El gobierno local responde (sobre las finanzas, la elección de prioridades, etc.) ante la población por su gestión temática				
4.3. El gobierno local estimula mecanismos de participación temáticos en su gestión local sobre el tema				
4.4. El gobierno local tiene una buena relación (de cooperación) con otros niveles de gobierno y/o otros actores sobre el tema				
4.5. El gobierno local lleva a cabo una buena comunicación interna y externa sobre el tema				
4.6. El gobierno local impulsa proyectos específicos con otros socios para favorecer la igualdad de género en el municipio en el marco del tema				
4.7. La administración municipal desarrolla una política de igualdad de género en lo relativo a las contrataciones, las remuneraciones y las posibilidades de promoción				
5. Capacidad para buscar un equilibrio entre diversidad y coherencia				
5.1. Los partidos políticos dentro del municipio están en condiciones de combinar las necesidades reales de desarrollo con intereses de política partidista en cuanto al tema				
5.2. El gobierno local toma en cuenta, en su diseño de política respecto del tema, la diversidad étnica y cultural de los grupos de la población				
5.3. El gobierno local lleva a cabo a este nivel una política coherente de desarrollo sostenible con respecto al tema (son aspectos ecológicos, económicos y sociales)				
5.4. El gobierno local presta una atención especial a las necesidades y los desafíos de las mujeres con respecto al tema				
5.5. La administración municipal refleja la diversidad en la sociedad				

Instrucciones para cumplimentar el análisis

- Este **no es** un formulario de solicitud, sino un instrumento para conseguir de manera clara el análisis de la situación del municipio, con vistas a la formulación del futuro programa Cooperación Internacional Municipal 2017-2021. Forma parte de la tarea de los participantes para la semana de planificación del próximo programa.
- Plantecemos diferentes preguntas orientativas divididas en 5 bloques. Los bloques se han dividido según el modelo 5C, que por lo demás no se tiene que tomar más en cuenta. Con vista a las respuestas solo son importantes las preguntas indicativas individuales. Las respuestas tienen que ver con las valoraciones individuales sobre cada pregunta.
- Conceptos: utilizamos los conceptos siguientes de la jerga municipal: por una parte los representantes electos (nivel político) y, por otra parte, la administración municipal (nivel técnico). También utilizamos el gobierno local (del municipio) y con esto nos referimos al conjunto de los representantes electos y la administración municipal.
- Procedimiento para la cumplimentación INDIVIDUAL de todas las preguntas. Se pide a todos los participantes de los municipios hermanados a la semana de planificación que respondan individualmente a dichas preguntas.
 - Determine el tema y el subtema del programa a formular (gestión de mercado, política medioambiental, gestión de desechos, economía local, etc.)
 - Lea cada pregunta por separado, aplíquela al tema y evalúe la relevancia de la pregunta para el tema (de 1 a 5, de muy poco a muy relevante).
 - A continuación dé un ejemplo positivo de algo que ya funcione bien en el municipio, dentro del marco del tema elegido. Esto puede proporcionar posteriormente información útil como supuesto de base.
 - Proporcione luego una o varias pistas que podrían formularse como mejoras al respecto. Esto puede proporcionar posteriormente información útil para la formulación de resultados, indicadores y/o actividades.
 - Determine a continuación si esta pregunta es importante para el programa en la perspectiva de seguir profundizando en el tema.
- Junte las respuestas individuales de todos los participantes en la semana de planificación. Éstas alimentarán la discusión necesaria para la formulación del programa.

Instrumento de autoanálisis de la capacidad municipal sobre un (sub)tema

NOMBRE DEL MUNICIPIO:
5 Capacidades Esenciales
Evaluaciones para la columna 1 sobre relevancia: 1: muy poco relevante 2: poco relevante 3: moderadamente relevante 4: bastante relevante 5: muy relevante
1. Capacidad para actuar y comprometerse
1.1. los representantes electos escuchan a la población y están en condiciones de responder de manera efectiva a las necesidades más prioritarias relativas al tema
1.2. la administración muestra una voluntad y un compromiso político de cambio en el tema
1.3. la administración dispone de líderes políticos competentes, responsables y capacitados (concejales, tenientes de alcalde) con respecto al tema
1.4. la administración muestra una visión apropiada y compartida sobre el tema tanto a corto como largo plazo
1.5. la administración municipal impulsa su política sobre el tema mediante un enfoque orientado a los resultados
1.6. la administración municipal cuenta con un cuadro de personal estable tanto en la administración en su conjunto como en el servicio temático específico
1.7. la administración es sensible a la igualdad de género en el ámbito del tema
1.8. la administración anticipa en los tiempos y medios necesarios para conseguir los cambios temáticos
2. Capacidad para suministrar servicios técnicos
2.1. la administración municipal traduce prioridades políticas en planes políticos temáticos a ejecutar
2.2. la administración realiza un análisis de género (evaluación del efecto de acciones en hombres y mujeres) en la planificación de sus prioridades temáticas
2.3. la administración municipal está en condiciones de efectuar una eficiente prestación de servicios temática
2.4. el personal municipal (dentro del servicio temático) dispone de las capacidades y competencias técnicas adecuadas
2.5. la administración vela por una ejecución a tiempo y correcta de los planes políticos municipales temáticos
2.6. la administración municipal dispone de un personal entusiasta y motivado en el servicio temático
2.7. el gobierno local sensibiliza la población acerca de la situación, los desafíos y las soluciones temáticas
3. Capacidad de adaptación e innovación
3.1. el gobierno local incorpora lecciones aprendidas y buenas prácticas en nuevos planes políticos que son relevantes para el tema
3.2. el gobierno local busca de manera activa nuevas buenas prácticas en otras administraciones y organizaciones locales relativas al tema
3.3. los representantes electos son conscientes de la importancia de sobrepasar la política partidista al trabajar sobre este tema
3.4. el gobierno local se puede adaptar fácilmente a situaciones imprevistas, reconoce oportunidades dentro del tema y puede responder al respecto
3.5. el gobierno local desarrolla una gestión interna de seguimiento y evaluación acerca del tema
3.6. la administración municipal cuenta con una política de personal eficaz (incluidos cursos de perfeccionamiento acerca del tema)
4. Capacidad para relacionarse y atraer
4.1. el gobierno local es capaz de entablar un diálogo abierto con los ciudadanos acerca del tema
4.2. el gobierno local responde (sobre las finanzas, la elección de prioridades, etc.) ante la población por su gestión temática
4.3. el gobierno local estimula mecanismos de participación temáticos en su gestión local sobre el tema
4.4. el gobierno local tiene una buena relación (de cooperación) con otros niveles de gobierno y/u otros actores sobre el tema
4.5. el gobierno local lleva a cabo una buena comunicación interna y externa sobre el tema
4.6. el gobierno local impulsa proyectos específicos con otros socios para favorecer la igualdad de género en el municipio en el marco del tema
4.7. la administración municipal desarrolla una política de igualdad de género en lo relativo a las contrataciones, las remuneraciones y las posibilidades de promoción
5. Capacidad para buscar un equilibrio entre diversidad y coherencia
5.1. los partidos políticos dentro del municipio están en condiciones de combinar las necesidades reales de desarrollo con intereses de política partidista en cuanto al tema
5.2. el gobierno local toma en cuenta, en su diseño de política respecto del tema , la diversidad étnica y cultural de los grupos de la población
5.3. el gobierno local lleva a cabo a este nivel una política coherente de desarrollo sostenible con respecto al tema (con aspectos ecológicos, económicos y sociales)
5.4. el gobierno local presta una atención especial a las necesidades y los desafíos de las mujeres con respecto al tema
5.5. la administración municipal refleja la diversidad en la sociedad

REDACCIÓN

Jan Van Ongevalle (HIVA)
Bert Janssens
& departamento internacional
de la VVSG

FOTOGRAFÍA

Departamento Internacional
de la VVSG y los municipios

DISPOSICIÓN

Ties Bekaert
Departamento de communication
de la VVSG

Asociación de Municipios
y Ciudades Flamencas
T 02 211 55 00
F 02 211 56 00
internationaal@vvsg.be
www.vvsg.be

2018



