Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC, por sus siglas en inglés)

Guía para su uso

por

Rick Davies y Jess Dart

El original completo en inglés lo podrá localizar en:
http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf "

Financiado por

Oxfam Community Aid Abroad, Australia | Learning to Learn, Gobierno del Sur de Australia | Ministerio de Trabajo, Gobierno de Nueva Zelanda | Oxfam Nueva Zelanda
Christian Aid, Reino Unido | CARE International, Reino Unido
Exchange, Reino Unido | Ibis, Dinamarca | Mellemfolkeligt Samvirke (MS), Dinamarca | Lutheran World Relief, Estados Unidos de América

Revisión de la traducción: 3 de Agosto de 2011

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO UNO: DESCRIPCIÓN GENERAL DE MSC EN DIEZ MINUTOS _____ 4

¿Qué es MSC, en pocas palabras? _____ 4
¿Qué hay en el nombre? _____ 4
La narración de MSC _____ 5
Perspectiva general de los pasos de implementación _____ 5
El núcleo del proceso _____ 7
El propósito _____ 8
Cuándo usar MSC y cuándo no _____ 9
Dónde obtener más información _____ 10

CAPÍTULO DOS: DIEZ PASOS PARA IMPLEMENTAR MSC _____ 11

Paso 1: Cómo empezar y despertar atención _____ 12
Paso 2: Definición de los dominios de cambio _____ 14
Paso 3: Cómo definir un periodo para la elaboración de informes _____ 19
Paso 4: Recopilación de las narraciones SC _____ 20
Paso 5: Selección de las narraciones más importantes _____ 26
Paso 6: Retroalimentación de los resultados del proceso de selección _____ 32
Paso 7: Verificación de las narraciones _____ 34
Paso 8: Cuantificación _____ 37
Paso 9: Análisis y monitoreo meta secundario _____ 38
Paso 10: Revisión del sistema _____ 44

CAPÍTULO TRES: LOCALIZACIÓN Y CORRECCIÓN DE LAS FALLAS _____ 45

Las inquietudes expresadas por los participantes _____ 45
Inquietudes expresadas por otros _____ 49

CAPÍTULO CUATRO: CREAR CAPACIDAD PARA UN MSC EFICAZ _____ 53

Creación de la capacidad de los "líderes" de MSC _____ 53
Creación de la capacidad del personal para participar plenamente en MSC _____ 54
Considerar los recursos y el tiempo requerido _____ 55

CAPÍTULO CINCO: MSC DENTRO DE UN MARCO TEÓRICO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E) _____ 57

MSC dentro del ciclo del programa _____ 57
MSC como monitoreo y evaluación _____ 57
MSC como un tipo específico de monitoreo _____ 57
MSC como evaluación de programa _____ 60
MSC y el aprendizaje organizativo _____ 63
Otros usos de MSC dentro de programas _____ 63

CAPÍTULO SEIS: VALIDEZ Y VOZ EN MSC _____ 65

MSC: una técnica válida _____ 65
Muestreo intencional _____ 67
Sesgo en MSC _____ 68
Asuntos de voz y poder en MSC _____ 69

CAPÍTULO SIETE: EL CMS COMPARADO CON OTROS ENFOQUES Y EPISTEMOLOGÍAS 70
Indagación apreciativa 70
Monitoreo y evaluación participativos 70
Estudios de casos y viñetas 71
Epistemología evolucionista y el CMS 71
El CMS bajo una lente constructivista 72

CAPÍTULO OCHO: HISTORIA DEL CMS 74
Historia como proceso 74
Tipos de usos del CMS 74
Las «diferencias que hacen una diferencia» en la implementación del CMS 76

CAPÍTULO NUEVE: NUEVAS DIRECCIONES PARA EL CMS 81
Ajuste 81
Combinación con otros enfoques 83
Cómo usar el CMS junto con la lógica de programa para crear un marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje exhaustivo 83
Innovaciones 84
Áreas de investigaciones futuras 88
Una invitación para innovar, revisar y comunicar 89

BIBLIOGRAFÍA 90

APÉNDICES 95
Apéndice 1: Ejemplos de formatos para la recopilación de los testimonios 95
Apéndice 2: Ejemplo de testimonios SC 99
Apéndice 3: Ejemplo del formato para documentar un testimonio 105
Apéndice 4: Guía de facilitación para la recopilación de testimonios 106

CAPÍTULO UNO: DESCRIPCIÓN GENERAL DE MSC EN DIEZ MINUTOS

¿Qué es MSC, en pocas palabras?

La técnica del cambio más significante (MSC, por sus siglas en inglés) es una forma de monitoreo y evaluación participativa. Es participativa porque muchos interesados en el proyecto están implicados tanto en la decisión de las clases de cambios que deben registrarse como en el análisis de los datos. Es una forma de monitoreo porque tiene lugar a lo largo del ciclo del programa y ofrece información que sirve de ayuda para la administración del programa. Contribuye a la evaluación porque provee información acerca del impacto y los resultados que pueden usarse a fin de evaluar el rendimiento del programa en su totalidad.

Fundamentalmente, el proceso consiste en la recopilación de narraciones con un cambio significante (SC, por sus siglas en inglés) que proceden del nivel regional y en la selección sistemática de la más importante de todas por medio de paneles formados por participantes principales o personal designados. El personal o los participantes principales designados están inicialmente implicados en la "búsqueda" del impacto del proyecto. Una vez que los cambios se hayan captado, varias personas se sientan, leen las narraciones en alto y conversan acerca del valor de dichos cambios. Cuando la técnica se implementa satisfactoriamente, todos los equipos comienzan a enfocar su atención en el impacto del programa.

¿Qué hay en el nombre?

MSC ha tenido varios nombres desde su creación, cada uno de ellos resaltando un aspecto diferente.

Monitoreo sin indicadores MSC no hace uso de indicadores predefinidos, especialmente de los que deben ser considerados y evaluados.

El enfoque de la "narración" Las respuestas a la cuestión principal acerca del cambio aparecen a menudo en forma de narraciones de quién hizo qué, cuándo y por qué, y las razones de por qué fue importante (Dart 1999a, 1999b).

Monitoreo MSC se creó en primer lugar como un medio para monitorear los cambios en el desarrollo de un proyecto de ayuda (Davies, 1996). Creemos que también puede usarse para propósitos de evaluación.

Monitoreo de impacto A diferencia de las técnicas tradicionales de monitoreo que se enfocan en gran parte en monitorear actividades y rendimiento, MSC se enfoca en monitorear los resultados y el impacto intermedio.

Enfoque evolutivo hacia el aprendizaje de organización Este fue el nombre original que Rick le dio a la técnica. Los nombres reflejan la epistemología que dio a conocer el diseño original (ver Capítulo 7).

En el 2000, nos decidimos por el nombre de la técnica del **Cambio Más Significante.** Así expresamos uno de los aspectos más fundamentales del enfoque: la recopilación y el análisis sistemático de los cambios significantes.

La narración de MSC

La técnica del cambio más significante (MSC) fue inventada por Rick Davies en su intento de tratar algunos de los desafíos relacionados con el monitoreo y evaluación de un programa complejo de participación rural en Bangladesh, muy diverso tanto en la implementación como en los resultados. El programa fue llevado a cabo por la Comisión Cristiana para el Desarrollo de Bangladesh (CCDB, por sus siglas en inglés), una organización bangladesí que en 1996 contaba con 500 empleados y trabajaba con más de 46,000 personas en 785 aldeas. Aproximadamente el 80 por ciento de los beneficiarios directos eran mujeres. La naturaleza abierta y a gran escala de las actividades planteaba un gran problema para diseñar cualquier sistema cuyo objetivo fuese monitorear el proceso y los resultados (Davies, 1996).

Rick creó la técnica MSC como parte del trabajo de campo de su doctorado en el aprendizaje organizativo en las organizaciones no gubernamentales (Davies, 1996). Tanto la tesis como MSC se fundaron en una epistemología evolucionista. Aunque no es necesario conocer los antecedentes de esta teoría para usar MSC, puede leer más sobre ello en el capítulo 7. Es importante mencionar que Jess, en compañía de otros, analizaron el uso de MSC desde perspectivas teóricas diferentes a las usadas por Rick. Esta flexibilidad es consistente con el diseño subyacente de MSC.

En el capítulo 8 podrá encontrar más información sobre la narración del uso de MSC, incluyendo el papel de Jess durante su campaña de promoción por Australia.

Bangladesh, siete años más tarde
"Durante el presente año, 2000, CCDB ha llevado a cabo el Sistema del Cambio Más Significante (MSC) diseñado para identificar y analizar los cambios cualitativos que ocurren en las vidas de personas de referencia. El sistema ha sido parte del sistema de monitoreo regular de PPRDP desde agosto de 1995. No obstante, durante el presente periodo del plan CCDB propone usar el sistema en todos los otros programas. El sistema parece ser muy útil para monitorear las tendencias de cambio y el impacto de los programas a medida que las narraciones reflejan los cambios concretos que han ocurrido en las vidas de las personas de referencia en un plazo de tiempo específico.
(CCDB, 2000:4, Bangladesh)

Perspectiva general de los pasos de implementación

MSC es una técnica emergente y ya se han hecho muchas adaptaciones de las que hablaremos a lo largo de esta Guía. Antes de seguir con las modificaciones, vamos a presentar una perspectiva general de lo que sería una implementación "total" de MSC. Hemos descrito los siguientes diez pasos:

1. Cómo empezar y despertar atención
2. Definición de los ámbitos de cambio
3. Definición del periodo de informe
4. Recopilación de las narraciones SC

5. Selección de las narraciones más significantes
6. Retroalimentación de los resultados del proceso de selección
7. Verificación de las narraciones
8. Cuantificación
9. Análisis y monitoreo secundario
10. Revisión del sistema

El primer paso de MSC generalmente requiere la presentación de MSC a una variedad de interesados, y fomentar interés y compromiso para participar. El siguiente paso es identificar los ámbitos de cambio para ser monitoreados. Esto requiere seleccionar a los interesados identificando una variedad de ámbitos, como "cambios en las vidas de las personas", que no están definidos precisamente como indicadores de rendimiento, sino que más bien se dejan suelto para que los usuarios actuales los definan. El tercer paso es decidir con qué frecuencia monitorear los cambios que ocurren en estos ámbitos.

Las narraciones SC se recopilan de los que estén participando directamente, como los participantes y el equipo regional. Las narraciones se recopilan haciendo preguntas simples como: *"Durante el mes pasado, en su opinión, ¿cuál fue el cambio más significante que le ocurrió a los participantes del programa?"* Inicialmente le corresponde a los encuestados asignar sus narraciones a una categoría de ámbitos. Además, a los encuestados se les anima a que nos hagan saber por qué consideran que ese cambio en particular es el más significante.

Las narraciones entonces se analizan y se filtran hasta llegar a los niveles de autoridad que típicamente se encuentran en el interior de una organización o programa. Cada nivel de jerarquía evalúa una serie de narraciones que el nivel inferior les ha mandado y selecciona el cambio más significante correspondiente a cada una de las categorías. Cada grupo entonces envía las narraciones elegidas al siguiente nivel en la jerarquía del programa y el número de narraciones se reduce a través de un proceso sistemático y transparente. Cada vez que se eligen las narraciones, se deja constancia de los criterios de selección y se les da a conocer a todos los participantes principales para que así cada ronda posterior de narraciones y selección esté basada en la retroalimentación de las rondas anteriores. La organización está eficazmente dejando constancia y ajustando la dirección de su atención, y los criterios que usa para evaluar los acontecimientos que ve.

Después de haber usado el proceso durante un periodo de tiempo, digamos un año, se diseña un documento con todas las narraciones que se han elegido al nivel más alto de la organización durante ese periodo de tiempo. Las narraciones van acompañadas por las razones que llevaron a su selección. A los fundadores del programa se les pide que evalúen las narraciones del documento y selecciones aquellas que mejor representan la clase de resultados que desean financiar. También se les piden que documenten las razones de cada elección. Esta información es llevada ante los gerentes del proyecto.

Las narraciones elegidas pueden entonces verificarse visitando los lugares donde ocurrieron los acontecimientos. El propósito de esto tiene doble función: comprobar que las narraciones se han presentado correcta y honestamente, y brindar la oportunidad de recopilar más información detalladas sobre los acontecimientos considerados particularmente importantes. Si se lleva a cabo mucho después del

acontecimiento, una visita también ofrecer la oportunidad de ver qué ha pasado desde que se documentó por primera vez.

El siguiente paso es la cuantificación, que se lleva a cabo en dos etapas. Cuando un cambio de cuenta se describe por primera vez, es posible incluir información tanto cuantitativa como cualitativa. También es posible cuantificar hasta qué punto los cambios más importantes identificados en un lugar han ocurrido en otros lugares dentro de un periodo específico. El siguiente paso después de la cuantificación es evaluar el sistema de monitoreo, que incluye ver quién está participando y cómo afectan los contenidos, y analizar con qué frecuencia se ha hecho constar los diferentes tipos de cambio. El último paso es revisar el diseño del proceso del MSC para tener en cuenta lo que se ha aprendido como resultado directo al usarlo y analizar su uso.

El núcleo del proceso

El núcleo del proceso del MSC es una pregunta similar a esta:

> *"Si damos marcha atrás al mes pasado, ¿cuál cree que fue el cambio más significante en [dominio de cambio en particular]?*

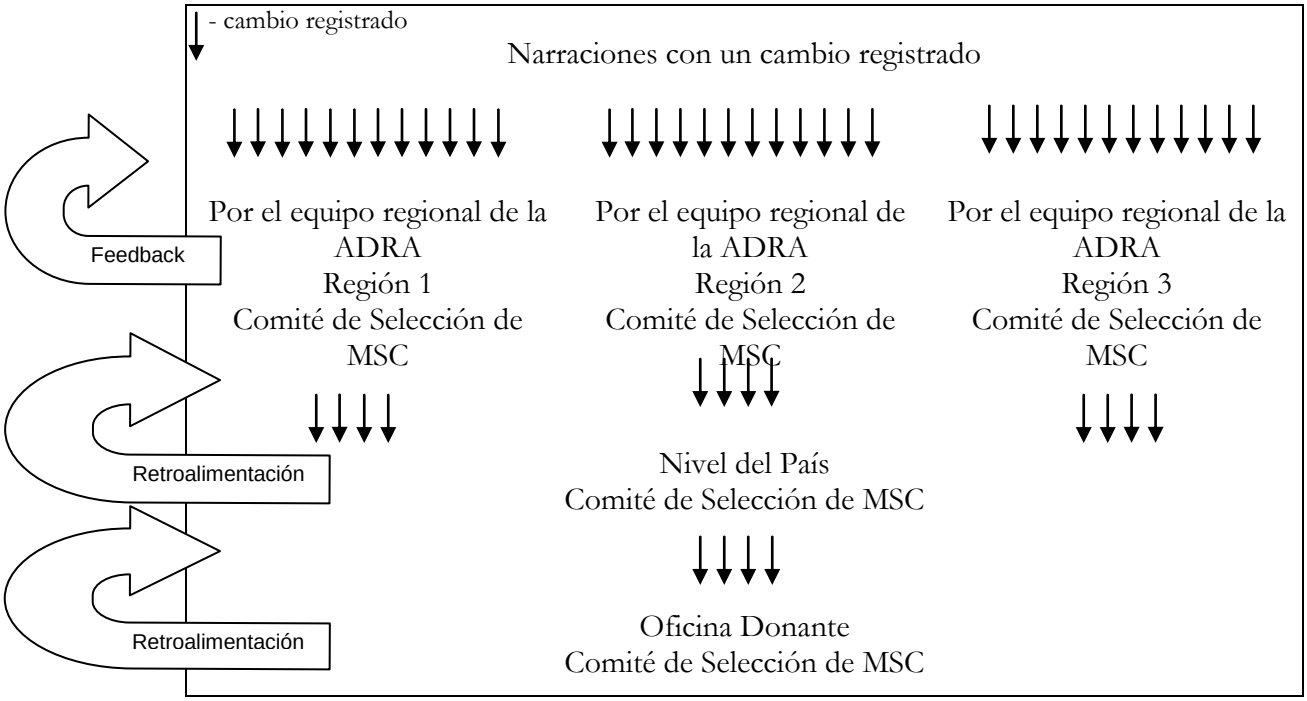
Una pregunta similar se plantea cuando las respuestas a la primera pregunta es examinada por otro grupo de participantes:

> *"Entre todos estos cambios significantes, ¿cuál cree que fue el cambio más significante de todos?"*

Este proceso ofrece un medio simple de entender una gran cantidad de información compleja recopilada por muchos participantes de diferentes entornos.

Decir en cada nivel la opción de los cambios significantes que se han hecho al nivel más alto es el componente esencial de todo el proceso. Esto ayuda a reajustar el enfoque de las investigaciones para lograr un cambio significante en cada periodo posterior.

Figura 1: Proceso de selección de MSC (ejemplos de ADRA Laos)



El propósito

Hay varias razones de por qué una amplia gama de organizaciones se ha dado cuenta de que el monitoreo de MSC es muy útil e incluye lo siguiente:

1. Es un buen medio para identificar los cambios inesperados.
2. Es una buena forma de identificar claramente los valores que prevalecen en una organización y mantener una discusión práctica sobre cuáles de estos valores son los más importantes. Esto ocurre cuando la gente considera detenidamente y discute cuáles de los SC son los más importantes. Esto puede ocurrir a todos los niveles de la organización.
3. Es una forma participativa de monitoreo que no requiere destrezas profesionales especiales. Comparado con otros enfoques de monitoreo, es fácil comunicarse a través de las culturas. No hay necesidad de explicar qué es un indicador. Todos pueden contar narraciones sobre los acontecimientos que crean que son significantes.
4. Anima a realizar un análisis y a recopilar información porque la gente tiene que explicar por qué creen que un cambio es más significante que otro.
5. Puede crear una capacidad de personal para analizar la información y conceptuar el impacto.
6. Puede ofrecer una imagen clara de lo que está sucediendo, en vez de simplificar la imagen donde los desarrollos organizativos, sociales y económicos se reducen a una sola cifra.
7. Se puede usar para monitorear y evaluar iniciativas ascendentes que no han predefinido los resultados comparándolos con los que se tienen que evaluar.

Myanmar – los empleados superiores ven los resultados directamente
"Los empleados superiores están encantados con las narraciones que van apareciendo. ¡Casi nunca tienen la oportunidad de escuchar estas cosas! (Gillian Fletcher, 2004, Asesor del programa CARE HIV/AIDS)

Cuándo usar MSC y cuándo no

MSC se adapta mejor al contexto de algunos programas que a otros. En un programa simple con resultados fácilmente definidos (como vacunas, tal vez), el monitoreo cuantitativo puede ser suficiente y de hecho consumiría menos tiempo que MSC. No obstante, en el contexto de otros programas el monitoreo convencional y las herramientas de evaluación tal vez no provean suficiente información para entender los impactos del programa y promover el aprendizaje. Los tipos de programas que no son satisfechos por los enfoques ortodoxos y pueden beneficiarse enormemente de MSC son programas que:

- son complejos y producen resultados diversos y emergentes
- son grandes con numerosas capas organizativas
- se enfocan en el cambio social
- son participativas en valores
- están diseñados con contactos repetidos entre el equipo regional y los participantes
- luchan con los sistemas de monitoreo convencional
- provee servicios especializados a un número pequeño de beneficiarios (como asesoramiento familiar).

El monitoreo y evaluación dentro de una organización puede tener varios propósitos. MSC trata algunos propósitos más que otros. En nuestra experiencia, MSC es apropiada para monitorear todo lo que se enfoca en el **aprendizaje** en vez de simplemente la responsabilidad. Se trata también de una herramienta adecuada para cuando esté interesado en el efecto de la intervención en la vida de la gente y no quiere incluir las palabras de los que no son profesionales. Además, MSC puede ayudar al personal a mejorar sus capacidades para captar y analizar el impacto de su trabajo.

Hay algunos ejemplos donde los costos de MSC no necesariamente justifican los beneficios. Mientras que MSC se usa para tratar lo siguiente, existen otras formas con las que se necesita menos tiempo para lograr los mismos objetivos:

- captar el cambio esperado
- crear nuevas narraciones buenas para relaciones públicas
- llevar a cabo una evaluación retrospectiva de una programa que está terminado
- entender la experiencia promedio de los participantes
- producir un informe de evaluación para propósitos de responsabilidad
- terminar una evaluación rápida y barata

El contexto de algunos programas es más propicio para la satisfactoria implementación de MSC. En nuestra experiencia, algunos de los habilitantes claves de MSC son:

- una cultura organizativa donde se acepte discutir asuntos que van por mal camino y los que acaban exitosamente
- líderes (por ejemplo, personas que pueden promocionar el uso de MSC) con habilidades de facilitación
- una buena voluntad de intentar algo diferente
- tiempo para llevar a cabo varios ciclos del enfoque

- infraestructura que permita ofrecer retroalimentación regular de los resultados a los interesados
- compromiso con los gerentes superiores.

USA – cómo usar MSC para programas pequeños e individualizados
"…los servicios ofrecidos a través de este programa son muy individualizados. Las familias vienen al programa con diferentes necesidades y habilidades. Nos encargamos de documentar el número de familias que han progresado, pero la definición de progreso es diferente para cada familia. Esto hace que sea difícil usar cualquier tipo de medida estandarizada de cambio. Por todas estas razones, hemos empezado a estudiar el enfoque de MSC". (Julie Rainey, 2001, Programa de Alfabetización Familiar)

Dónde obtener más información

La sección de bibliografía de esta Guía contiene una amplia cantidad de referencias y sugerencias para una lectura más extensa.

Para acceder a más información sobre MSC, incluyendo nuevos usos y experiencias de los usuarios actuales, tal vez tengan interés en unirse a la lista de distribución de los Cambios Más Significantes: http://groups.yahoo.com/group/mostsignificantchanges La estableció Rick en el 2000 y ahora cuenta con más de 1300 miembros. La lista de distribución tiene una sección de archivos que contienen información sobre el uso de MSC en diferentes organizaciones y países desde 1993 hasta el presente.

Cómo aprender sobre el pasado rápidamente – revista *Fortune*
"Si supiera por adelantado lo que iba a pasar cada día, podría hacer cosas increíbles. Se podría convertir en una persona muy adinerada, influenciar el proceso político, etcétera. Bien, resulta que la mayoría de la gente no sabe lo que pasó ayer en su propio negocio. Por lo tanto, muchos negocios están descubriendo que pueden tomar una ventaja enormemente simple averiguando lo que pasó ayer lo antes posible". (Steve Jobs, 1994:23)

CAPÍTULO DOS: DIEZ PASOS PARA IMPLEMENTAR MSC

En este capítulo vamos a hablar sobre cómo implementar MSC usando los siguientes pasos.

1. Para comenzar: establecer líderes y familiarizarse con el enfoque
2. Establecer “dominios de cambio”
3. Definir un periodo para la elaboración de informes
4. Recopilar narraciones en que las que se haya producido un cambio
5. Revisar las narraciones dentro de la jerarquía de la organización
6. Proveer a los interesados retroalimentación regular sobre el proceso de revisión
7. Establecer en el lugar un proceso para verificar las narraciones si fuese necesario
8. Cuantificación
9. Llevar a cabo un análisis secundario de las narraciones en masa
10. Revisar el proceso de MSC

Antes de elaborar los pasos individuales, merece la pena considerar qué pasos son fundamentales y cuáles discriminatorios. Creemos que de los diez pasos de MSC, los pasos 4, 5 y 6 definen fundamentalmente el proceso.

- recopilación de las narraciones SC (Paso 4)
- selección de lo más significante de estas narraciones por al menos un grupo de interesados (Paso 5)
- retroalimentación a los interesados relevantes acerca de las narraciones que fueron elegidas y por qué (Paso 6)

La inclusión de los otros pasos dependerá del contexto de la organización y el propósito para implementar MSC.

Paso 1: Cómo empezar y despertar atención

Comenzar es tal vez el paso más desalentador. La gente puede tener dudas sobre la validez de la técnica y puede tomar mucho tiempo.

A menudo se necesita a una persona o a un grupo pequeño entusiasta para despertar la atención de MSC. Puede implicar la visita de personas o grupos clave y demostrarle la metodología. A menudo, presentar narraciones de otros programas y demostrar ejemplos de informes puede ser de gran ayuda. El mensaje que sí tiene que transmitir es que MSC es simple y sencillo de implementar. Muchos profesionales no necesitarán entender la teoría detrás de MSC.

Si lo que quiere es despertar el interés de MSC, necesita ser muy claro sobre el propósito de MSC y el papel que juega en su organización (ver Capítulo 4). Hacemos hincapié en que MSC no se trata de una técnica independiente para el monitoreo y evaluación (ver Capítulo 6).

Para los posibles usuarios de MSC que quieran saber más sobre la teoría, el Capítulo 7 establece las ideas subyacentes y explica cómo y por qué el enfoque de MSC se diferencia de los otros enfoques.

Metáforas para explicar el enfoque

Si se trata de una persona con la intención de iniciar la adopción de MSC, sería útil usar una metáfora para explicarla. Estas son las favoritas nuestras.

Periódico Un periódico no resume los acontecimientos más importantes de ayer a través de páginas y páginas de "indicadores" (aunque se pueden encontrar en algunas secciones), sino usando narraciones nuevas sobre acontecimientos interesantes. Los periódicos están estructurados en diferentes temas (noticias internacionales, nacionales, economía, deportes, entretenimiento), de la misma manera que MSC usa dominios. Las narraciones más importantes aparecen en primera plana y las más importantes de todas estas aparecen en la parte superior de la primera plana.

Escuela de peces Un programa de cambio social tiene numerosos nadadores (peces) profesionales en direcciones un poco diferentes, cada uno con valores individuales pero con un objetivo en común. MSC ayuda al pez individual a comunicarse con los demás. *"¿Hacia dónde queremos ir en realidad? ¿Deberíamos nadar lejos de los tiburones hacia un lugar seguro para poner los huevos o debemos recoger primero los alimentos?"* MSC usa la comunicación para ayudar a todos los peces a nadar más o menos hacia la misma dirección, alejándose de lo malo y yendo hacia lo bueno. Les ayuda a nadar, como si estuvieran en una escuela, hacia un destino valorado comúnmente.

Otra metáfora es la de organizarse como una **ameba**, yendo hasta los lugares que quiere ir y alejándose de las áreas que no le gusta, todo basado en las señales que recibe del entorno que le rodea.

Recuerdos de vacaciones ¿Qué es lo que recuerda de una vacaciones en el extranjero? ¿Recuerda las cosas regulares, o las que fueron maravillosas y terribles? MSC ayuda a grupos de personas a enfocarse en los recuerdos de los acontecimientos y usa estos eventos para reestructurar los esfuerzos con el fin de lograr más cosas maravillosas y menos cosas terribles. Cuando el enfoque es el aprendizaje, necesitamos captar más que experiencias regulares.

Menú de un restaurante MSC no presenta una versión de lo que está pasando, sino una serie de instantáneas de lo que el programa está logrando. Los interesados pueden seleccionar de estas instantáneas de la misma manera que elegirían comida del menú de un restaurante. Las opciones se basan en las preferencias individuales. En el restaurante MSC, se le pide que primero pruebe y articule las razones de su elección. Ya que el restaurante tiene un chef muy responsable, las opciones que su mesa hace animarán al chef a presentar un menú revisado a los siguientes clientes.

Cómo familiarizarse con el enfoque

Otra lección importante que hemos aprendido de la experiencia es empezar poco a poco. Un ejercicio arriesgado es implementar un sistema MSC enorme y complicado sin ponerlo a prueba en una escala más pequeña. Cada contexto organizativo es diferente y MSC tendrá que ser moldeado a su organización particular. Es para llevar a cabo un producto piloto a fin de averiguar qué es lo que funciona y qué no.

Cuando ponga a prueba MSC, intente empezar con la gente y las secciones de su organización que estén más interesados y entusiasmados en su potencial.

Papel de líderes

Una vez el producto piloto haya terminado y haya suficiente interés, empiece a trabajar donde MSC encaje mejor en la organización. Incluso en estas primeras etapas, merece la pena identificar las personas claves que estén entusiasmadas por MSC y puedan liderar la técnica y actuar como catalizadores en el proceso. Estas personas pueden implicarse en diseñar cómo implementar MSC por toda la organización. Necesitarán entender muy bien MSC para poder responder a las preguntar que puedan surgir inevitablemente.

Estos líderes pueden:

- entusiasmar y motivar a la gente
- responder a las preguntas relacionadas con la técnica
- facilitar la selección de las narraciones SC
- animar a que la gente recopile narraciones SC
- garantizar que la retroalimentación ocurre
- asegurarse de que las narraciones son recopiladas, organizadas y enviadas a las reuniones de revisión
- crear protocolos para garantizar la confidencialidad cuando sea necesario

Islas del Pacífico – cómo ganarse la aceptación del donante
"Para preparar el marco de trabajo M&E, IDSS siguió las mejores practices, cumpliendo con todos lo requisitos del donante. Una vez reunidos los requisitos, se propuso el enfoque MSC como elemento adicional más allá de los requisitos de AusAID…IDSS cree que este apoyo no hubiera ocurrido si no se hubiera propuesto MSC como sustituto del enfoque del marco teórico convencional. Basándose en el periodo de un año de implementación de AusAID, también era una posición para medir la capacidad de IDSS para entregar el programa según su enfoque".
(Keren Winterford, 2003**,** IDSS)

Paso 2: Definición de los dominios de cambio

¿Qué son dominios de cambio?

Los dominios son categorías amplias y a menudo confusas de posibles narraciones SC. En CCDB, a los participantes en MSC se les pidió que buscaran cambios significantes en cuatro dominios:

- cambios en la calidad de vida de la gente
- cambios en la naturaleza de la participación de la gente en el desarrollo de las actividades
- cambios en la sostenibilidad de las organizaciones y actividades de la gente
- cualquier otro cambio

Un dominio de cambio no se trata de un indicador. Los buenos indicadores se supone que deben ser SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo). Los indicadores deben estar definidos para que todos los interpreten de la misma manera. Por otro lado, los dominios de cambio son confusos a propósito para permitir que la gente tenga diferentes interpretaciones de lo que constituye un cambio en el área.

¿Cómo usar los dominios?

Usar los dominios de cambio tiene un valor práctico inmediato. Ayuda a las organizaciones a agrupar un gran número de narraciones SC en montones razonables, para que puedan ser analizados por turnos. Uno de los beneficios de determinar los dominios por adelantado es que pueden servir de guía para la gente que recopila narraciones relacionadas con el tipo de cambios que necesitan estar buscando sin tener que ser demasiado preceptivos.

Una segunda razón para usar dominios predeterminados es que muchas organizaciones quieren usar MSC para así averiguar si están progresando hacia los objetivos planteados. Por ejemplo, CCDB quería que las comunidades empobrecidas en Bangladesh se hicieran menos pobres (por ejemplo, que se mejorara la calidad de vida), para participar activamente en el desarrollo de la actividades en sus comunidades, y para que esas actividades y organizaciones de apoyo fueran sostenibles. Pero debido a que CCDB creía que cada comunidad local debía definir individualmente estos objetivos con más detalles, no quería monitorear estos desarrollos usando cada uno de los indicadores específicos que no se aplicaran a todas las comunidades. Por eso adoptaron tres categorías generales de cambio (dominios) asociados con la calidad de vida, la naturaleza de participación y la sostenibilidad de las organizaciones y actividades de la gente.

El dominio de la “ventana abierta”

Las organizaciones que usan dominios para seguir los diferentes tipos de cambio, el dominio “cualquier otro tipo de cambio” es una útil categoría abierta que permite a los participantes informar acerca de los cambios significantes que no encajan con los dominios nombrados. Eso provee a los que recopilan narraciones SC más libertad para enfocarse en las cosas que creen que son relevantes, en su propio contexto.

Cambios negativos

Una de las decisiones a la que se enfrentan las organizaciones que implementan MSC es la de si tener un dominio que se enfoque explícitamente en los cambios negativos. Nuestra experiencia sugiere que el 90 ó 95 por ciento de narraciones SC dentro de este tipo de dominios tiende a ser sobre cambios positivos. No obstante, esta cifra varía según con qué claridad los que estén encargados señalen que tanto los cambios negativos como los positivos deben ser registrados. También depende de hasta qué punto los cambios negativos, una vez registrados, son reconocidos y responden positivamente.

Algunas organizaciones han establecidos un dominio específicamente para las narraciones negativas, creando una demanda explícita. En el caso de Target 10, un programa de extensión de una gran industria láctea en Victoria, Australia, a este dominio adicional se le llamó "lección aprendida". Esto lanzó una interpretación positiva en cuanto a la existencia de cambios negativos e hizo hincapié en la necesidad de extraer valores de dichos eventos. ADRA en Laos tomo un enfoque similar, usando un dominio adicional llamado "cambios que reflejan el área a mejorar (negativo)".

Tipos de dominios

Muchos usuarios de MSC se han enfocado en los cambios que ocurren en la vida de los **individuos.** En algunos casos esto fue porque los individuos eran el enfoque de los objetivos globales del programa. Otra razón es porque el enfocarse en la vida de la gente reduce el problema de los sistemas de monitoreo cuantitativos y basados en los indicadores que se enfocan en las actividades y el rendimiento.

No obstante, algunos usuarios de MSC, incluyendo CCDB, han usando dominios que se enfocan en más de una unidad de análisis, por ejemplo, en más individuos. CCDB preguntó acerca de los cambios significantes en la sostenibilidad de las **instituciones** de la gente y MS Dinamarca preguntó sobre el rendimiento **de la organización.** Otros, como el programa de apoyo Landcare en Australia han incluido dominios que se enfocan en los cambios ocurridos en **comunidades** enteras o en **política.** Oxfam Nueva Zelanda preguntó sobre los cambios en las **asociaciones.** La mayoría de estos dominios se centran en la gente, los cuales creemos tienen más probabilidad de ser entendidos por los participantes que los dominios que se enfocan en procesos abstractos.

¿Cuántos dominios deberían usarse?

En nuestra experiencia, entre tres y cinco dominios es un número razonable. El factor límite es cuánto tiempo están dispuestos los participantes a pasar discutiendo cada dominio. Los participantes pueden encontrar que el proceso lleva demasiado tiempo si se necesitan más de dos horas para revisar los cambios en todos los dominios en una sola reunión.

Mozambique – dificultad con dominios conceptuales
"Algunos dominios son más fáciles de agarrar que otros…Por ejemplo, fue difícil explicar el domino de la "Cooperación Intercultural". En Mozambique a menudo no le sonaba a nada. Esto sorprende un poco ya que MS lleva a cabo un programa personal que posiciona a Danes con la contraparte. Alguien declaró que el objetivo es estimular la cooperación al otro lado de las fronteras…" (Sigsgaard, 2002:10)

¿Son todos los dominios esenciales?

Los dominios son esenciales. Las narraciones MSC pueden recopilarse y analizarse como un grupo (ver Paso 5 más adelante) sin tener que clasificarse primero en los dominios. Se le puede pedir a los participantes que salgan a fin de buscar cambios significantes sin tener que darles una guía en forma de dominios específicos que les preocupe. Con organizaciones más pequeñas donde es más probable que haya menos narraciones SC que examinar, el enfoque de MSC será probablemente más fácil sin dominios.

En organizaciones como VSO, al equipo regional se le pide que identifique y documente narraciones de cualquier tipo. Es sólo cuando las narraciones llegan a la oficina del país que son clasificadas en dominios importantes para la oficina del país y para la sede de VSO en el Reino Unido.

Dejar que el personal a nivel medio y superior en una organización clasifique las narraciones MSC en dominios produce beneficios secundarios. Si el dominio se enfoca en los objetivos de la organización, entonces la clasificación de las decisiones le dice al resto de la organización cómo el personal interpreta el significado de esos objetivos.

Gujarat – la clasificación conlleva al debate
"En estas reuniones, los cambios que se notaron fueron clasificados bajo tres títulos y se mandaron a la Oficina Central. Durante todo el ejercicio, el grupo de empleados participó con gran entusiasmo y los debates continuaron en relación a la clasificación de los cambios". (Barry Underwood, 1996, AKRSP).

A nivel de la región o país, especialmente donde los participantes del programa están implicados en identificar y seleccionar las narraciones MSC, sería útil comenzar sin especificar los dominios. En cambio, vea que tipo de narraciones generan y valoran los beneficiarios y entonces dividirlas en dominios adecuados o que los beneficiarios lo hagan. La elección depende del contexto en el que la organización que esté usando MSC quiera ser dirigida por participantes en vez de por sus propios objetivos.

Australia del Sur – decide no predeterminar dominios
"Uno de los primeros debates que hemos mantenidos en nuestros intentos de interpretar el proceso es sobre si los dominios de cambio deben o no ser impuesto para ajustarse a las necesidades del proyecto con tipos de evidencias particulares para propósitos de responsabilidad (como en el caso del trabajo de Davies en Bangladesh). Ya que queríamos priorizar el aprendizaje heredado en el proceso, decidimos que los participantes verían los dominios con más importancia si estos provinieran de participantes de cada uno de los tres Círculos de Aprendizaje en base a sus experiencias de cambio significante durante su implicación en el proyecto". (Rosie Le Cornu y otros, 2003)

¿En qué se deberían enfocar los dominios?

Una pregunta que a menudo surge es si los dominios de cambio deberían tratarse sólo de cambios que ocasiona la organización que está usando MSC o incluye los cambios que otra gente, organizaciones o influencias en general causan. Por ejemplo, un aumento de los individuos participantes podría ser el resultado de los cambios en la legislación del gobierno en relación al derecho de la libre asociación, sin tener nada que ver con las propias actividades de la organización. No obstante, en la mayoría de las sociedades, tales cambios son considerados significantes.

En práctica, la mayoría de los usuarios de MSC se ha enfocado en los cambios que son un cambio directo o indirecto de lo que sus organizaciones están haciendo. Existe, no obstante, un argumento que dice que muchas organizaciones todavía ven el mundo demasiado estrecho, y que sería más sano identificar los SC que surgen de cualquier causa.

Estas opciones no necesitan ser mutuamente exclusivas. Sería posible seguir ambos tipos de cambios a través de una aplicación de MSC. Uno o más dominios podrían tratarse de los cambios que causan la labor de la organización, mientras que otro podría preguntar específicamente sobre los cambios que no han sido ocasionados o influenciados por la organización.

El hacer esto ayudaría a proveer lo que Chris Roche (1999) ha descrito como una perspectiva de “proyecto afuera” y un “contexto dentro”.

Oxfam CAA – Lecciones de las Evaluaciones de los Impactos

“Relacionada con estas conclusiones específicas era la amplia observación que incluso los programa de desarrollo de comunidad con más éxito deberían estar al tanto sobre el contexto en el que están ubicados… Por ejemplo, un grupo de basureras con un enorme éxito en el empoderamiento que condujo a cambios significantes en sus condiciones de trabajo y vida, estaban siendo amenazadas por la propuesta privatización de la administración de residuos en su ciudad. Este cambio en la política urbana de administración de residuos tuvo el potencial de debilitar los fuertes resultados del empoderamiento que se habían alcanzado. Una campaña más amplia de defensa de la administración de residuos es necesaria para tratar los derechos de estas mujeres”. (Linda Kelly, Patrick Kilby, Nalini Kasynathan. 2004)

¿Quién debería estar implicado en la determinación de los dominios?

En algunas organizaciones, los compromisos existentes en la lucha para alcanzar objetivos específicos tienden a dirigir el uso de los dominios en base a los objetivos del programa. Es de esperar que todos serán bien conocidos y que formarán parte del personal y los clientes. Donde hay más libertad para seleccionar los dominios, usando un proceso participativo a fin de identificar los dominios adecuados, es más probable animar a todos los participantes a tener un interés más activo en el proceso de MSC y sus productos.

Diferentes técnicas para el desarrollo de los dominios

Los dominios se pueden identificar a través de un proceso de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, como por ejemplo, por los gerentes superiores de una organización o sus beneficiarios, o a través de un proceso más amplio que embarque a otros interesados también. En el caso de CCDB, los cuatro dominios fueron identificados por Rick consultando a los cinco empleados con más experiencia. En el caso de Target 10, Jess usó la técnica Delphi[1] para identificar cuatro dominios de cambio consultando a 150 interesados en el programa. La técnica Delphi es una forma de encuesta interactiva (por correo) que utiliza un cuestionario iterativo y un enfoque de retroalimentación para ofrecer a los participantes la oportunidad de revisar antes las ideas en base a las respuestas de otros participantes hasta alcanzar el nivel de consenso deseado.

Victoria – un enfoque de lo particular a lo general para desarrollar dominios
En Landcare, en la Región Norte Central de Victoria, Australia, más de 140 narraciones SC se recopilaron sin dominios por medio de entrevistas. Estas narraciones después fueron sometidas a revisión por un comité directivo que se había establecido para este proceso. Este grupo eliminó en primer lugar cualquier narración en la que no hubiera ocurrido ningún cambio o no contara con suficientes detalles. A continuación clasificaron el resto de las narraciones en montones con resultados (dominios) similares. Al final acabamos con siete dominios de cambio". (Jess Dart, observaciones realizadas en 2004)

Los dominios se pueden identificar antes o después de recopilar las narraciones SC clasificándolas en grupos significantes (ver arriba). Esto depende del punto hasta el que la organización quiera estar abierta a nuevas experiencias en vez de seguir basándose en pasadas experiencias.

Cualquier documentación sobre el proceso de MSC y sus productos debería explicar brevemente cómo se seleccionan los dominios. Esto ayuda a la gente que lea acerca de los resultados, ponerlo en contexto.

[1] Ver el "Proceso de priorización usando la técnica Delphi" por Alan Cline

Paso 3: Cómo definir un periodo para la elaboración de informes

La mayoría de las aplicaciones de MSC han sido en forma de **monitoreo.** El monitoreo conlleva la recopilación periódica de información, pero la frecuencia varía según los programas y las organizaciones. Lo mismo ocurre con los usos de MSC. La frecuencia de la recopilación de las narraciones SC ha variado de quincenal a anual. La frecuencia más común ha sido probablemente cada tres meses, coincidiendo con la preponderancia de hacerlo trimestralmente en muchas organizaciones.

La baja frecuencia de elaboración de informes, como VSO que lo hace una vez al año, hace que tanto el personal como los participantes del programa corran el riesgo de olvidar cómo funciona el proceso MSC, o por qué se está usando. Al final quiere decir que es más probable que el proceso de aprender cómo usar MSC sea más lento, y el proceso será igual de lento para el aprendizaje organizativo estimulado por MSC. Por otro lado, un ciclo anual puede que requiera menos tiempo y recursos, y tal vez sea apropiado en ciertos contextos.

Al hacerlo con más frecuencia, todos los participantes del proceso MSC tienen más probabilidad de aprender rápidamente cómo usar el proceso con más eficacia. No obstante, elaborar los informes con más frecuencia hará que pronto se agoten los casos conocidos con cambios significantes a largo plazo y el enfoque en los cambios significantes a corto plazo que se pueden identificar. El hacerlo con más frecuencia también aumentará el costo del proceso, en cuanto a la cantidad de tiempo que el proceso requiere a los participantes.

Cada organización que use MSC tiene que tomar su propia decisión en cuanto al periodo de tiempo más adecuado para la elaboración de informes, equilibrando los costos y beneficios implicados y teniendo en cuenta los huecos que cualquier sistema M&E puede ignorar.

Nuestra experiencia sugiere que las organizaciones tienden a empezar MSC elaborando informes más frecuentemente y la frecuencia disminuye a medida que el proceso continúa. En el caso de Bangladesh (CCDB), las narraciones SC se seleccionaron cada dos semanas durante los primeros dos meses. A continuación se hizo de manera mensual, y al final de los dos primeros años, se cambió a hacerlo cada tres meses. En el caso victoriano (Target 10), el proceso de selección mensual al comenzar evolucionó finalmente a la selección trimestral.

Cuando introduzca el proceso MSC, puede que haya muchas narraciones SC atrasadas que la gente tiene ganas de documentar. A medida que la implementación precede, estas narraciones históricas se agotan y las narraciones posteriores tienden a referirse a los últimos acontecimientos. Este cambio puede ir acompañado por un descenso en la calidad de las narraciones que son generadas.

Ghana – la necesidad por narraciones actuales
"…hubo un retraso variable entre la redacción de las narraciones y su revisión, lo que a menudo significaba que la inmediatez de algunos cambios se había perdido. Como las narraciones se habían capturado en informes trimestrales, habían perdido el interés a la hora de revisarlas para los propósitos de este ejercicio". (Johnston, 2002)

Paso 4: Recopilación de las narraciones SC

Obtención de las narraciones SC

La parte central de MSC es una pregunta abierta a los participantes, como:

> *"Si damos marcha atrás al mes pasado, ¿cuál cree que fue el cambio más significante en la calidad de vida de la gente de esta comunidad?*

Este ejemplo es tomado de CCDB, que fue la primera organización en usar el monitoreo MSC en Rajshahi, Bangladesh, en 1994. La pregunta consta de seis partes:

1. *"Si damos marcha atrás al mes pasado…"* Se refiere a un periodo de tiempo específico.

2. *"…cuál cree que fue…"* – Pregunta a los encuestados para ejercitar su propio juicio.

3. *"…el [cambio] más significante…"* – Pregunta a los encuestados para ser selectivos, intentar no comentar sobre nada, sino enfocarse y elaborar un informe sobre una cosa.

4. *"…cambio…"* – Pide a los encuestados que sean más selectivos, que informen sobre un cambio en vez de aspectos estáticos de la situación o algo que estuvo presente en el periodo de elaboración de los informes anteriores.

5. *"…en la calidad de vida de la gente…"* - Le pide a los encuestados que sean incluso más selectivos, no que informen sobre cualquier caso, sino sobre un cambio sobre la calidad de vida de la gente. Este apartado describe el dominio de cambio y se puede modificar para encajar en otros dominios de cambio. Por ejemplo, otra de las preguntas de CCDB se refiere al cambio "en la participación de la gente".

6. *"…en esta comunidad?"* – Como la primera parte de la frase, ésta establece unos límites. En este caso en particular no estamos preguntando sobre la vida de la gente en Nueva York o Alaska, sino en Rajshahi. Esta parte también se puede ajustar.

Cómo capturar las narraciones SC

Hay varias formas para identificar y a continuación documentar las narraciones SC. La elección del método depende en parte de lo activa que quiera la organización ser en la búsqueda de nuevas narraciones SC, en oposición a su necesidad de aprovecharse del conocimiento de los trabajadores a través de preguntas retrospectivas. La búsqueda activa tiende a ser más exigente en cuanto a la cantidad de tiempo que los participantes necesitan, a menos que su tiempo ya esté disponible a través de los procesos de participación de los interesados (ver abajo). La búsqueda activa a través de entrevistas intencionales también corre el riesgo de producir cuentas de cambio que los encuestados "esperan".

Los trabajadores del lugar escriben narraciones que han escuchado sin que se les pida En este caso, los trabajadores documentan las narraciones que no se les han pedido sobre lo que han oído durante el transcurso del trabajo. Esta técnica fue usada en el ejemplo de CCBD. La asunción implícita aquí fue que los buenos trabajadores de CCDB tendrían que haber venido a aprender sobre las narraciones con un cambio durante el transcurso normal de su trabajo porque están diariamente en contacto con sus beneficiarios. Si no pueden encontrar las narraciones SC, esto tal vez sea una señal acerca de la calidad de su trabajo. Aquí, MSC está monitoreando a propósito tanto al personal como las vidas de los beneficiarios de la organización (ver la sección de monitoreo meta más abajo).

A través de entrevistas y anotaciones Algunas organización animan a la gente asignada a "entrevistar" a los beneficiarios y a escribir notas resumidas a mano. Para fortalecer este método, los entrevistadores leen sus notas a la persona que cuenta la narración para comprobar que han captado la esencia de la narración. La narración es más válida si se registra usando las propias palabras del que cuenta la narración. La técnica se puede mejorar usando una guía semiestructurada para la entrevista como se muestra en el **Apéndice 2.** Algunas entrevistas pueden ser un medio fácil de generar bastantes narraciones SC en un periodo corto de tiempo con los esfuerzos del grupo de gente a quien se le está dedicando la labor. Las narraciones también pueden ser captadas con una grabadora y a continuación trascribirlas. Este método proactivo para identificar narraciones SC puede especialmente útil cuando MSC se está usando para evaluar en vez de monitorear los procesos (ver Capítulo 7).

Durante grupos de discusión En vez de tener una persona que entrevista a la otra, un grupo de gente puede compartir sus narraciones SC. En el caso de Target 10, compartir las narraciones en las reuniones de comité a menudo desencadena narraciones adicionales de otros agricultores interesados que estaban allí presentes. ¡Es algo muy humano responder a una narración con una más! Por esta razón, durante esas reuniones se usaba una grabadora para grabar las narraciones SC espontáneas. Esto puede ser una forma muy fructuosa y agradable de recopilar narraciones. Las narraciones recopiladas en una situación de grupo también pueden ser documentadas usando pluma y papel.

Los beneficiarios escriben la narración directamente Otra técnica es hacer que los beneficiarios documenten sus propias narraciones. En varias ocasiones en el programa Target 10, los agricultores trajeron narraciones ya escritas a las **reuniones.** No obstante, era más común que los agricultores vinieran con las narraciones ya pensadas, para que fueran documentadas durante la reunión. Como ocurre en el grupo de discusión, el uso de este método depende de la presencia de un mecanismo preexistente para la implicación de los interesados en el proceso de monitoreo.

Nicaragua – testimonios en vez de narraciones
"En inglés se usa el término "story" que quiere decir cuento o narración en español. Tanto en español como en inglés, el término implica que algo es inventado, que está más asociado con la ficción en vez de la realidad, lo cual puede crear confusión en la aplicación del método MSC. La gente intentaba inventar un narración que ilustrara el cambio que la persona que estaba realizando la entrevista estaba buscando, en vez de una narración de la vida real. Por esa razón, he decidido usar el término testimonio, porque implica en sentido de una acontecimiento que ha ocurrido en la vida real". (Gill Holmes, Lisbeth Petersen, Karsten Kirkegaard, Ibis Dinamarca, 2003)

¿Qué información debe ser documentada?

La información que debe ser documentada debe incluir:

1. **Información** sobre quién recopila la narración y cuándo ocurren los acontecimientos
2. **Descripción** de la narración de por sí, qué pasó
3. **Importancia** (para la persona que cuenta la narración) de los acontecimientos descritos en la narración.

Documentar **quién recopila la narración y cuando** ayuda al lector a poner la narración en contexto y permite hacer preguntas complementarias sobre la narración en caso de que fuese necesario.

La narración SC de por sí debería ser documentado de la misma manera que es narrado. La **descripción** del cambio identificado como el más significante debe incluir información objetiva que explique quién estuvo implicado, qué pasó, dónde y cuándo. Cuando sea posible, una narración debe escribirse como una simple composición describiendo la secuencia de acontecimientos que ocurrieron.

Al narrador se le pide que explique lo **significante** de la narración desde su punto de vista. Esta parte de MSC es clave. Algunos narradores terminarán sus narraciones a su manera, para otros va a ser necesario apuntarlos. Sin esta sección, la gente que lea o converse sobre la narración tal vez no entienda por qué la narración fue significante para el narrador. Por ejemplo, una mujer puede contar que va a una reunión municipal, que se sienta en la parte de atrás y que hace una pregunta. "¿Y qué?", puede pensar. Entonces ella le dice que esto fue significante porque antes no había tenido la confianza de ir a una reunión municipal, y que el programa le ayudó a ganar confianza para expresar sus ideas por primera vez en frente de los mayores de la aldea.

Cosas opcionales que documentar Una adición a una narración SC es un titular o título similar al que se pueda usar en un artículo de un periódico. Esto puede ser un pretexto conveniente que los participantes pueden usar para referirse a una narración cuando se compare con otras. También puede ayudar al escritor a destilar y comunicar la esencia de lo que pasó.

En el caso de CCDB, la pregunta "*¿Por qué es significante para usted?"* es seguida de una pregunta adicional: "*¿Qué diferencia ha hecho ahora y qué diferencia hará en el futuro?".*

Preguntar al final de cada narración recomendaciones o lecciones aprendidas puede ayudar a extraer la implicaciones de la narración. Las respuestas a estas preguntas adicionales pueden colocarse en la sección que describe la importancia de la narración.

¿Qué extensión deben tener las narraciones? La mayoría de las narraciones MSC que hemos visto tienen una extensión de una página o menos, aunque algunas llegan hasta las dos páginas. Las narraciones MSC más cortas son más rápidas y fáciles de leer, pero no deberían ser tan cortas que la información vital no se incluye. Diferentes organizaciones tienden a favorecer diferentes extensiones, dependiendo de la cultura. Algunas organizaciones valoran las versiones de cambio cortas y directas, mientras que otras favorecen las versiones épicas narradas en una manera interesante. El proceso

de selección favorecerá a las narraciones que encajen con los valores organizativos, y esto es algo que hay que estimular siempre y cuando las narraciones estén lo suficientemente detalladas como para que se pueda verificar algo.

Plantillas para los informes

Algunas organizaciones han desarrollado formatos estándar para documentar las narraciones. En los Apéndices encontrará algunos ejemplos. Esto ayuda a garantizar que los detalles importantes no son omitidos. No obstante, es importante que la plantilla no sea demasiado compleja. Cuanto más compleja sea la plantilla, más difícil será motivar a la gente para que use y aprecie MSC. La esencia de la técnica es hacer un par de preguntas simples y abiertas. No es necesario tener un cuestionario estructurado.

Pero es importante captar suficientes detalles. La gente que cuenta las narraciones MSC a menudo asumen que los que lean sus narraciones sabrán todos los antecedentes. Las asunciones sobre cuánto se sabe de los antecedentes son de esperar y se alienta al escritor que la haga más explícitamente. Cuando la gente ofrece respuestas confusas e indeterminadas, puede que sea porque creen que los lectores sepan todos los antecedentes o simplemente es porque no tienen todos los detalles. Cuanto más específica y detallada sea MSC, lo más creíble que será, en parte porque será más fácil de verificar.

Con suerte, incluso cuando la gente cuenta narraciones que son confusas, incompletas o están totalmente fuera de sitio, el proceso mejora por sí mismo con la práctica, selección y retroalimentación. Si se encuentra con una narración confusa, puede decidir no elegir la narración y aconsejar a los narradores que las narraciones necesitan ser más específicas. Esto le ofrece a los narradores una mejor idea que lo que es necesario. De esta forma, las narraciones son cada vez más claras y enfocadas en cada ronda y retroalimentación.

¿Las narraciones de quién recopilar?

Decidir a qué personas pedir que cuenten narraciones SC depende del contexto organizativo y el sujeto de los dominios. Por ejemplo, para un dominio relacionado con los cambios en la vida de la gente, los mejores para contar las narraciones son los propios beneficiarios, o la gente que interactúa con ellos, como los trabajadores a nivel de base.

Papua Nueva Guinea - ¿de quiénes son las voces?
"La cultura de Papua Nueva Guinea es un cultural oral y la mayoría de sus habitantes se siente más cómodos expresándose verbalmente que por escrito. Si hay que tratar con seriedad las narraciones y respetar el ambiente cultural, entonces hay que hacer todos los esfuerzos necesarios para asegurar que se queda preservada la auténtica voz del narrador. Cuando un hablante inglés (o australiano) trascribe una narración contada por un habitante de Papua Nueva Guinea, es fácil perder la autenticidad de la voz, a menos que se haga todo lo posible para asegurar las trascripción literal y exacta. Igualmente, el uso de las plantillas con las secciones (por ejemplo, ver Rowlands 2002; Dart y Davies 2003), o incluso la más mínima corrección puede desviar la narración". (Elizabeth Reid, diciembre 2004)

No obstante, para un dominio sobre “los cambios en asociaciones y redes con otras ONG”, los mejores narradores suelen ser miembros del personal del programa y de las organizaciones de la contraparte, quienes están en una posición para comentar.

El contexto del proyecto o programa también afectará las narraciones de quién deben se recopiladas. Si la organización es comunitaria y le da cuentas a los donantes, sería más apropiado para sus miembros llevar a cabo el proceso MSC por sí mismo, por ejemplo, compartir las narraciones SC, elegir las más significantes y documentarlas junto con las razones para su elección.

La experiencia sugiere que las narraciones contadas por los beneficiaros son especialmente valiosas, pero a menudo las más difíciles de obtener. Lo ideal sería que los grupos beneficiarios fueran entrenados para compartir y seleccionar las narraciones SC, y elaborar un informe sobre las narraciones seleccionadas junto con las razones de la elección. Sin embargo, en algunos contextos esto no es práctico, y los narradores serán los trabajadores del lugar a falta de una alternativa. (Ver Paso 6 para una discusión sobre los beneficios y los riesgos de tener beneficiarios implicados en el proceso de retroalimentación).

Incluso cuando las narraciones deben llegar directamente de las comunidades, en ocasiones ayuda comenzar recopilarlas de los trabajadores del lugar. Esto es útil para asegurar que el personal entiende el proceso antes de introducírselo a otros.

Narraciones individuales en oposición a las narraciones situacionales A menudo nos preguntan si las narraciones situacionales o de grupo se permiten en MSC. Una narración situacional describe un cambio en una comunidad o grupo, en vez de enfocarse en un individuo. Cualquier forma de narración SC se permite en MSC. La elección dependerá de lo que la organización que use MSC esté buscando: cambios individuales, cambios de grupo o institucionales. Estas opciones fueron discutidas en Paso 2, anteriormente, en conexión con la elección de dominios. Debido a que los beneficiarios tal vez no se dan cuentan de los cambios que están ocurriendo en más de un lugar, también es útil buscar las narraciones en los grupos regionales.

En una organización de ayuda en el Reino Unido, a los gerentes a medio nivel se les permitió que presentaran sus propias narraciones SC, que pudo haber sido acerca de los cambios a gran escala y nivel del programa. No obstante, después de una revisión, se pudo ver que estas personas tienden a usar el proceso MSC como cualquier canal de información. Escribieron de la misma forma que lo hacían en sus informes normales y no describieron o explicaron el significado de ninguno de los acontecimientos, prefiriendo ofrecer puntos a tratar y discusiones generales de los cambios que estaban aconteciendo. La lección de esto es que aquellos que estén más cerca de donde los cambios están ocurriendo o estén implicados a fondo en el programa, tienen más probabilidad de poder narrar narraciones exitosas antes que contarnos cosas que no sabemos aún.

Ética de las narraciones recopiladas

Se debe prestar atención a la ética de las narraciones que se recopilan de individuos. Le sugerimos que desarrolle varios procesos para conseguir el consentimiento desde su principio. Cuando un narrador cuenta una narración, la persona que la recopile necesita explicar cómo dicha narración se va a usar y debe comprobar que el narrador está de acuerdo con que se use la narración. Al narrador también se le debe preguntar si desea que su nombre aparezca junto a la narración. Si no es así, los nombres deberán desaparecer de la narración desde ese momento.

Si una persona o grupo es mencionada o se puede identificar fácilmente en la narración que ellos no han contado, el narrador debe consultar con la tercera parte y comprobar si ellos están de acuerdo con que sus nombres sean mencionados en la narración. Si un narrador quiere contar una narración sobre una tercera parte sin nombrar a la persona, la identidad de esa persona debe quedar protegida.

También es necesario mencionar que en algunos países, incluyendo Australia, los niños menores de cierta edad no pueden ser entrevistados sin el consentimiento de los padres.

Si un narrador cree que la narración sólo se va a usar para propósitos de monitoreo y evaluación, sería poco ético publicar la narración en el periódico local sin consultar con el narrador. Incluso cuando se tiene el consentimiento, una buena práctica es comprobar con los narradores antes de colocar las narraciones en los medios de comunicación, como en los periódicos.

Una forma de asegurarse de que las consideraciones éticas se tienen en cuenta es tener una casilla en la planilla del informe para recordarle a la persona que esté grabando la narración obtener el permiso del narrador. En el **Apéndice 2** encontrará un ejemplo.

Paso 5: Selección de las narraciones más importantes

El enfoque de MSC usa una jerarquía de procesos de selección. La gente discute los SC dentro de su área y presenta las más significantes al nivel superior, quien a continuación selecciona la más significante de todas las SC que fueron presentadas por los niveles inferiores y así pasa al siguiente nivel. El diagrama que aparece a continuación (Figura 2) ilustra este proceso.

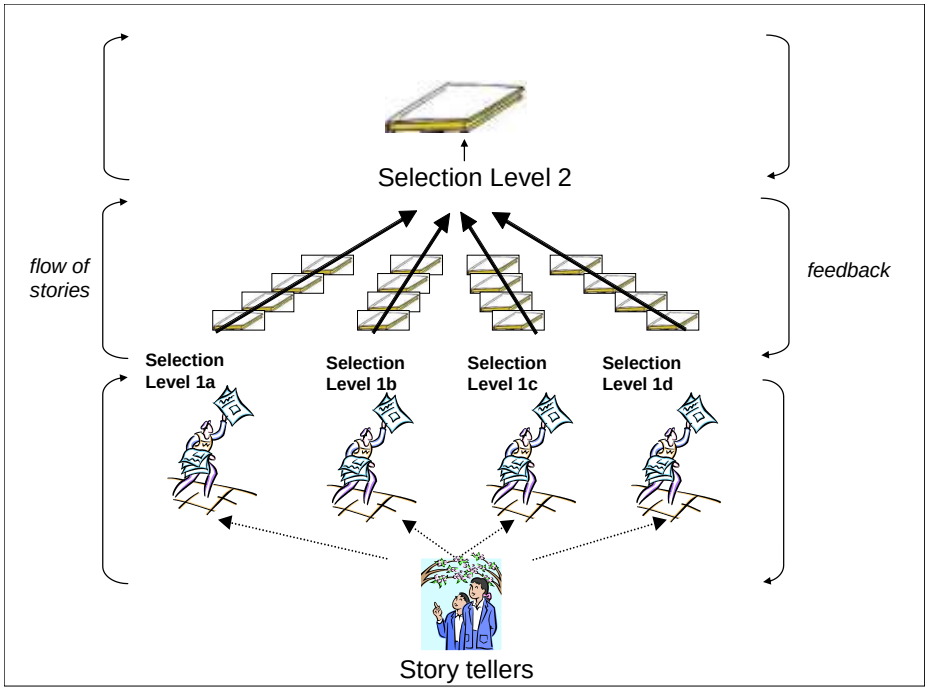


Figura 2: Flujo de narraciones y retroalimentación en MSC

El proceso repetido de selección y a continuación el de clasificación de las narraciones SC ayuda a reducir la gran cantidad de narraciones significantes a nivel local hasta un número más pequeño de narraciones muy apreciadas. El uso de niveles múltiples de selección permite que esto ocurra sin que un individuo o grupo sea responsable de todo el trabajo. Al proceso se le ha llamado “resumen por selección”.

Este proceso jerárquico puede estructurarse en diferentes formas. Una es que la estructura debe estar “sobre” de la actual estructura organizativa y la otra es establecer estructuras específicas para la selección de SC.

La mayoría de la organizaciones cuentan con una estructura jerárquica, con muchos grupos regionales y un director ejecutivo. Es más lógico desde el punto de vista práctico, usar la actual estructura de la organización para organizar el proceso de selección. Las narraciones SC puede ser examinadas durante el transcurso de las reuniones ya programadas para propósitos afines (como reuniones de revisión trimestral y anual en las oficinas locales y principal), en vez de tener que planear acontecimientos especiales específicamente para el análisis de las narraciones SC. Esto también ayuda

a asegurar que el personal a todos los niveles de la organización están implicados en el análisis de las narraciones SC. MSC también puede hacer uso de los mecánicos que ya existen para trabajar con otros interesados. Por ejemplo, el proceso MSC de Target 10 usó los comités directivos de los interesados que ya existían a nivel regional y nacional.

Otra razón para usar estructuras ya existentes es que el proceso para seleccionar narraciones SC puede ser útil para revelar los valores de aquellas dentro de la estructura de autoridad de la organización y abre éstas para discusión y cambio.

Por otro lado, crear nuevas estructuras para seleccionas las narraciones SC puede ser útil donde sea necesario una perspectiva más amplia, o donde las perspectivas de los diferentes grupos de interesados necesiten destacar. VSO reunió a los miembros de personal superior de diferentes secciones (por ejemplo, mercadeo, finanzas, programas) en un solo grupo para la selección de SC. En CCDB, la mesa redonda anual con los donantes hizo uso de cinco grupos diferentes para la selección de SC representando a los beneficiarios, personal subalterno, personal superior y dos grupos de donantes.

Antes de planear un proceso complejo de selección de SC, le instamos a que ponga a prueba la técnica a pequeña escala. Una vez hayan puesto a prueba esta técnica y estén listos para diseñar una estructura para toda la organización, hay varias cosas que necesitan tener en consideración.

- ¿Cuántos niveles de selección se situarán sobre el grupo regional que es el primero en documentar las narraciones SC? Esto generalmente depende del número de niveles de administración que ya existen dentro de la organización.

- En cada uno de estos niveles, ¿cuántos procesos de selección por separado habrá? Esto dependerá del número de oficinas por separado en cada nivel (en base a la ubicación o especialización).

- En cada uno de estos niveles, ¿cuántas narraciones SC puede el personal implicado administrar? No es realista esperar que el personal se reúna y trabaje en la selección de las narraciones SC por más de dos horas como máximo. Si hay cuatro dominios de cambio para revisar, esto quiere decir 30 minutos para cada uno. Dentro de cada dominio, intente leer y discutir no más de 10 narraciones SC.

- ¿Quién debería participar en cada proceso de selección? De este aspecto se habla con más detalles más abajo.

- ¿Con qué frecuencia debería ocurrir la selección? Normalmente, esta opción dependería de la frecuencia con que las SC se recopilan (ver Paso 3)

Mientras que las narraciones SC primeras pueden ser identificadas por los trabajadores del lugar, el proceso de selección a cada nivel de la jerarquía por lo general implica a grupos de gente y no a individuos. El proceso de selección debe tratarse de un debate abierto y en vez una toma de decisión en solitario.

¿Quién debería participar en el programa de selección?

Como mínimo, debería ser gente con una serie de responsabilidades administrativas en relación con la gente que ha enviado las narraciones SC. Sería preferible incluir a la gente con responsabilidades de asesor en relación con el mismo personal así como con otros que normalmente harían uso de la información proveniente de la gente que ha enviado sus narraciones. Lo ideal sería que el nivel más alto implicara a los donantes, inversores y a otros representantes de los interesados.

Aunque hay muchas razones para implicar a los beneficiarios en el proceso de selección y retroalimentación, también hay que tener en cuenta el riesgo que esto supone. En primer lugar, el tiempo de los beneficiarios no se va a pagar como al del grupo regional, por eso, pedir a los beneficiarios que recopilen y elijan las narraciones puede considerarse una imposición poco ética.

Merece la pena también tener en consideración qué grupo regional está implicado en el proceso de selección. La situación puede ser un poco incómoda cuando el grupo regional está implicado en la selección de narraciones escritas, la mayoría de ellas, por ellos mismos. La selección parece ser más fácil cuando las narraciones ha sido escritas por diferentes personas. La aceptabilidad de auto-selección parece depender de la cultura de la organización. En caso de duda, tal vez sea mejor diseñar una estructura para que la mayoría de las narraciones SC sean elegidas por personas que no sean las que las han escrito.

En algunos casos, incluyendo CCDB, la gente implicada en documentar las narraciones SC también se ha visto implicada en los procesos de selección posteriores a nivel del distrito, junto con sus gerentes. Pero a nivel Dhaka, el siguiente nivel hacia arriba, sólo el personal superior estuvo implicado en el proceso de selección.

Ghana – incomodidad con la selección de las narraciones
"La discusión sobre las narraciones en un foro que incluía a los autores de éstas vivió algunos momentos incómodos. Al parecer, la labor de los facilitadores (o la efectividad de sus aportes al distrito) estaba a prueba. No obstante, intentamos superarlo y a pesar del humor que contenía el ejercicio, nunca lo resolvimos adecuadamente. Parece injusto pedirle a los autores de las narraciones dar un paso atrás en sus propias percepciones y mirar a las narraciones desde un punto de vista más amplio para identificar qué es lo más significante para el proyecto y no para su propio contexto. Esto se hizo particularmente incómodo cuando el equipo de selección era más pequeño y a los autores se les obligó a "cabildear" sus propias narraciones o a ser generosos con sus colegas y aparentar que les habían dado la espalda a su propio distrito". (Johnston, 2002:8)

Cómo seleccionar las narraciones

La selección de las narraciones siempre implica a un grupo de personas reunidas con una pila de narraciones documentadas que pueden ser o no asignadas a dominios. La tarea es reducir la pila de narraciones a una por dominio. Por cada dominio, el grupo elegirá una narración que ellos crean que representa el cambio más significante de

todos. Si las narraciones no han sido asignadas a dominios, este es el primer trabajado de todos a completar.

El proceso de selección empieza invariablemente con la lectura de alguna o todas las narraciones en alto o individualmente. Preferimos que las narraciones se lean en alto, ya que le dan realidad, pero la eficacia y utilidad de esto depende del contexto. Si las narraciones ya han sido asignadas a dominios, entonces todas las narraciones de un dominio se consideran juntas. Varios proceso facilitados y no facilitados se pueden usar para ayudar a los grupos a elegir las narraciones más significantes. Entonces, las razones para la elección son documentadas. Le animamos a que experimente con los diferentes procesos de selección para encontrar el que mejor se adapta a su contexto cultural.

A pesar de que varios procesos se pueden usar, los ingredientes clave para la selección de las narraciones son:

- todos leen las narraciones
- el grupo mantiene una profunda conversación sobre qué narraciones deben ser elegidas
- el grupo decide qué narraciones parecen ser las más significantes
- las razones del grupo para la elección son documentadas.

Criterios para seleccionar las narraciones SC

Una elección que se debe hacer es cuándo identificar los criterios para la selección de las narraciones, si antes o después de leerlas. Si se acuerda hacerlo antes, el proceso de aprendizaje (a través de la selección de las SC) será considerablemente influenciado por lo que la organización ya cree que sabe. Cuando los criterios de selección no son discutidos hasta que las narraciones no se hayan leído, el proceso se hará más abierto a nuevas experiencias. Las preferencias personales también pueden ser relevantes. El grado personal de comodidad de la gente en cuanto a la formación de opiniones varía con o sin los criterios predefinidos. Aunque hay una opción aquí, creemos que si MSC se está usando para ayudar al aprendizaje organizativo, los criterios de selección no deberían decidirse por adelantado, pero debería emerger por medio de discusiones sobre los cambios que se han registrado.

Existen varias formas de tomar una decisión sobre qué narraciones elegir.

Mayoría de las reglas Una simple forma de llegar a una decisión es leer las narraciones, asegurarse de que todos las entienden y a continuación votar a mano alzada. El riesgo es que la elección se hará sin ninguna discusión sustancial. Los argumentos sobre los méritos de las diferentes SC son importantes porque ayudan a revelar los valores y asunciones que hay detrás de las decisiones de la gente. Sólo cuando esto se hace, los participantes pueden tomar decisiones informadas sobre lo que tiene realmente valor.

Votación iterativa En una votación iterativa, después del primer voto, se discute sobre por qué se votó así. A ésta le sigue una segunda votación y a continuación una tercera, idealmente haciendo un consenso. En algunos casos, los participantes que no están de acuerdo con la opinión de la mayoría, al final deciden estar de acuerdo. En la parte que

no estén dispuestos a hacer esto, sus desacuerdos pueden ser registrados en contra del juicio del grupo: por ejemplo, un aspecto de la narración que no era claro o contradecía el punto principal de la narración. Cuando los grupos estén completamente en desacuerdo, será necesario tener dos narraciones. La votación iterativa puede tomar bastante tiempo, pero promueve opiniones de buena calidad.

Puntuar En vez de votar, los participantes pueden puntuar el valor de una narración SC. Las puntuaciones de cada una de las narraciones se agrupan y la narración con la puntuación más alta será elegida como la más significante. Esto es una forma más discriminada de resumir opiniones que una simple votación a mano alzada. También es un método que se puede usar remotamente, al igual que en las reuniones cara a cara. El inconveniente es que la oportunidad para el diálogo es un poco limitada, aunque se pueden explicar las puntuaciones al mismo tiempo que se dan. Las explicaciones son especialmente importantes cuando la puntuación de un participante es mucho más alta o más baja que otros participantes.

Puntuación previa y a continuación votación de grupo Este método es apropiado para los grupos que no cuentan con mucho tiempo para reunirse. Antes de la reunión, a los participantes se les pide que lean las narraciones SC y puntúen su importancia. Estas puntuaciones son resumidas en una mesa y presentadas a los participantes cuando se reúnen cara a cara. Los participantes discuten las puntuaciones y cuentan los votos. La puntuación previa garantiza que los participantes lean las narraciones antes de la reunión y así tener una discusión de grupo más corta y enfocada durante la reunión. El inconveniente de esto es que todas las narraciones tienen que ser enviadas a los participantes antes de la reunión.

Voto secreto También es posible contar los votos anónimos. Cada persona escribe su elección de SC en una tira de papel y a continuación se presentan el total de los votos. Esto debe ir ser seguido de una discusión abierta acerca de las razones de la elección. Este proceso puede ser sorprendentemente útil, especialmente si hay desigualdades de poder en el grupo, o si la gente se muestra reacia al principio para contar los votos públicamente.

Es importante recordar que en MSC, la transparencia es una forma importantes de hacer que la subjetividad sea responsable. Por esa razón, es muy importante añadir un segundo para captar y discutir las razones para su elección.

¿Facilitar o no?

La facilitación puede acelerar el proceso de selección de las narraciones y asegurar la oportunidad por igual de los miembros del grupo. En algunas situaciones, un facilitador externo puede ser muy útil. En la implementación de MSC en Target 10, todas las sesiones fueran llevadas a cabo por facilitadores entrenados. El proceso de facilitación que usó Target 10 está descrito en Apéndice 4.

No siempre va a ser posible o apropiado facilitar la selección de las narraciones. No es necesario hacerlo en grupos pequeños e informales.

Documentación de los resultados del proceso de selección

Las razones para seleccionar una narración SC como la más significante deberían ser documentadas e ir acompañadas de la narración, después de las explicaciones de la gente que en un principio documentó la narración. Las narraciones SC y las explicaciones para su selección deben ser enviadas al siguiente nivel en el proceso de selección, si es que lo hubiera. Los resultados del proceso de selección deben ser retroalimentados a toda la gente que presentó narraciones SC para ser evaluadas. Las explicaciones que no acompañen las narraciones, tendrán menos sentido para el lector.

Debido a que la documentación de las razones para la selección es generalmente lo último que hay que hacer en una reunión, existe el riesgo de que hacerlo precipitadamente y lo escrito no justifique la profundidad de la discusión o la calidad de las opiniones. Las explicaciones deberían tener más de un par de palabras, como "más sostenible" o "igualdad de género". Deben usarse frases completas para expresar qué fue lo significante en las narraciones SC seleccionada. Si se usaran múltiples criterios para justificar la selección de una narración, estos debe aparecer junto a la explicación de su importancia relativa.

Myanmar – se olvidaron de registrar las razones de la selección
"Le pregunté al personal superior sentarse con pequeños grupos para cuando leyeran las narraciones y discutieran su significado, pero no hubo muchas notas o retroalimentación del personal superior en cuanto a esto. Se quedaron absorto escuchando las narraciones que fue difícil volver atrás e identificar los valores". Gillian Fletcher, 2004 (Asesor del programa CARE HIV/AIDS).

En la documentación que acompaña a la narración SC más significante también debe hacer constar el proceso que se ha usado para elegir la narración. Esto le ofrece a otros usuarios de las narraciones SC conocimiento contextual importante y explica el origen de las SC que están leyendo.

¿Qué pasa con las narraciones que han sido filtradas?

Las narraciones que han sido filtradas no deben desperdiciar. Se deben guardar para que otros dentro de la organización que use MSC puedan acceder a ellas, siempre y cuando usen MSC y posiblemente un poco más después. Esto es para permitir el análisis del contenido sistemático de todas las narraciones SC documentadas. Ver Capítulo 9 en este capítulo.

Es importante mencionar que las narraciones SC que no son elegidas en los niveles más altos de la organización todavía mantienen valor a nivel local. Cada narración tienen gran importancia para la persona que originalmente la documentó, y posiblemente para otros a niveles más altos también, aunque al final se decidió que otra SC era más significante. Tal vez merezca la pena seguir todas estas narraciones más tarde y ver cómo se usaron, o si influyeron de alguna manera en lo que la gente hizo. Esto se va a tratar en Paso 6.

Paso 6: Retroalimentación de los resultados del proceso de selección

El papel de la retroalimentación en MSc

La retroalimentación es importante en todo el monitoreo, evaluación y sistemas de aprendizaje orientado y MSC no es un excepción. Los resultados del proceso de selección deben ser retroalimentados a aquellos que proveyeron las narraciones SC. Al menos, esta retroalimentación debe explicar que narraciones SC fueron seleccionadas como las más significantes y por qué. También es útil proveer información sobre cómo el proceso de selección fue organizado. E- algunos casos, incluyendo CCDB, los participantes proveyeron retroalimentación más exhaustiva usando tablas que demuestren qué puntuación le dio cada persona a cada una de las narraciones SC.

Hay varias razones por la retroalimentación es útil. Lo más importante de todo esto es que la información sobre las narraciones SC que fueron seleccionadas puede ayudar a las investigaciones de los participantes en la siguiente etapa de elaboración de informes. Saber que un tipo de cambio en concreto es valorado, puede llevar a posteriores investigaciones para cambios similares en esa área. El enfoque de la investigación puede trasladarse a donde sea más necesario. La retroalimentación sobre por qué se hizo una selección puede expandir o retar las opiniones de los participantes sobre lo que es significante. La retroalimentación sobre el proceso de selección puede ayudar a los participantes a evaluar la calidad de opiniones colectivas que se formaron. La retroalimentación también demuestra que otros han leído y conectados con las narraciones SC, en vez de simplificarlas, que por desgracia es el destino de mucha de la información monitoreada.

Proveer retroalimentación sobre qué se he seleccionado, por qué y cómo, puede completar potencialmente una comunicación cerrada entre los diferentes niveles de participantes en una organización. Al hacer eso, puede crear un diálogo continuo sobre qué es un cambio significante.

Ibis, Dinamarca - ¿Retroalimentación o un descenso de la responsabilidad?
En un taller de entrenamiento MSC que tuvo lugar en octubre de 2004, un funcionario de Ibis comentó: "Un descenso de la responsabilidad es llamada retroalimentación. Eres afortunado si la obtienes". Quizás una forma de tratar este problema más directamente sería darle un nuevo nombre a esta etapa en el proceso de implementación de MSC "Descenso de la responsabilidad", para crear y afirmar los derechos acerca de las decisiones (sobre MSC) tomadas por otros, en vez de considerar "retroalimentación" casi como una opción". (Rick Davies, 2004)

Diferentes formas de proveer retroalimentación

La retroalimentación puede proveer boletines informativos e informes formales verbalmente y a través de correos electrónicos. En el caso de CCBD, los informes formales se proveyeron después de cada reunión de selección. En Target 10, la retroalimentación se proveyó verbalmente a nivel regional y por correos electrónicos al

equipo del programa. El informe formal que se elaboró después de un año incluía la retroalimentación de los fundadores. Algunos usuarios de MSC ha ubicado las narraciones seleccionadas y las razones de su elección en boletines informativos de la comunidad para todos los participantes. Los resultados del proceso de selección podría también ser difundidos a través de un CD ROM, Internet o por medio de actividades artísticas como fotos, videos o representación dramática.

Beneficios de la retroalimentación para la comunidad La retroalimentación foros más amplios como boletines informativos de la comunidad produce una variedad de beneficios. La gente puede motivarse leyendo las narraciones de éxito y los participantes pueden hacerse con ideas sobre cómo pueden alcanzar sus metas. Como una forma de celebración por lo que se ha alcanzado, puede levantar la moral del personal y los participantes. También puede hacer que el proceso sea transparente, especialmente si las narraciones en los boletines informativos van acompañadas de las razones por las que estas narraciones SC fueron seleccionadas.

Riesgos de ofrecer retroalimentación a la comunidad Aunque los trabajadores del lugar tienen la obligación de alcanzar los objetivos planteados de un programa, los beneficiarios no tiene por qué hacerlo. Ofrecer retroalimentación a la comunidad acerca de qué cambios el equipo del programa valora y no valora puede interpretarse como que el programa está intentando decirle a los individuos y comunidades cómo deberían desarrollarse.

Una forma de superar este riesgo es implicar algunos beneficiarios para seleccionar las narraciones finales. A continuación, la retroalimentación acerca de las narraciones seleccionadas provendrá de los representantes de los beneficiarios y del personal del programa. Por ejemplo, en el caso CCDB, junto al panel de fundadores que seleccionaron las narraciones “ganadoras”, había un panel de beneficiarios que examinaron las mismas narraciones y seleccionaron las que creían ser los cambios más significantes. Los dos paneles entonces intercambiaron sus selecciones. Similar al caso Target 10, un panel de agricultores seleccionaron las narraciones paralelamente con los fundadores.

Paso 7: Verificación de las narraciones

¿Por qué hay que verificar?

En el contexto correcto, la verificación puede ser muy útil. Siempre existe el riesgo, especialmente en organizaciones grandes, de que los cambios registrados no reflejen lo que en realidad pasó, sin embargo:

- son cuentas ficticias e intencionadas, diseñadas para ahorrar tiempo o adquirir reconocimiento
- describen acontecimiento reales que se han malinterpretado
- exageran la importancia de los acontecimientos.

Un cambio registrado puede ser incluso más importante lo que en un principio se cree, de la manera se ha documentado el cambio. Los detalles importantes y las amplias implicaciones pueden esconderse hasta que no se haga una investigación más profunda del acontecimiento registrado.

Cuando los participantes saben que hay procedimientos para verificar las narraciones SC, esto puede tener varias consecuencias. Los contribuyentes de las SC tienen más probabilidad de tener más cuidado con la manera de documentar sus SC y esto puede ayudar a mejorar la calidad en general de los SC. La existencia de un proceso de verificación puede también proveer a las partes externas más confianza en la importancias de los resultados del enfoque de MSC.

Por otro lado, asumir la verificación de algunas narraciones SC puede tener consecuencias negativas si no se hace correctamente. Los participantes pueden sentir que no confían en ellos y tal vez se sientan desalentados de informar otra cosa que no sea lo que esperan. Sería útil describir las preguntas de seguimiento como "exploración" u otro término menos intimidatorio. Con la metáfora del periódico para explicar el enfoque de MSC, las preguntas de seguimiento pueden explicarse como un “artículo de fondo” sobre las narraciones las narraciones más significantes de la semana (mensual, trimestral).

La opción de no verificar

La verificación no tiene por qué ser necesaria en algunos casos. Cuando las narraciones son seleccionadas, los que las seleccionan las someten a investigación hasta cierto grado para ver la precisión de éstas. Pero aunque la mayoría de la gente que selecciona las narraciones conocen los acontecimientos descritos en las narraciones, es suficiente aceptar su “investigación” como una forma de verificación. Esta situación puede surgir en proyectos a escala pequeña o en programas grandes donde los beneficiarios son representados en el proceso de selección.

¿Quién verifica las narraciones?

Es el interés de quienes seleccionan la narración SC como la más significante asegurarse de que se siente confidentes con la precisión de la narración SC y las interpretaciones de la misma. Las opiniones se incluirían por lo general en la

documentación de la narración SC y se haría visible a los otros participantes en el proceso y los usuarios de los resultados.

Los niveles superiores son los que tienden a encargarse de la verificación en cualquier organización que use MSC. Las narraciones SC que seleccionan como las más significantes estarán sujetas a la atención del personal y los fundadores. CCSB responsabilizó a un funcionario de la unidad de monitoreo y evaluación (M&E) para llevar a cabo visitas al lugar cada tres meses para hacer un seguimiento de las narraciones SC seleccionadas en la oficina central en Dhaka. ADRA Laos contrató un evaluador externo para evaluar las narraciones SC y el proceso que las generó.

¿Qué tipos de narraciones MSC deberían ser verificadas?

No recomendamos que se comprueben los cambios registrados al azar como método de verificación y no sabemos si hay alguna organización que lo use.

El mejor método de verificación es comprobar los cambios que se han seleccionado como los más significantes a todos los niveles: a nivel regional y a través de una administración media y superior. Dado el peso del significado de estos cambios registrados, es aconsejable asegurarse que las fundaciones están seguras, que los datos básicos son correctos.

Existen puntos en el proceso MSC donde la verificación puede tener una prioridad mayor. Uno es cuando una narración se acepta primero en la organización: por ejemplo, cuando un trabajador del lugar documenta un cambio que haya sido notificado. Otro es cuando una narración es comunicada más allá de la organización: por ejemplo, los donantes o el público en general. Otro punto también sería es cuando una narración se usa como la bases para recomendar cambios importantes en las políticas o procedimientos de una organización. Esto podría pasar a cualquier nivel dentro de una organización que use MSC, pero es más probable que ocurra en los niveles superiores.

¿Qué aspectos de MSC deberían ser verificados?

Tanto los aspectos de la descripción como los de la interpretación de las narraciones MSC pueden beneficiarse del proceso de verificación. Con la parte descriptiva de una narración, es útil para considerar si falta alguna información y para ver cómo de precisos son los datos. ¿Hay suficiente información para permitir a una tercera parte independiente averiguar qué pasó, cuándo y dónde, y quién estuvo implicado?

Es muy probable que la mayoría de las narraciones contengan errores en sus datos. La pregunta es hasta qué punto estos errores afectan la importancia dada a los eventos por la gente que está implicada o el observador que notifica sobre el acontecimiento.

Con la parte interpretativa de una narración, es útil para preguntar si las interpretaciones de los acontecimientos son razonables. A menudo es imposible refutar una interpretación, particularmente cuando cierta información, en especial la relacionada con las consecuencias futuras, no está disponible. Como en la vida diaria, podemos buscar las contradicciones dentro de la narración u otras explicaciones del mismo acontecimiento. También merece la pena preguntar si lo que el informante hizo después de documentar la narración es consistente con los contenidos de la narración.

Mozambique – seguimiento preferido
*"La verificación de las narraciones no se hizo en el estudio piloto. No obstante, el carácter de muchas de las narraciones pedía que inmediatamente se llevara a cabo una investigación. A los oficiales del programa de MS se les despertó la curiosidad y se espera que un seguimiento se lleve a cabo. Averiguamos que la palabra "verificación" no debe usarse en comunicaciones externas para referirse a futuras investigaciones. La palabra estaba demasiado conectada con control" (*Sigsgaard, 2002:11)

Ejemplo

A finales de la década de los 90, el trabajo principal de verificación de CCDB fue asumida por un miembro de la Unidad de Evaluación del Impacto hacia la dirección de la mayoría del comité de selección superior en la Oficina Principal en Dhaka. Un informe basado en la visitas en el lugar fue redactado y divulgado a todos los empleados participantes de CCDB.

Paso 8: Cuantificación

MSC hace mucho hincapié en elaborar un informe de calidad sobre el cambio, usando narraciones en vez de número para comunicar lo que pasó. No obstante, existe un lugar para la cuantificación de los cambios.

Dentro de MSC, hay tres formas en las que la información cuantitativa puede ser recopilada y analizada. La primera está dentro de las narraciones individuales. Es posible, como cualquier noticia, indicar cuántas personas estaban implicadas, cuántas actividades tuvieron lugar y cuantificar los diferentes tipos de efectos.

El segundo método se puede usar después de seleccionar la narración más significante, posiblemente es asociación con la etapa de retroalimentación. Por ejemplo, si la narración más significante de todas se refiriera a una mujer que compra un terreno bajo su nombre (como en Bangladesh), a todos los participantes se les podría entonces pedir información sobre todos los tipos de cambios que los que estén conscientes. Esta excepcional pregunta no necesitar ser repetida durante los periodos posteriores de elaboración de informes.

El tercer medio de cuantificación es posible durante el Paso 9. Este método se trata de examinar toda la colección completa de narraciones SC, incluyendo las que no fueron seleccionadas en los niveles superiores de la organización, y contando el número de veces que un tipo específico de cambio es registrado.

Paso 9: Análisis y monitoreo meta secundario

Tanto el análisis como el monitoreo meta secundario se refiera a un nivel adicional de análisis que complementa la selección participativas de las narraciones SC. El Paso 9 no es un paso crítico en MSC, pero en nuestras experiencias puede ser muy útil y añade más legitimidad y rigor al proceso.

El análisis secundario implica la revisión, clasificación y análisis del **contenido (o temas) en todas** las narraciones SC, mientras que el monitoreo meta se enfocará más en los **atributos de las narraciones.** Por ejemplo, los orígenes y destino de las narraciones SC incluyendo a los que las identificó, quién las seleccionó, etc. El monitoreo meta puede hacerse continua o periódicamente. Debido a que el análisis secundario examina los contenidos de las narraciones con más profundidad, tiende a hacerse con menos frecuencia, como una vez al año.

Ambas técnicas tratan de analizar un conjunto completo de narraciones SC, incluyendo las que no fueron seleccionadas a niveles superiores. A diferencia del proceso de selección en MSC, el Paso 9 se hace por lo general de una forma menos participativa, a menudo por una persona encargada del monitoreo y evaluación, o un especialista.

Mantenimiento de los informes

Para poder llevar a cabo el monitoreo meta o los análisis secundarios, todos las narraciones SC documentadas necesitan ser archivadas, sin tener en cuenta hasta dónde han llegado en la jerarquía del proceso de selección. En nuestra experiencia, el mejor lugar para mantener las narraciones SC es probablemente dentro de la organización, donde fueron documentadas por primera vez: por ejemplo, en las oficinas regionales de una organización, donde el equipo regional interactúa con los beneficiarios en los que se basan. Algunas organizaciones, como por ejemplo MS Dinamarca, ha tomado un paso más y han introducido sus narraciones SC en una base de datos. Esto sería útil para lo que planean hacer un análisis secundario durante una etapa más adelante o quieren hacer que las narraciones SC sean ampliamente accesibles dentro de la organización, pero esto no es esencial.

Para la preparación del monitoreo meta y el análisis secundario, también es útil crear una hoja de cálculo que contenga los datos sobre cada una de las narraciones SC, una por fila. Cada columna de entrada puede proveer los siguientes tipos de información:

- un número de serie para cada narración
- el título de cada narración
- la fecha en que fue registrada
- el nombre de la persona que documentó la narración
- algunos detalles sobre el narrador: trabajo, género, región, etc.
- la fecha del primer proceso de selección
- los resultados del proceso de selección
- la fecha del segundo proceso de selección
- las recomendaciones para una acción de seguimiento
- qué acción se tomó en base a las recomendaciones realizadas.

Monitoreo meta

El monitoreo meta es relativamente simple. No requiere conocimiento de experto y lo recomendamos totalmente. Existen cuanto tipos principales de medidas que pueden monitorearse.

- **El número total de narraciones SC escritas en cada uno de los periodos de elaboración de informes y cómo esto cambia con el tiempo** Es de esperar un gran número de narraciones SC al inicio de MSC, ya que los participantes "explotan" todas las narraciones SC que pueden recordar. Una tendencia continuamente cada vez menor durante un periodo largo de tiempo puede reflejar cierto desencanto con el uso de MSC o una visión equivocada de que sólo los grandes cambios puede ser registrados (ver **Capítulo 3: Localización y corrección de las fallas).**

- **Quién está escribiendo las narraciones y quién no, y cómo la membresía de estos grupos cambian con el tiempo** Este análisis puede incluir la atención a las diferencias entre hombre frente a mujeres, participantes jóvenes frente a participantes mayores, aquellos que pertenecen a diferentes grupos o clases étnicas, y diferentes lugares. Esto nos hace comprender mejor el comportamiento de las diferentes partes del proyecto, tanto en términos de participación en MSC como en términos del logro de los resultados valorados. Por ejemplo, los números bajos en algunas regiones pueden reflejar una falta comprensión de MSC o una resistencia de su uso, pero también podría reflejar diferencias reales en lo que se ha logrado en el terreno (el impacto de las actividades de la organización). Cuáles de estas explicaciones se aplican mejor y pueden discutirse útilmente en los talleres para el personal.

- **Las narraciones de quiénes se están seleccionando y las de quiénes no** De nuevo, este análisis se puede hacer en términos de género, edad, etnia, clase y ubicación, según las inquietudes locales.

- **Qué ha pasado con esas narraciones SC** Cuántas recomendaciones se generaron y cuántas de estas recomendaciones fueron tomadas en cuenta. Una vez más, este análisis se puede llevar a cabo en términos de género, edad, etnia, clase y ubicación, según las inquietudes locales.

¿Quién va a usar este análisis? Lo más probable es que sean dos grupos de usuarios. Uno son los funcionarios encargados de administrar el uso de MSC dentro de su organización. Tener a alguien que desempeñe este papel puede ser muy útil. CCDB asignó a una persona para que se encargara de MSC y mantuvo a una persona desempeñando ese papel durante la década de los 90. Sus responsabilidades incluían organizar visitas de verificación a las oficinas regionales para seguir las narraciones SC que habían sido seleccionadas por los niveles medio y superior del proceso de selección.

Los otros grupos potenciales de usuarios son los Consejos de Administración y los donantes de las organizaciones que reciben las narraciones SC desde lo más alto del proceso de selección. Estos grupos necesitan información contextual que les diga de dónde provienen las narraciones. Esto puede aparecer en dos formas. Una se trata de

una explicación breve sobre cómo el proceso MSC funciona, en un resumen. La otra es la misma información cómo MSC funcionó en práctica: cuántas narraciones se recopilaron, qué porcentaje de los participantes esperados, quién estuvo implicado en la identificación y a continuación selección de las narraciones SC. Así es como el monitoreo meta puede ser útil. Tanto las aplicaciones de CCSB y Target 10 hicieron uso de anuales publicados de las narraciones SC que incluían información del monitoreo meta sobre el número de narraciones y participantes.

Análisis secundario

Una vez que haya adquirido experiencia implementando MSC, tal vez quiera hacer un análisis más profundo de todas las narraciones juntas. Esto es un medio de usar MSC como un componente de evaluación sumativa[2]. No obstante, creemos que MSC puede ser aún un proceso riguroso y útil sin un análisis secundarios.

El análisis secundario es más fácil si ya tiene habilidades para realizar investigaciones y análisis. Rick y Jess han experimentado con diferentes formas de análisis secundario y se trata de un territorio fértil para los estudiantes de posgrado que hacen trabajo de investigación. El análisis secundario lo hace por lo general en una manera participativa un investigador o un especialista en monitoreo y evaluación (M&E). Algunas de las últimas innovaciones se describen en el Capítulo 9.

Análisis de una variedad de cambios descritos en las narraciones SC

Hay formas muy diferentes de analizar y describir la variedad de cambios o temas contenidos en una serie de narraciones SC. Puede obtener más información acerca de estas opciones en publicaciones que explican cómo hacer un análisis cualitativo. En el siguiente párrafo, proveemos una breve perspectiva de algunas formas de llevar a cabo un análisis secundario con una serie de narraciones SC.

i) Codificación temática Un método básico de codificación temática es investigar diferentes tipos de cambios en todas las narraciones. Anote cada tipo nuevo de cambio en un papel y adjúntelo a la narración para que así se pueda acordar de los tipos de cambios a los que se refiere. Una vez haya examinado todas las narraciones y no haya otros tipos de cambios nuevos, quite las anotaciones y divídalas en categorías que representen tipos similares de cambios. De esta manera, podrá volver a todas las narraciones y trabajar con aquellas que se refieran a un tipo de cambio. Esto es parecido a los dominios, pero mucho más específico. Tal vez tenga unos 30 tipos de cambios. Puede documentar sus resultados en una tabla con las categorías de cambios en columnas y cada narración SC en una fila. Cada espacio contiene un simple sí o no (1 ó 0; raya o cruz), y estos se pueden agregar a los totales y porcentajes.

ii) Analizar las narraciones SC para cambios positivos y negativos La incidencia de los cambios negativos frente a los cambios positivos es un asunto que muchos usuarios

[2] La *evaluación sumativa* es por lo general llevada a cabo después de completar el programa (o cuando se haya establecido un programa) y para el beneficio de la audiencia o persona que toma la decisión. Las conclusiones de una evaluación sumativa podrían usarse para decidir si continuar un programa o no, o para justificar los gastos del programa. La *evaluación formativa* es llevada a cabo para ofrecer al programa del personal opiniones útiles para *mejorar el programa.* La intención de la evaluación sumativa es informar sobre el programa, donde una evaluación formativa informa al programa.

de MSC quieren hacerlo prioritario para el análisis. A primera vista, esto se puede ver como una tarea de monitoreo meta porque las narraciones SC negativas deben ser simples de identificar y explicar. Pero esta tarea puede ser más compleja de lo que parece a primera vista y es necesario poner más atención. Las narraciones SC que parecen ser positivas pueden tener aspectos negativos y viceversa. Las narraciones individuales sobre la satisfactoria resolución de los problemas de los pagos de crédito, cuando se ven una y otra vez, parece ser una señal de desarrollo negativa, la creciente incidencia de tales problemas. Los participantes puede insertar comentarios negativos en sus narraciones SC de maneras muy sutiles. Identificar las narraciones SC negativas puede ser especialmente difícil en las aplicaciones MSC cuando es necesario traducirlas en diferentes idiomas y culturas.

iii) Analizar los cambios mencionados en las narraciones MSC contra un modelo lógico Las narraciones también pueden ser analizadas usando una jerarquía de resultados esperados (por ejemplo, un modelo de lógica del programa) y puntuando cada narración contra el nivel más alto de la jerarquía al que se refiere en la narración.

La jerarquía de Bennett (Bennett, C. 1976), la cual describe una teoría sobre el cambio de conducta voluntaria en siete pasos, es un ejemplo de una jerarquía genérica de resultados. El primer nivel se trata de los insumos (1), que son los recursos que el proyecto expande. Los insumos se usan en actividades (2) que implica a la gente (3) con ciertas características. El nivel 4 está relacionado con la manera en que estas personas reaccionan o responden (4) a sus experiencias, lo cual puede llevar a cambios en su conocimiento, actitudes, habilidades, aspiraciones y confianza (5). El nivel 5 a menudo es abreviado como KASAC. Si estos cambios ocurren, la gente puede entonces instigar a un cambio en la práctica (6) que logra un resultado final (7), que es expresado en términos de cambio social, económico o ambiental. El nivel 7 es a menudo abreviado como SEEC. El nivel 6 representa el impacto de un proyecto a corto plazo. El nivel 7 representa los resultados a largo plazo.

El “marco teórico lógico” que se usa para la planificación de programas de desarrollo y ayuda es similar a la jerarquía de Bennett, sólo que más corta.

Jess y Rock han averiguado que los participantes en el grupo de selección de las narraciones SC tienden a usar jerarquías informales sobre una base no planeada. Por ejemplo, las narraciones sobre los impactos en las vidas de la gente tiende a recibir una puntuación más alta que las narraciones acerca de los programas de actividades precursores a esos impactos.

Si está interesado en este enfoque, tal vez necesite investigar más sobre la lógica del programa y las jerarquías de los resultados. Jess usó esta forma de análisis para el proyecto Target 10 (Dart 2000).

iv) Analizar el género El análisis del contenido puede también enfocarse en el género que la gente usa para escribir las narraciones MSC. Un género es la categorización a gran escala de una experiencia e incluye formas como drama, tragedia, comedia, sátira, farsa y épica. Estas formas pueden decirnos algo sobre las creencias generales de la organización que usa MSC y la moral de la gente que trabaja allí. Rick hizo un análisis del género en su tesis doctoral, la cual puede encontrarse en: http://www.mande.co.uk/docs/thesis.htm

Mozambique – efectos culturales
“Al principio los encuestados no contaban narraciones en una forma muy florida, forma e indirecta. Esto estuvo especialmente muy marcado en Mozambique y es posible que sea porque el portugués es un idioma que invita a hacerlo. También es posible que se trate de una tradición de ser muy “formal” a la hora de responder a funcionarios o personas similares". (Peter Sigsgaard, 2002:11)

v) Analizar las diferencias entre las narraciones seleccionadas y las que no fueron seleccionadas Es posible llegar a una serie de conclusiones interesantes examinando las diferencias entre las narraciones que fueron seleccionadas y las que no. Se pueden examinar las diferencias en muchos aspectos, incluyendo:

- los tipos de cambio
- los narradores
- la naturaleza de los cambios a largo y corto plazo descrita en la narración.

Este tipo de análisis puede revelar cosas como una proporción de narraciones no seleccionadas de una región en particular. Esto también puede reflejar diferencias en la calidad de las narraciones SC provenientes de diferentes personas, lugares y especialmente si el ratio es estable con el tiempo. También puede indicar diferencias reales sobre lo que ha estado pasando en el terreno. Además de reflejar el rendimiento comparativo de las diferentes partes de la organización, puede también hacer comprender cuáles son los valores de la organización.

Victoria – what secondary analysis revealed
"For example, in the Target 10 case, secondary analysis revealed several differences between stories that were and were not selected. Stories narrated by a beneficiary were more likely to be selected and stories that concerned higher-level outcomes (against the logic model) were more likely to be selected." (Jess Dart, 2000)

Igualmente, mirar a las diferencias entre las narraciones seleccionadas por diferentes grupos de interesados puede revelar diferencias en los resultados y valores deseados.

Bangladesh – preferencia por los cambios a largo plazo
"En CCDC, las narraciones SC que fueron seleccionadas en el proceso final de selección (durante una mesa redonda anual con los donantes) trataban los cambios que ocurrieron durante un largo periodo de tiempo. Esto parecía estar conectado con las inquietudes de CCDB y los donantes para establecer evidencias del impacto a largo plazo. Aunque esto se puede entender, puede ser a costa de no ver los cambios a corto plazo que la organización puede responder rápidamente y por eso, cambiar la incidencia". (Rick Davies, 1998c)

vi) Analizar las actividades o grupos mencionados en las narraciones Puede analizar las narraciones SC para averiguar con qué frecuencia los diferentes tipos de beneficiarios son representados dentro de la serie entera de narraciones. Si existe una buena cobertura de todos los tipo de beneficiarios, se puede tener más confianza en que los resultados representan a la población total. En el caso de CCDB, el número total de grupos beneficiarios a los que se hace referencia en las narraciones creció mes a mes, por lo que después de 10 meses, más del 70 por ciento de todos los grupos de la aldea habían sido sujetos de al menos una narración.

vii) Analizar la cantidad de tiempo que los participantes formaron parte del proyecto Una comprensión mejor se puede obtener al analizar durante cuánto tiempo

los beneficiarios (o comunidades) que experimentaron los cambios descritos en la narración participaron en el programa. En muchos programa rurales de desarrollo, la expectativa es que la participación a largo plazo está relaciones con un aumento de impactos positivos. Por otro lado, existen pruebas en algunos programas de ahorros y créditos de que el impacto más dramático en la vida de la gente ocurre justo después de unirse al programa.

viii) Analizar los criterios de selección Además de analizar la narración de por sí, es posible analizar los criterios que usan los diferentes grupos para seleccionar las narraciones SC. Las preguntas a hacer incluyen: *"¿Varían los criterios con el tiempo?"* y *"¿Los diferentes grupos de interesados usan diferentes criterios para juzgar las narraciones?".* Debido a que el proceso MSC documenta los criterios que los grupos usan para seleccionar una narración sobre otra, hace comprender qué valora la organización en un momento dado. También puede ser interesante comparar los criterios que diferentes organizaciones han usado. Por ejemplo, existe tensión entre muchas organización entre la inquietud de impactar la vida de la gente y garantizar la sostenibilidad de los servicios que crea el impacto. La tensión también puede surgir cuando hay diferentes visiones de la importancia relativa de los impactos sociales y económicos de las actividades del programa.

Paso 10: Revisión del sistema

Casi todas las organizaciones que usan MSC cambian la implementación de alguna u otra manera, durante y después de la fase de introducción. Esto es una buena señal, la cual sugiere que algo del aprendizaje organizativo esté teniendo lugar. El no tener ninguna revisión sería más preocupante, ya que sugiere que MSC está siendo utilizada en una manera ritualista e irreflexiva.

Algunos de estos cambios ya han sido registrados en las descripciones de los Pasos 1 al 9. En orden de incidencia, los cambios más comunes son:

- cambios en los nombres de dominios de cambio que se han usado: por ejemplo, añadir dominios que capturen cambios negativos o "lecciones aprendidas"
- cambios en la frecuencia de la elaboración de informes: por ejemplo, de quincenal a mensual o de mensual a trimestral en CCDB.
- cambios en las clases de participantes: por ejemplo, VSO permite la administración media para presentar sus propias narraciones SC
- cambios en la estructura de las reuniones convocadas para seleccionar las narraciones más significantes.

Muchos de los cambios llevados a cabo por organizaciones que usan MSC surgen de la reflexión diaria en cuanto a la práctica. En pocos casos, las organizaciones han asumido o comisionado evaluaciones meta del proceso MSC. Un ejemplo reciente es la evaluación meta del uso de MSC de ADRA Laos por Juliet Willetts, del Instituto de Futuros Sostenibles en el Universidad de Tecnología, Sydney, New South Wales. La evaluación meta de Juliet examinó cuatro aspectos del uso de MSC, descritos como se indica a continuación:

- eficiencia: cómo de bien se implementó MSC usando los recursos y el tiempo disponible, y cómo los beneficios de MSC se comparan con el costo
- eficiencia: hasta qué punto se lograron los propósitos de usar MSC
- efectividad: hasta qué punto el uso de MSC permite a ADRA Laos facilitar el mejoramiento del programa
- reproductividad: hasta qué punto las diferencias en el contexto, personal, programas y donantes pueden limitar la capacidad de otras organizaciones para replicar el uso de MSC de ADRA Laos.

Las evaluaciones meta del uso de MSC implica costos adicionales. Son más justificados donde MSC se ha implementado como un programa piloto con la intención de extender su uso a una escala más amplia si se demuestra tener éxito. Este fue el caso con la evaluación meta de ADRA Laos.

CAPÍTULO TRES: LOCALIZACIÓN Y CORRECCIÓN DE LAS FALLAS

Los problemas e inquietudes más comunes a los que la gente se enfrenta cuando introducen y usan MSC están enumerados en este capítulo. Algunos son tratados en otras secciones de esta Guía, como validez en el Capítulo 6.

Las inquietudes expresadas por los participantes

Problemas con la pregunta

Mucha gente ha comentado la dificultad de obtener buenas narraciones. Esto a menudo está asociado con cómo se traduce la pregunta, en particular la palabra "importancia".

Obtener buenas narraciones requiere buenas habilidades de investigaciones, como el desarrollo de la comunidad en general. Tiene que ser capaz de trabajar con la gente y obtener sus puntos de vistas. Si la pregunta no funciona, entonces tiene que volverla a expresar cuidadosamente. Una vez haya encontrar un buena manera de expresar la pregunta al idioma local, siga usándola. En Bougainville, Jess encontró útil seguir un proceso de preguntas escalonadas como se muestra en el siguiente ejemplo.

Bougainville – problemas con el modo de expresar la pregunta
"No fue fácil recopilar las narraciones usando la técnica para hacer preguntas de MSC. La gente no entendía inmediatamente lo que quería obtener. Tal vez sea más fácil en Tok Pisin, pero en inglés es necesario más apuntes para obtener una respuesta más profunda. Al final, usé una versión modificada de MSC donde hice las siguientes cuatro preguntas.

- *¿Cómo se implicó en el proyecto?*
- *¿Cuáles son los cambios importantes que han resultado de este proyecto?*
- *¿Cuáles fueron los cambios importantes que tuvieron lugar en la comunidad como resultado de este proyecto?*
- *¿Cuáles fueron los problemas?*

La narración parecía emerger con cualquiera de estas cuatro preguntas, dependiendo de la experiencia de los participantes". (Jess Dart, trabajando para Oxfam New Zealand, 2004)

Nada ha cambiado, entonces ¿qué podemos reportar? Esta respuesta tal vez sugiera que los encuestados están buscando cambios que puede definirse como significantes en todo tipo de sentido absoluto. Es útil pedir a los encuestados buscar cualquier tipo de cambio y a continuación aquellos que crean que son los más significantes, en términos relativos, de todos los cambios que han notado. Para aquellos con una inclinación más filosófica, merecería también la pena citar a Heráclito, quien repetidamente dijo: "No es posible tropezar en la misma piedra dos veces", queriendo decir que los cambios ocurren durante todo el tiempo, por lo tanto no sería

verdad decir que no ha cambiado nada. La idea es que si no se ha visto el cambio, la persona encargada debería mirar más cuidadosamente.

Ghana - ¿La perspectiva de quién?
"Cuando se intentó llegar a un acuerdo sobre los cambios "más" significantes durante el Periodo III, se dieron dos ejemplos en un distrito que NO hubieran sido significantes en otro. La introducción de dos planes de seguros médicos en Jaman (al final se seleccionó como el cambio más significante en los barrios rurales) NO hubiera sido tan significante en Asunafo, donde tales planes ya existen. Igualmente, el plan bancario "susu" que fue identificado como el cambio más significante en el servicio de entregas en Asunafo, no hubiera sido significante en Jaman, donde ya está en funcionamiento. Esta discusión llevó a la conclusión de que no debemos comparar importancia RELATIVA CON LOS BENEFICIARIOS de los cambios, sino la importancia relativa desde NUESTRA propia perspectiva. Ninguna discusión cambiaría los informes perfectamente válidos de que el plan "susu" o los planes de seguro médico eran de gran importancia para cada uno de los distritos donde se habían introducido. No había nada que pudiera ser "intercambiado", no obstante los argumentos convincentes se inclinan hacia uno y otro. ¿Enfocamos la selección del cambio "más" significante con los criterios equivocados en mente?" (*Johnston, 2002:9)*

¿A qué se refiere con significante, comparado a qué? Sí, si un grupo llega a la conclusión de que lo que cree es lo más significante, debe serlo haciendo referencia a un asunto en común. Con las tantas aplicaciones de MSC, el asunto en común será los objetivos del programa, sin importar la imprecisión con la que están definidos en esa etapa.

¡Esto es totalmente subjetivo! Algunos participantes tal vez no se sientan cómodos con la idea de tener que ejercer su propia opinión acerca de qué es un cambio significante, en vez de tomar decisiones según los reglamentos predefinidos y acordados.

Sugerimos dos formas de responder a esta inquietud. Una es explicar que pidiendo a la gente que escriba sus explicaciones de sus selecciones de lo más significante, estamos teniendo en cuenta su subjetividad. Sus opiniones se abren para ser examinadas por otros participantes. Sabiendo ese hecho tal vez anime a los participantes a pensar cuidadosamente sobre cómo explican sus selecciones. Por otro lado, esta misma posibilidad puede ser una fuente de ansiedad, especialmente donde a la gente por lo general no se le pide tomar una decisión subjetiva.

La segunda respuesta es decir que formar una opinión no quiere decir que sea objetivamente correcto o incorrecto. Le pedimos a la gente sus interpretaciones. Dentro de estas interpretaciones es donde se encuentran los argumentos sobre qué valores son importantes en una situación dada. Una persona puede discutir por la importancia de un cambio específico basándose en la sostenibilidad, otra en las mejoras de la igualdad de género. Las selecciones entre estas interpretaciones implica las selecciones sobre las prioridades dadas a los diferentes valores, y este es un asunto de negociación en vez de calcular la verdad.

Ghana – what is significance?
*"Significance IS 'subjective', and the successive 'selections' of the process are not meant to invalidate the previous ones, only to reflect the varying perspectives from which the 'selectors' interpret the stories." (*Johnston, 2002:9)

¿Por qué tenemos que elegir sólo una narración SC? Por una serie de razones, los participantes puede expresar inquietud o incluso desagrado sobre tener que elegir una narración SC de entre las muchas narraciones SC en frente de ellos. Si no entienden la técnica MSC, entonces puede explicar que el proceso de tener que tomar una decisión, especialmente en un grupo, puede estimular el debate y animar a la gente a pensar con más profundidad sobre que hay implicado en cada narración. Mostrarse reacios a elegir puede también tener una base más social y cultural. Los participantes tal vez quieran evitar el conflicto o ser visito como críticos. Si este fuera el caso, entonces considere diferentes formas de estructurar el proceso de selección. Algunas de la opciones, incluyendo la votación secreta, están explicadas en Paso 5. Tal vez sea necesario permitir a los participantes elegir más de una narración. En otros escenarios difíciles, a los participantes se les ha pedido identificar las narraciones SC que puede ser eliminadas (por ejemplo, elegir la menos significante en vez de la más significante). No hemos experimentado ninguna situación donde fuese imposible divisar otras formas para el proceso de selección.

¡Esto conlleva mucho tiempo! Esto puede ser un problema significante en las grandes organizaciones con un gran número de beneficiarios y personal. Los procesos de selección deben ser estructurados de manera que no sea necesario más de dos horas para elegir las narraciones SC durante una reunión. Intente circular las narraciones para que sean leídas antes de las reuniones o tenga un facilitador durante las reuniones de selección. Los procedimientos establecidos para la lectura, discusión, puntuación, votación y a continuación documentación de las selecciones acordadas pueden también ser de ayuda. Las organizaciones pueden cambiar la frecuencia de reportar las narraciones SC. Sólo unas cuantas lo reportan quincenalmente, muchas los hacen mensualmente y otras cada tres meses.

Para los participantes individuales, la documentación de las narraciones SC puede ser considerada como tiempo a perder por un número de razones. El proceso tal vez sea nuevo y no muy familiar, o los participantes tal no estén familiarizados con la elaboración de un informe narrativo. En este caso, se necesita tiempo para crear la capacidad de la gente para recopilar las narraciones. Por ejemplo, proveer retroalimentación positiva sobre la buena práctica, dar ejemplos de buena práctica de otro lugar y ofrecer entrenamiento de reciclaje (como lo ha hacho CCDB).

La documentación de las narraciones tal vez tomen mucho tiempo porque el personal no tiene el suficiente conocimiento de lo que está pasando en el lugar y tiene que pagar para que se realicen visitas especiales a las comunidades para obtener narraciones. Esto puede ser sintomático de problemas más amplios dentro de la organización y necesite la atención de los dirigentes.

Las quejas de que MSC toma demasiado tiempo también pueden asociarse con una escasa motivación. Los participantes pueden no ver suficientes beneficios del tiempo que pasan con MSC o tal vez estén experimentando cierta clase de presión. Si los participantes no ven los beneficios, entonces averigüe si la retroalimentación está siendo enviada *y* recibida. ¿Algunas de las narraciones que los participantes han nominado han sido seleccionadas en los niveles superiores? Si la respuesta es no, ¿por qué no? ¿Se puede algún consejo práctico sobre las razones de por qué no están siendo seleccionadas? Si existen otras presiones acerca del tiempo de los participantes, se deberían identificar y ser tratadas por sus gerentes.

¡Esto es demasiado competitivo! Elegir la narración más significante puede ir en contra de los valore no competitivos de algunas organizaciones y culturas. Las quejas sobre la naturaleza competitiva del proceso de selección puede también reflejar ansiedades individuales sobre el rendimiento personal. A pesar de que el sentido de la competición puede ser a menudo saludable, una manera de responder a estas inquietudes es cambiando el enfoque para que no haya ninguna competición aparente entre las narraciones en vez de individuos, o entre los valores que se esconden detrás de la selección de las narraciones en vez de entre las narraciones mismas.

Los proceso de selección pueden también ser diseñados para controlar las tensiones competitivas. Por ejemplo, en una implementación australiana, algunos participantes sintieron que el proceso de selección se trataba de crear competición entre el personal. A algunos funcionarios les desagradó la presión que esto estaba generando. El proceso de selección se cambió para que el personal no tuviera que votar más por las narraciones y la selección se hizo a través de un grupo directivo de interesados. Esto pareció resolver el problema.

¡Ninguna de las narraciones SC representan realmente lo que estamos haciendo! Esto puede reflejar la conciencia de un hueco preocupante entre expectativas y realidad, o entre cómo ven la realidad la oficina central y las oficinas regionales. También puede reflejar al equipo regional notificando que lo que creen es de esperar, en vez de algo más realístico. Una forma preventiva de responder es durante el entrenamiento inicial en MSC. Dar un mensaje claro de que las explicaciones objetivas son cambios significantes de cualquier tipo, esperados e inesperados, es necesario y que los ejemplos repetidos del mismo tipo de cambio significante son poco probables de ser seleccionados como los más significantes en cada periodo de consecutivo de elaboración de informes. Otra forma de responder es a través de una retroalimentación informativa adjunta a las narraciones seleccionadas como las más significantes. Esto puede destacar las características futuras de la narración y también sugiere lo que aún falta. Si el equipo regional expresa frustración, en vez de los gerentes medio o superiores, consiga a gente para que explique con detalles qué es eso que ellos creen que falta y dar un ejemplo, el cuál puede convertirse entonces en una narración.

¡No hay suficientes detalles en la narraciones para formar una opinión! Esto sugiere que la narración en cuestión no debería ser seleccionada como la más significante. O que debería enviarse de nuevo al proveedor para que incluya más detalles. La misma queja puede también ocultar ansiedades acerca de la toma de decisiones, que es además uno de los asuntos que tratamos al comienzo de esta sección.

¿Por qué no se ha seleccionado nuestra narración SC como la más significante de todas? En muchos casos se tarda mucho proveer retroalimentación acerca de los méritos de todas las narraciones que estuvieron sujetas para la selección. En estas situaciones, los participantes tienen que adivinar cómo fueron juzgadas las narraciones, en base a la retroalimentación que se les ha ofrecido a ellos junto a la narración seleccionada como la más significante. Algunos participantes pueden sentirse mejor que otros a la hora de hacer esto. La calidad de la retroalimentación ofrecido acerca de la narración más significante tal vez no sea tan buena como debiera serlo. Una manera de tratar los problemas asociados con el uso de la retroalimentación por cada caso individual es asegurar que los comentarios sobre esta narración son expresados en términos comparativos, incluso cuando se refieran a otras narraciones si es que fuese

necesario. Otra respuesta es escuchar las señales de descontento y responder a ellas caso por caso, donde parezca que merece la pena.

Las quejas sobre los resultados de los procesos de selección pueden estar relacionados con los sesgos percibidos durante el proceso de selección. Por ejemplo, los participantes puede sentir que las narraciones son seleccionadas en base a quién provee la narración, en vez de los contenidos de ésta. Esto es un riesgo real, especialmente en las grandes organizaciones. Responda haciendo el proceso de selección lo más transparente posible: por ejemplo, demostrando las puntuaciones que cada participante le ha dado a cada narración que fue examinada. El riesgo puede también ser tratado a través de análisis secundario. Con CCDB, Rick analizó extensivamente si las selecciones de los participantes individuales de la oficina central de Dhaka estaban relacionadas con las fuentes de las narraciones (por ubicación y funcionario). No se encontró ninguna correlación, sugiriendo que había ningún sesgo personal hacia fuentes específicas.

Este sentimiento también puede surgir cuando una región identifica una narración que representa un cambio particularmente relevante en su región, pero esta narración no fue seleccionada en el siguiente nivel de la organización. Esto ocurrió en un caso en Australia y condujo a discusiones en cuanto a la relación entre las prioridades regionales y estatales.

¿Qué pasa con los cambios negativos? ¡Se están ignorando! Esta es una opinión válida en muchas de las aplicaciones de MSC. En el Capítulo 2, Paso 2, explicamos detalladamente las diferentes formas de responder a esta inquietud usando los dominios.

Nicaragua – grandes cambios después de un periodo de tiempo
"Los participantes en el ejercicio pudieron identificar los cambios imprecisos y generales durante periodos de tiempo, pero no pudieron inmediatamente señalar el momento del cambio excepto en el caso de un gran acontecimiento formal (Grupo Consultivo, octubre de 2003, Nicaragua). He averiguado que cuando se ofrece una situación general o cambio, sirve de ayuda preguntar a la persona acerca de la primera vez que ocurrió un cambio, donde estaban, qué estaban haciendo y cuál fue la fecha". (Gillian Holmes, Ibis, 2004)

Inquietudes expresadas por otros

Las explicaciones de los participantes en cuanto a la selección de las narraciones están siendo ignoradas En nuestra experiencia con el proceso de selección de SC, muchos participantes se enfocan en la **descripción** de la narración SC, y sólo hace una referencia de pasada (o en algunas circunstancias ignoradas) a la **explicación** dada por el escritor de por qué seleccionaron esta narración SC en particular. Lo mismo a menudo ocurre con las otras explicaciones de selección que más tarde van acompañando a la misma narración, a medida que va progresando a través de un número de niveles de selección.

Esto es preocupante por dos razones. En primer lugar, es desatender a una oportunidad específica para un aprendizaje de segundo orden (Bateson, 1979): esa no es la oportunidad de aprender cómo lograr una meta mejor, sino cuestionar y ajustar los objetivos que se están persiguiendo. Este cuestionamiento a menudo ocurren con los participantes en el proceso de selección, durante las animadas discusiones sobre las

narraciones SC candidatas, y las razones para seleccionarlas, pero frecuentemente no está muy bien documentado. Ignorar las explicaciones adjuntas equivale dejar a los escritores de SC fuera del debate, y casi asumiendo que no tienen ninguna opinión significante.

La segunda razón es que el enfoque en la descripción del cambio SC sugiere un enfoque para averiguar **qué pasó,** distinto a averiguar **quién sabía** qué pasó y **qué pensaban ellos sobre** lo que había pasado. En organizaciones con un poder de toma de decisiones descentralizado, los actores locales tienen más autonomía y como resultado de su conocimiento y actitud hacia lo que pasó es de mayor importancia. Puede afectar la sostenibilidad y reproductividad de los éxitos, y su culpabilidad por las fallas.

Por esa razón insistimos que a estas explicaciones se les debería de hecho prestar **atención especial.** Si un cambio importante es identificado pero mal interpretado por el equipo regional, esto podría tener consecuencias importantes para la organización. La implementación de un programa a gran escala requiere un grado sustancial de descentralización y delegación de autoridad, y es importante monitorear la calidad de las opiniones formadas por aquellos con poder delegado. Las inquietudes similares se aplican a los programas implementados a través de sociedades subcontratadas con otras organizaciones. Son las **explicaciones** de los participantes las que nos dicen cómo de bien sus visiones son alineadas con las nuestras. Si las visiones no están bien alineadas, una sociedad puede desmoronarse de sus metas conjuntas, o fracasar todas ellas.

No existe una solución fácil para este problema. La gente que introduce MSC a una organización debería tomar la primera oportunidad posible para destacar el potencial que puede surgir de los problemas de esta naturaleza, y tener cuidado con ello durante la implementación. El liderazgo por ejemplo es también importante, particularmente si implica a la mayoría del personal superior que está participando en MSC.

La retroalimentación está siendo olvidada En muchos sistemas de monitoreo y evaluación (M&E), la retroalimentación del análisis y recomendaciones se dejan para el final o tal vez ambas estén siendo desatendidas. Esta situación refleja la diferencias de poder entre la gente que está suministrando y usando los datos de M&E. El equipo regional que suministrar los datos tal vez no pueda demandar información sobre cómo sus superiores interpretan y responden a esos datos. Este es un aspecto del uso de MSC que necesita ser vigilado muy de cerca.

En el Capítulo 2, Paso 6, explicamos detalladamente las características de una retroalimentación de buena calidad: explicaciones claras de selección y una transferencia en el proceso de selección.

La etapa opcional del monitoreo meta (ver Capítulo 2, Paso 9) podría incluir investigar con qué frecuencia los participantes reciben la retroalimentación, y qué pensaron de la calidad de ésta.

Algunas posibilidades para más investigación sobre posibles innovaciones en los mecanismos de retroalimentación se describen en el Capítulo 9.

¿Y qué ocurren con los problemas de género? Desde que Rick escribió sobre el uso de MSC en CCDB, las preguntas sobre cómo MSC trata los problemas de género han surgido. No había nada en el diseño del proceso de MSC para CCDB que sugiriera ninguna atención especial o inquietud sobre los asuntos de género. Por ejemplo, ninguno de los dominios hacía referencia a los cambios en la igualdad de género. A pesar de esto, el aspecto más debatido de las narraciones llevado ante la Mesa Redonda con los donantes de CCDB a finales de 1994 fue la naturaleza de la relación entre un hombre y su esposa en una narración sobre el desarrollo satisfactorio de una empresa pequeña. ¿Quién hizo la mayor contribución y quién se benefició más? Meter Sigsgaard cita (a continuación) un desarrollo similar con el uso de MSC de MS Dinamarca en Tanzania.

Mozambique
"... el Equipo de Revisión estaba buscando claramente medidas para satisfacer su indicador (dinero) reflejando los objetivos de generación de ingresos. El equipo empezó a apreciar (a través de la narración SC que se les ofreció) que este objetivo no era tan importante para la producción del grupo, pero que la igualdad de género era el enfoque y que se había sido facilitado por la intervención de desarrollo". (Peter Sigsgaard, 2002:9)

Estos ejemplos demuestran cómo los asuntos de género pueden establecerse, dentro de un monitoreo general de los desarrollos de programas, a través del uso de MSC, en vez de estar sujetos a una atención especial por medio de los dominios o indicadores. No obstante, no se puede asumir que los asuntos de género serán **automáticamente** documentados o reconocidos cuando sean documentados, una vez que MSC se empiece a usar. Esto dependerá de los valores de los participantes y la retroalimentación de los procesos de selección.

Una opción más intervencionista que se ha intentado es usar grupos de hombres y mujeres por separado durante el proceso de selección de las narraciones SC, para que las selecciones de los hombres y mujeres sean claramente visibles, y las diferencias de los valores (y áreas de acuerdo) queden explicados. También es posible tener dominios de cambio que pregunten específicamente sobre los asuntos de género dentro de las comunidades asistidas o cualquier otro lugar.

Creemos que existe un lugar para dirigir específicamente la atención a los asuntos de género al nivel de monitoreo meta y el análisis del contenido. Es a esta etapa que se necesita prestar atención a una mezcla de participantes y cómo sus narraciones respectivas son tratadas en el proceso de selección. El análisis del contenido de las narraciones pueden incluir la codificación de los diferentes tipos de asuntos de género que pueden surgir y cómo el proceso de selección trató estos asuntos. ¿Se ignoraron o se les prestó atención? ¿Se hicieron recomendaciones, y si ese fuese el caso, fueron apropiadas? Este análisis debe ser retroalimentado a los participantes para informar sus contribuciones posteriores.

Narraciones mal escritas Es común para los participantes en el proceso de selección expresar inquietudes acerca de las diferencias en la calidad de las narraciones SC que son examinadas y comparadas. Algunas están mejor escritas que otras, y unas son más interesantes que otras. Si las diferencias son notables como ésta, es importante que se reconozcan abiertamente. A continuación, el grupo puede decidir cómo tratar

estas diferencias. En nuestra experiencia, la calidad de la narración es raramente la razón principal para rechazar o seleccionar una narración SC, a menos que SC no cuenta con los detalles necesarios para seguir adelante. En cambio, lo que los participantes tienden a hacer es juzgar la calidad de la narración según la aparente importancia del contenido de la narración. Una narración mal escrita sobre los desarrollos importantes puede ser elegida. Pero una narración lamentablemente escrita no lo será.

Una opción es pedir a la persona que documentó la narración para volver a escribirla para transmitir mejor los cambios que son más importantes. Esto se ha hecho donde hay pruebas de que algo importante está pasando, pero donde no había suficientes detalles. No obstante, se necesita prestar atención. Volver a escribir una narración podría confundir de quién es realmente la narración.

CAPÍTULO CUATRO: CREAR CAPACIDAD PARA UN MSC EFICAZ

Este capítulo mira los recursos que una organización pueda necesitar para la implementación de MSC.

Consideramos las siguientes estrategias:

- creación de la capacidad de los líderes
- creación de la capacidad del personal
- consideración de los costes y el tiempo

Creación de la capacidad de los "líderes" de MSC

En el Capítulo 2, Paso 1 (Cómo empezar y despertar atención), discutimos los beneficios de tener a gente para liderar o promocionar activamente MSC dentro de una organización. Estos líderes pueden:

- animar y motivar a la gente al principio
- responder a las preguntas sobre la técnica
- facilitar la selección de las narraciones SC
- animar a que la gente recopile narraciones
- asegurar que la retroalimentación ocurre
- asegurar que las narraciones son recopiladas, organizadas y enviadas para revisión
- crear protocolos para asegurar la confidencialidad de los informantes cuando sea necesario
- llevar a cabo análisis secundarios

Aunque sirve de ayuda que los líderes ya conozcan los métodos de calidad y las técnicas participativas, nuestra experiencia sugiere que los atributos más importantes para los líderes son entusiasmo e interés en MSC. Las buenas destrezas de facilitación son también útiles.

Los líderes necesitan entender bastante bien MSC para poder tratar cualquiera de las preguntas inevitables. Este conocimiento se puede adquirir de varias formas. Un enfoque barato es leer algunos de los documentes existentes sobre MSC (como por ejemplo esta Guía) y experimentar con MSC a una escala pequeña. Muchas de las organizaciones que ahora usan MSC comenzaron de esta manera. Este aprendizaje se puede acelerar con un entrenamiento básico en MCS. Rick y Jess están actualmente planeando un curso para "entrenar a los entrenadores" en MSC (ver el sitio Web de MSC http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ para las fechas y los lugares).

Otra opción es hacer que un consultor visite la oficina del programa y trabaje con los líderes para introducir MSC en la organización, así como ayudar a los líderes a crear su base de conocimiento. Otras opciones son trasladar al personal a otra organización con más experiencia en el uso de MSC.

Si una persona asume el liderazgo de MSC en una organización, recomendamos crear la capacidad de MSC en una segunda y tercera persona también. Sabemos de varios ejemplos donde la implementación de MSC ha fracasado cuando un líder ha conseguido otro trabajo.

Creación de la capacidad del personal para participar plenamente en MSC

Conseguir que el personal del proyecto entienda MSC es con frecuencia un escollo. Aunque MSC es relativamente simple en práctica, para mucha gente es radicalmente una manera diferente de monitorear y evaluar. A menudo es implementada en contexto interculturales y bilingües, donde la comunicación de las cosas más simple es un desafío. Para superar este obstáculo, piense en cómo MSC puede comunicarse mejor en el contexto de su programa y cómo los participantes puede adquirir suficiente conocimiento y destrezas para poder participar. En el Capítulo 2, Paso 1, encontrará una serie de metáforas que le pueden ayudar a describir mejor el papel del MSC.

Probablemente hay dos opciones principales disponibles para crear la capacidad de un programa de equipos en MSC: una es a través de un entrenamiento, y la otra es por medio de asesoramiento y práctica. En la mayoría de los casos, una persona ha tomado un papel activo en la diseminación de la técnica por toda la organización. Esto puede o no implicar a la persona entrenando al personal del programa.

Cómo entrenar a la gente sobre MSC En nuestra experiencia, el entrenamiento generalmente consiste de uno a tres días dirigido por un consultor externo o un especialista de monitoreo y evaluación (M&E) interno. Aunque no hay recetas infalibles sobre cómo entrenar a la gente sobre MSC, podemos ofrecerle algunos consejos:

1. Use muchos ejercicios prácticos. Jess a menudo invita a grupos, al comienzo de la sesión de entrenamiento, para formar parte de los ejercicios con situaciones simuladas en donde ellos leen algunas de las narraciones con un contexto de programa diferente y eligen las que crean que son las más significantes. Para mucha gente es más fácil entender el proceso cuando ven cómo se usa en un contexto diferente. De no ser así, la gente tiende a enfocarse más en el contexto de las narraciones. Cuando prueban elegir las narraciones por sí mismo, les ayuda a conocer MSC.
2. Pida a los participantes documentar sus propias narraciones durante la sesión de entrenamiento. Una técnica eficaz de entrenamiento es poner a los participantes en parejas y animarles a que se entreviste mutuamente para obtener narraciones MSC. Elija un tema con el que todos se puedan relaciones, como “el cambio más importante en las vidas de los beneficiarios”.
3. Compare MSC con otras técnicas, como casos de estudios y sistema de monitoreo convencional para ayudar a los participantes a entender las diferencias.
4. Explique cómo MSC encaja en el proyecto o en el marco teórico de monitoreo y evaluación de la organización. No se trata de una técnica independiente y es poco probable que satisfaga los requisitos de responsabilidad de los fundadores.
5. Ofrezca oportunidades para hacer preguntas y debatir. A menudo la gente necesita tiempo para absorber MSC.
6. Si es posible, lleve a cabo el entrenamiento en conjunción con un facilitador que pueda enfocarse en cómo se sienten los participantes.

7. Una vez el entrenamiento inicial haya sido llevado a cabo, es útil tener una sesión de reciclaje después de que las narraciones se hayan recopilado y hayan sido seleccionadas. Esto puede durar sólo un par de horas.

Laos – el entrenamiento es esencial
"Desarrollar las habilidades de entrevistar de los trabajadores del lugar no formaba parte de los objetivos de usar MSC, pero es un requisito previo para un proceso sólido y este aspecto es uno que requiere más atención".
(Juliet Willetts, evaluación externa de MSC usado por ADRA, 2002)

Práctica y mejora Si el entrenamiento no es una opción, tal vez sea posible implementar MSC como prueba o por error. Por ejemplo, pidiéndole al personal documentar las narraciones y ofreciéndoles retroalimentación sobre cómo fue, junto con ejemplos (las narraciones seleccionadas), le darán una buena idea sobre cómo proceder. MSC tiene un ciclo de mejora incorporado para que funciones sin entrenamiento. No obstante, el entrenamiento inicial puede evitar la tanta confusión y frustración que el personal del programa a veces siente cuando son introducidos a MSC sin recibir una orientación completa.

Si decide elegir la vía de la práctica y mejora en vez de entrenamiento, es útil contar con alguien que entienda bien MSC y que pueda responder las preguntas, encargarse de cualquier confusión y diseñar sistemas para minimizar la frustración.

Victoria, Australia – las narraciones mejoraron gradualmente con el tiempo
*"El personal no recibió ningún tipo de entrenamiento en MSC. Llevamos a cabo una serie de presentaciones cortas para que el personal entendiera de qué se trataba MSC e iniciamos un programa piloto, pero nadie recibió entrenamiento. Las primeras narraciones no fueron tan buenas: muchas de ellas eran como testimonios. Pero con el tiempo, la retroalimentación ayudó al personal a tener una imagen más clara de lo que se trataba todo y las narraciones fueron mejorando poco a poco, hasta que todas cambiaron su enfloque". (*Jess Dart, 2000*)*

Considerar los recursos y el tiempo requerido

No hay ninguna duda de que MSC lleva mucho tiempo. Al igual que el tiempo necesario para recopilar narraciones, se deben programar reuniones regulares para seleccionar las narraciones más significantes. Esta es la inquietud que más se oye al inicio de la implementación de MSC. Una vez que no haya ningún contratiempo con MSC, debe hacerse más rápido y más racionalizado. Las organizaciones a menudo eligen alargar el periodo de elaboración de informes después de un año más o menos, lo que también reduce la cantidad de tiempo que el proceso consume.

En 2004, ADRA Laos fue la primera organización en analizar la cantidad de tiempo que toma llevar a cabo MSC. El texto del siguiente recuadro y las dos tablas representa una imagen de una operación a tiempo intensivo. No obstante, nuestra experiencia es que MSC no siempre implica tanto tiempo intensivo. El tiempo que toma depende de la naturaleza del programa y los usos del proceso MSC.

Laos – cálculo del tiempo invertido en MSC

"Los costos de tiempo de MSC fueron invertidos en primer lugar en entrenamiento para el personal y en segundo lugar en las reuniones mensuales y la traducción. La recopilación actual de narraciones de por sí no implica particularmente tiempo intensivo. La tabla de abajo demuestra el tiempo y los recursos consumidos durante el periodo de duración del proyecto piloto. Documenta la cantidad total de personas-días y personas-horas del personal de oficina en Vientiane y el personal del proyecto en la región. Además del tiempo documentado a continuación, la mayoría del personal de ADRA en Australia asistió a una reunión de selección de una de duración y se pasaron el tiempo leyendo la serie de narraciones". (Juliet Willetts, 2004)

Tabla 1 Tiempo-costos para las actividades MSC en un proyecto piloto expresó de personas-horas o personas-días (modificado del formato original)

Aspecto de MSC	**ADRA Vientiane Personal de oficina**	**Luangnamtha Personal en la región**	**Attapeu Personal en la región**
Administración del proceso (días durante un proyecto piloto de nueve meses) Entrenamiento [incluyendo el taller de evaluación] (días durante un proyecto piloto de nueve meses) Viaje para el entrenamiento (días durante un proyecto piloto de nueve meses)	60 días 46 días 8 días	6 días 45 días 9 días	6 días 31 días 9 días
TOTAL DE DÍAS	114 días	60 días	46 días
Actividades mensuales (llevadas a cabo por seis meses) Recopilación de narraciones (horas/mes) Traducción y composición de narraciones (horas/mes) Selección de narraciones (horas/mes) **TOTAL de actividades mensuales (DÍAS durante 6 meses)**	 0 horas 3 horas 22 horas 19 días	 24 horas 10,5 horas 42 horas 57 días	 12 horas 12 horas 28 horas 39 días
TOTAL DE DÍAS DURANTE TODO EL PROYECTO PILOTO	**133 días**	**117 días**	**85 días**

CAPÍTULO CINCO: MSC DENTRO DE UN MARCO TEÓRICO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)

MSC dentro del ciclo del programa

En la mayoría de las organizaciones hay procesos cíclicos de planificación, implementación, evaluación y revisión. A esto a menudo se le conoce como ciclo de programa o planificación. Dentro de este ciclo, a veces se hace una distinción más profunda entre monitoreo y evaluación. Las distinciones también pueden extraerse de las diferentes formas de monitoreo y las diferentes formas de evaluación. MSC puede usarse para el monitoreo y la evaluación, y para las diferentes formas de monitoreo. Todas estas opciones serán revisadas en este capítulo.

MSC como monitoreo y evaluación

MSC se ha conceptualizado como una herramienta de monitoreo y de evaluación. Las distinciones entre monitoreo y evaluación son difusas y ambos términos puede definirse de varias maneras. En esta Guía, nos referimos a monitoreo como un proceso continuo de recopilación de información con el propósito primordial de administración del programa. Como tal, el monitoreo tiende a enfocarse en las actividades y rendimientos. Nos referimos a evaluación al proceso menos frecuente de recopilación de información que tiende a enfocarse más en los resultados e impactos. Ambos procesos implican opiniones sobre los logros, pero la evaluación tiende a ver de una manera más amplia el programa entero y abarca un periodo de tiempo más largo, a menudo desde el inicio del programa hasta el presente.

Desde nuestro punto de vista, MSC se sitúa en una línea que diferencia monitoreo y evaluación, lo que podría explicar por qué es tan difícil de describir. Al igual que el monitoreo, MSC provee datos continuos sobre el rendimiento del programa que asiste a la administración del programa. Pero MSC va aún más lejos que la mayoría de formas convencionales de monitoreo ya que también se enfoca en los resultados y el impacto, implicando a la gente a formar opiniones sobre los méritos relativos de los diferentes resultados en la forma de narraciones MSC. De esta manera, MSC contribuye tanto al monitoreo como a la evaluación.

MSC como un tipo específico de monitoreo

Cuando Rick documentó por primera vez MSC, miró los diferentes tipos de resultados que podía ser monitoreados y se dio cuenta de cómo las diferentes formas de monitoreo eran necesarias para seguir los diferentes tipos de resultados. Estos factores se encuentran resumidos en la tabla que aparece a continuación.

Tabla 2: Tipos de resultados

Los resultados son	Esperados	Inesperados
De importancia acordada	Los indicadores predefinidos son los más útiles	MSC es útil
De importancia no acordada	Los indicadores son útiles, al igual que MSC	MSC es más útil

Hay que tener en cuenta que nosotros no consideramos MSC ser un substituto de los procesos de monitoreo de actividades y rendimientos más convencionales en contra de indicadores predeterminados, como el número de reuniones mantenidas o el número de participantes dentro de un programa. En cambio, MSC provee una forma complementaria de monitorear que además rellena un hueco importante. No creemos que MSC deba usarse como la única técnica en el marco teórico del monitoreo y evaluación. No obstante, donde no hay un marco teórico existente, MSC es un excelente lugar para comenzar a crear la capacidad del personal para captar los resultados.

La siguiente sección resume las formas en las que MSC es un forma complementaria de monitoreo y los huecos que hay para rellenar.

MSC nos informa sobre los resultados inesperados El monitoreo cuantitativo convencional de los indicadores predeterminados sólo nos dice lo que creemos necesitamos saber. No nos lleva al reino de lo que no nos damos cuenta que necesitamos saber. La diferencia aquí es entre los enfoques deductivos e inductivos. Los indicadores a menudo se derivan de una concepción anterior, o teoría, de lo que se supone debe pasar (deductivo). Al contrario, MSC usa un enfoque inductivo a través de participantes que entienden los acontecimientos después de que hayan pasado. Entonces, un hueco clave que MSC rellena dentro del marco teórico de monitoreo y evaluación (M&E) es que nos ayuda a monitorear los impactos "desordenados" de nuestro trabajo, incluyendo los resultados inesperados y las consecuencias intangibles e indirectas de nuestro trabajo. Al obtener esta información regularmente y tomar el tiempo para reflejar lo que esto quiere decir, los grupos de personas pueden alterar la dirección de sus esfuerzos para así poder lograr más de los resultados que ellos valoran.

Ghana - cambios fuera del marco teórico lógico
"El reconocimiento de que los cambios toman un lugar distinto de los anticipados como indicadores en el proyecto del marco teórico parece importante. En el ejemplo en particular de BADSP, es poco probable lograr muchos de los indicadores y el proyecto todavía está viendo cambios considerables en los distritos donde opera..." (Johnston, 2002:11)

MSC anima y hace un uso constructivo de la diversidad de opiniones En muchos sistemas de monitoreo, los acontecimientos de inquietud están definidos por gente alejada de donde los acontecimientos ocurren y son monitoreados.

Los indicadores son a menudo identificados por el personal superior ejecutivo o el personal superior especialista de las unidades de investigación. Algunas organizaciones han intentado mejorar la situación tomando el proceso de identificación del proceso hasta abajo en la jerarquía. En algunos casos esto ha significado usar los métodos de Evaluación Participativa Rural para obtener las opiniones de los beneficiarios. El problema con este enfoque es la dificultad con la que la organización entonces se encuentra al resumir la información producida por una diversidad de indicadores localmente identificados.

MSC les da a los más cercanos a los acontecimientos que van a ser monitoreados (por ejemplo, el grupo regional y los beneficiarios) el derecho de identificar una variedad de narraciones que ellos crean relevantes. Éstas entonces son resumidas por elección cuando otros participantes elijan las más significantes de todas las narraciones reportadas. Aquí la diversidad se convierte en una oportunidad para que la organización decida hacia qué dirección desea ir.

MSC permite en vez de dirigir a los participantes Con los sistemas de monitoreo que usan indicadores predefinidos, la naturaleza de la información y su significado es mayormente definido desde el principio. Los datos deben ser recopilados los más estandarizados posible. Con MSC, a los participantes se les anima a ejercer sus propias opiniones para identificar las narraciones y seleccionar las recopiladas por otros. Esto implica el uso de preguntas abiertas como: *"Desde su punto de visa, ¿cuál fue el cambio más significante que tuvo lugar en cuanto a la calidad de vida de la gente?"* Esta libertad es especialmente importante en el caso de beneficiarios y trabajadores del lugar, cuyas opiniones tal vez no lleguen hasta la administración superior, a menudo como resultado de procedimientos administrativos diarios.

MSC permite participación amplia Los acontecimientos documentados por el sistema de monitoreo de una organización son a menudo analizados en una base centralizada a los niveles superiores de una organización. Típicamente, los trabajadores del lugar no analizan los datos que recopilar, sino que simplemente pasan la información hacia arriba en la jerarquía para que otros la analicen. Con MSC, la información no es centralmente archivada o procesada, sino que es distribuida por toda la organización y es procesada localmente. El personal no solo recopilar la información sobre los acontecimiento, sino que ellos también evalúan la información según su propia perspectiva local.

MSC pone los acontecimientos en contexto Normalmente, cuando los datos cuantitativos monitoreados son analizados, se salen de contexto. El personal de la oficina central que analiza las tablas de estadísticas que las oficinas regionales mandan son generalmente extraídas de la región. Por lo general, pocos comentarios de texto acompañan a las estadísticas que los trabajadores del lugar han enviado. MSC hace uso de que la sido llamado "descripción gruesa": explicaciones detalladas de los acontecimientos ubicados en el contexto local, donde la gente y sus opiniones de los acontecimientos son visibles. En el mundo de la gente normal, estos a menudo toman la forma de narraciones o anécdotas. En el monitoreo de MSC, las narraciones también van acompañadas de las interpretaciones del escritor sobre qué es lo más significante.

Ghana – MSC muestra una imagen más rica

"…la riqueza del material recopilado nunca se habría recopilado sin el intento explícito para monitorear un cambio significante. En sí mismo, provee una imagen del contexto en el que BADSP opera que es muy diferentes de la que puede crear la documentación tradicional del proyecto". (Johnston, 2002:11)

MSC permite un cambio de enfoque sobre lo que es importante En la mayoría de los sistemas de monitoreo, los indicadores permanecen esencialmente los mismos en cada periodo de elaboración de informe: se hace la misma pregunta una y otra vez, y el enfoque es el mismo. Hay un ámbito limitado para las adaptaciones independientes (constructivas o subversivas) del personal del sistema de monitoreo. Con MSC, los contenidos del sistema de monitoreo son mucho más dinámicos y adoptivos, aunque en práctica esto variará, por supuesto, de una organización a otra. Los participantes eligen qué reportar dentro de los dominios especificados y, con menos frecuencia, pueden cambiar los dominios por sí mismos. Las narraciones MSC pueden reflejar cambios reales en el mucho así como cambiar sus opiniones en la organización sobre lo que es importante.

MSC como evaluación de programa

Patton (1997) sugiere que las conclusiones de la evaluación de programa pueden servir tres propósitos primarios: "presentar las opiniones, facilitar las mejoras y generar el conocimiento". MSC puede usarse para los tres propósitos.

Presentar las opiniones Según nuestro entender, MSC no se ha usado como una sola técnica para producir opiniones sumativas sobre el éxito general de un programa. Tendríamos serias dudas sobre la intención de usar MSC de esa manera. La mayoría de las evaluaciones se benefician por el uso de diferentes métodos mezclados (por ejemplo, participativo y experto, deductivo e inductivo).

MSC se puede usar como una actividad creada en una evaluación sumativa o como una actividad que precede una evaluación sumativa. En ambos casos, MSC puede proveer una abundancia de material de estudio con casos para apoyar e ilustrar los argumentos que se desarrollan durante la evaluación. Los informes del proceso de selección también pueden proveer una buena cantidad de criterios satisfactorios dando a conocer los criterios que los evaluadores usan, al igual que otros participantes en el proceso de evaluación (Dart y Davies 2003).

MSC también puede desempeñar una parte más central en el proceso de evaluación como medio de identificación y agrupación de las opiniones de los diferentes interesados en una escala mayor. Rick usó MSC para este propósito en una serie de evaluaciones de DFID, programas de ONG fundados en África y Asia. Comparado con el uso de MSC para monitorear, este implicó un periodo de referencia más largo (por ejemplo, cambios en los últimos tres años) y prestó más atención a obtener narraciones MSC de los diferentes grupos de interesados identificables.

MSC también puede combinarse con un enfoque teoría-guía (deductivo) a la evaluación. La mayoría de los programas tienen una expectativa (por ejemplo, una teoría) sobre cuándo los impactos de las actividades de programas más significantes se harán más evidentes. En muchos programas, se espera que ocurra más impacto hacia el final, en vez de al principio del programa. No obstante, en otros como en programas de ahorros y crédito, el impacto máximo puede ocurrir en un momento diferente. Por ejemplo, esto puede ser en los tres primeros meses que los miembros se han unido a un grupo de ahorros y crédito por primera vez. Estas predicciones pueden ponerse a

prueba recopilando datos sobre indicadores predefinidos y examinando las tendencias en las narraciones SC recopiladas durante el periodo de vida de un programa. A los participantes de CCDB se les pidió que examinaran las narraciones recopiladas durante los últimos 10 meses e identificaran las más significantes de todas.

Este proceso se podría extender hasta cubrir un largo periodo de tiempo y podría hacerse más fuerte pidiéndole a los participantes clasificar las narraciones en vez de simplemente seleccionar las más significantes.

Los programas también varían dependiendo si se espera afectar equitativamente a un gran número de beneficiarios o sólo a un reducido número de beneficiarios. La mayoría de los programas que intentar mejorar el servicio de entrega esperan cierto grado de cobertura total y equitativa de los beneficiarios. En contraste, los programas que implica la investigación de nuevas tecnologías, como un mejoramiento en la productividad del arroz, deben esperar un significante número de fracasos y esperar por éxitos extraordinarios. El resultado de una investigación extraordinariamente exitosa tendrá el potencial de afectar a un gran número de beneficiarios cuando los agricultores de la nación la apliquen. MSC, con su enfoque en el "borde de la experiencia", tal vez esté mejor equipado para evaluar programas que se enfocan en investigar más en vez de el servicio de entrega.

Generar conocimiento El tercer propósito de Patton está relacionado con el conocimiento por medio de la evaluación, especialmente el conocimiento que se puede exportar más allá del programa que inquieta a otros y que pueda poner en uso este conocimiento. Este es un intento típico de la evaluación teoría-guía, de la clase que Pawson y Tilley proponen en su libro *Evaluación Realista (Realistic Evaluation)* de 1997. Por encima, MSC no parece estar equipada para este propósito y aún no le hemos visto usarse de esta manera. No obstante, si vemos narraciones MSC como estudios de mini casos, es de imaginar que las narraciones podrían ser una rica fuente de hipótesis sobre cómo las cosas funcionan en los programas. MSC se podría usar, en parte, para identificar relaciones causales entre actividades particulares y los resultados en las narraciones y entonces recomendar encuestas sistemáticas sobre el incidente de estas actividades y su relación con los resultados. Este uso es una extensión del Paso 8: Cuantificación

Facilitar las mejoras MSC se diseño originalmente para el segundo propósito de evaluación de Patton. Además, parece que es al que mejor se adapta: facilitar las mejoras. MSC puede permitir a las organizaciones enfocar su trabajo hacia direcciones explícitamente valoradas y alejarse de las direcciones menos valoradas. Incluso dentro de las muchas narraciones SC positivas, hay elecciones que se pueden hacer sobre a cuál responder y cuál dejar a un lado por el momento. Estas selecciones vienen por medio de la diversidad de narraciones identificadas por los participantes.

Varios factores afectan hasta qué punto el uso de MSC conduce al programa de mejora actual. Las narraciones SC son a menudo seleccionadas las más significantes porque confirman las visione existentes de lo que la organización debe estar haciendo. Éstas no tienen por qué conducir a una mejora apreciable, excepto quizás en la forma de una mayor coherencia organizativa y claridad en las visiones de la organización acerca de hacia dónde está yendo. Este tipo de resultado puede que indique un mal funcionamiento de MSC: el proceso no ha podido identificar un cambio significante, una diferencia que hace una diferencia. Esto es más probable que ocurra cuando las

narraciones son muy breves o las explicaciones están mal documentadas. En contraste, algunas narraciones sí identifican o implican acciones de seguimiento que necesitan tomarse por orden para hacer un cambio. Algunos usuarios de MSC han intentado capturar éstas incluyendo una sección de recomendaciones al final de la planilla del informe (por ejemplo, BADSP en Ghana).

Los tipos de cambios en los que los participantes se enfocan puede también ser importantes. Durante la implementación de MSC, las selecciones se hacen, a pesar del proceso de selección, sobre qué duración de cambio es el más interesante. El personal superior puede reforzar el enfoque de una organización sobre un cambio a largo plazo seleccionando las narraciones adecuadas o ellas pueden seleccionar los cambios a corto plazo. Parece más probable que los cambios a largo plazo serán más difíciles de ejercer una influencia rápida respondiendo a las recomendaciones, simplemente porque son a largo plazo. A la inversa, los cambios a corto plazo debería ser más fáciles de influenciar. Esta es una visión que se puede poner a prueba evaluando más el uso de MSC.

La frecuencia de los informes es otro factor que afecta la capacidad del proceso MSC para influir en la mejora del programa. En teoría, cuanto más frecuente se sigan los cambios, más oportunidades habrá de identificar si las acciones de seguimiento están teniendo algún efecto, y de identificar y responder a los recientes problemas emergentes.

Igual de importante, recopilar las narraciones con más frecuencia permite a los participantes aprender más rápidamente cómo hacer mejor uso de MSC. VSO se ha enfrentado a mayor reto en esta área, No solo VSO recopila y seleccionas las narraciones una vez al año, sino que la fuente principal de sus narraciones es que los voluntarios de VSO trabajan en el desarrollo de los países por un promedio de dos años.

Otro escenario ajustable que puede afectar cómo tiene lugar la mejora del programa es la selección de dominios. Los dominios se pueden definir por adelantado, aplicándolos a todos los niveles y enfocándolos en los objetivos de la organización. Pueden también definirse de una manera más flexible, sólo aplicarlos después de identificar los cambios significantes e incluir dominios de “cualquier otro cambio”. ADRA en Laos tal vez esté cambiando de dominios enfocados en objetivos a categorías más amplias relacionadas con cambios positivos y negativos. Merece la pena seguir las consecuencias de tal cambio.

MSC también puede afecta el rendimiento del programa influenciando la definición e incluso la selección de los objetivos de un programa, tan distinto de los logros de estos objetivos. Aunque muchas evaluaciones de programas pueden beneficiarse de la inspección de los resultados inesperados, MSC juega un papel fundamental en la evaluación de programas con resultados previsibles. Por ejemplo, algunos programas de extensión tienen resultados y un diseño participativo más flexibles, a menudo dando prioridad a una multitud de resultados complejos y diversos. Estos tipos de programas están idealmente equipados para las técnicas de evaluación que implican investigar y deliberar el valor de los resultados significantes. En tales programas, el refinamiento de los dominios MSC con el tiempo, como declaraciones cuasi-objetivas, puede verse como un producto del proceso, no solo como parte de la técnica MSC.

MSC y el aprendizaje organizativo

MSC puede tener una influencia formativa en las organización más allá de las actividades específicas y rendimiento del programa. Quizás lo más importantes es que MSC tiene el potencial de influir lo que puede ser llamado "población de valores" entre el personal de una organización y quizás incluso entre sus interesados asociados. En el proceso de selección, la gente designada como fundadores, personal de programa y los miembros de comité de interesados delibera sobre cómo juzgar las narraciones MSC. Esto incluye considerable diálogo sobre qué criterios deberían usarse para seleccionar las narraciones ganadoras. Preguntas como: *"¿Es este cambio sostenible?", "¿Se beneficiaron las mujeres de este acontecimiento?", "¿Les gustará a los donantes este resultado?"* expresan las opiniones acerca de los valores prioritarios. La selección de una narración en vez de otra, reafirma la importancia de una combinación particular de valores. Como mínimo, el proceso de discusión implicado en la selección de la narración ayuda a los participantes a ser conscientes y entender los valores de cada uno. Analizar el contenido de las narraciones seleccionadas, como se vio en el Capítulo 2, Paso 9, puede ser de ayuda para identificar hasta qué punto el aprendizaje de organización está teniendo lugar en términos de cambios en la preponderancia de valores particulares.

El proceso de diálogo tiene dimensiones horizontales y verticales. La dimensión horizontal está entre un grupo de participantes dedicados en discutir y seleccionar la narración más significante de todas. El diálogo vertical implica intercambios de opiniones entre grupos de participantes a diferentes niveles, por ejemplo, grupos regionales, gerentes a nivel medio, gerentes superiores y donantes. La dimensión vertical es muy importantes si el proceso MSC está para ayudar el aprendizaje organizativo por toda la organización, pero también se trata del proceso más lento y el más vulnerable para fracasar. Depende de la buena documentación y comunicación de los resultados de la discusión de un grupo al siguiente. El eslabón de abajo es que corre más riesgo porque aquellos que se encuentran en los niveles más bajos de una organización raramente tienen autoridad sobre los que están por encima de ellos.

Otros usos de MSC dentro de programas

Además de monitorear y evaluar funciones, MSC también puede ser de ayuda en:

- fomentar una visión más compartida
- ayudar a comité directivo de interesados a dirigir
- crear la capacidad en el personal para evaluar
- proveer material para publicidad y comunicaciones
- proveer material para entrenar al personal
- celebrar el éxito.

Fomentar una visión más compartida La discusión continua acerca de lo que se está logrando y cómo esto es valorado, puede contribuir en una visión más compartida entre los implicados en MSC (por ejemplo, la gente que recopila, selecciona y recibe retroalimentación sobre las narraciones). De esta manera, MSC ayuda a los grupos de personal a entender los millares de efectos que sus intervenciones pueden causar, y definir qué es eso que ellos quieren alcanzar. Al contrario de una visión de futuro, la visión compartida que acompaña MSC es dinámica y puede responder al cambio de contextos y veces.

Ayudar al comité directivo de interesados a dirigir Especialmente en las economías desarrolladas, muchos programas de cambios sociales tienen comités directivos de interesados. No obstante, la tarea de dirigir una programa sin hurgar muy profundamente en los problemas de administración puede ser un desafío. MSC permite al comité de interesados actuar como una caja de resonancia para el equipo del programa, recomendando que los miembros del comité piensen de una manera valiosa y no tan valiosa en términos de los resultados representados en las narraciones SC.

Crear la capacidad en el personal para evaluar MSC puede ayudar a crear la capacidad del personal del programa para identificar y entender los impactos del programa. Las organizaciones ocupadas tienden a enfocarse en lo que necesitar hacerse a continuación, en vez de buscar los impactos de lo que ya se ha hecho. Muchas organizaciones tienen dificultades para demostrar el impacto de su trabajo. MSC es una forma excelente de animar a un grupo de personas a enfocarse en el impacto de su trabajo. Los ciclos de la retroalimentación dentro de MSC pueden garantizar que la gente aprender continuamente y mejora sus habilidades para articular casos con un impacto significante.

Proveer material para publicidad y comunicaciones Después de varias rondas de filtraciones, las narraciones que emergen del proceso de selección son por lo general muy fuertes, explicaciones muy convincentes del impacto del programa. Estas narraciones forman un material excelentes para actividades de publicidad y comunicaciones. Un bono añadido es que estas narraciones han sido aceptadas por un grupo entero de gente.

Aunque esta es una forma muy tentadora para usar las narraciones, se debe tomar precauciones con la publicidad durante el proceso MSC, ya que lo peor que puede pasar es que se convierta en una máquina de propaganda. Si una organización lo único que quiere son narraciones exitosas para propósitos de publicidad, sería mucho más eficaz contratar a un periodista para que salga y las recolecte.

También merece la pena considerar la ética de usar las narraciones para propósitos de publicidad y comunicación. Si se publicara una narración fuera de una organización, el narrador y la gente mencionada en la narración deben dar consentimiento para su uso.

Proveer material para entrenar al personal Las narraciones de por sí pueden también usarse para demostrar al nuevo personal cómo funciona el programa, y qué cosas producen los resultados deseados. En algunas escuelas de administración de empresas, los estudios de casos son usados como herramienta primaria de enseñanza, como el enfoque de las tareas para resolver problemas. A los estudiantes se les preguntar sobre cómo responderían ellos si estuvieran trabajando en la situación descrita en los estudios de los casos. Muchas narraciones SC podrían convertirse en simples estudios de casos, especialmente si son seguidas de visitas para verificar, lo que generaría más detalles para la narración.

Celebrar el éxito Compartir las narraciones exitosas puede formar parte de la celebración del proceso. En algunos programas, los grandes grupos de beneficiarios se han reunido y compartido narraciones SC y han celebrado lo que han alcanzado. Una buena narración puede moverse increíblemente y formar una manera humana y agradable de reconocer los logros.

CAPÍTULO SEIS: VALIDEZ Y VOZ EN MSC

La gente que participa en la implementación de MSC a menudo expresa sus inquietudes sobre la validez. Como muchos enfoques cualitativos, MSC no se basa en medidas convencionales de validez como pruebas estadísticas para determinar el significado de las diferencias. Este capítulo explica por qué creemos que MSC puede considerarse una forma válida de sacar conclusiones sobre tal trabajo. Entonces nos enfrentamos a dos aspectos controversiales de MSC: la técnica de muestreo y los problemas de sesgo.

MSC: una técnica válida

Los mecanismos que MSC emplea para garantizar validez incluyen:

- una descripción densa
- un proceso sistemático de selección
- transparencia
- verificación
- participación
- verificación de los miembros.

Descripción densa En enfoques cualitativos, la validez es garantizada presentando datos sólidos y descriptivos o **descripción densa** (Geertz, 1973) para que haya suficiente información coherente internamente para que otros puedan adjuntar sus propias interpretaciones. La descripción densa consisten en explicaciones de los acontecimientos estrechamente texturizadas en el contexto local. El papel subjetividad del observador son visibles. En el mundo de la gente normal, estas explicaciones toman la forma de narraciones o anécdotas. Las narraciones SC van acompañadas de las razones de los revisadores para su selección, al igual que las razones de los narradores por contar la narración. Esto se trata de una nivel de descripción más denso (¿a un nivel meta, quizás?), lo que le ofrece a los lectores la oportunidad de adjuntar sus propias interpretaciones de una narración, e interpretar las razones de por qué *otros* han seleccionado la narración.

Proceso sistemático de selección Validez es mejorar MSC a través de un proceso sistemático de selección. Todas las narraciones son analizadas por un panel de interesados asignados, que adjuntan sus interpretaciones a la narración. Las narraciones seleccionadas pueden pasarse a otro grupo para la selección, que deben también ir acompañadas de las interpretaciones de las narraciones. Este proceso es mucho más sistemático y disciplinado (e inclusivo) que la forma en que la mayoría de la información de una organización sería captada.

Transparencia Esto es un pilar para un análisis riguroso y cualitativo. A pesar de cómo se realiza el análisis, los analistas que usan enfoques cualitativos tienen la obligación de monitorear y reportar sus propios procedimientos y procesos analíticos los más completos y sinceros posible. Los procesos MSC hacen hincapié en la transparencia registrando sistemáticamente las interpretaciones y haciéndolas transparentes para que todos las vean.

Este punto puede destacarse acompañando MSC con un caso práctico. En un enfoque típico casos prácticos, un investigador experto decidirá qué información está presente

en el caso práctico y cuál no. Ellos describirán los métodos usados para captar los datos y el proceso de interpretación de los datos, pero los criterios para el éxito que respaldan sus interpretaciones no son por lo general transparentes. Con muchos casos prácticos, es difícil decir si fueron seleccionados intencionalmente (y si es así, con qué base) o fueron seleccionados al azar. Sin esta información, es difícil para el lector saber qué valor darle a los acontecimientos en el caso práctico.

Verificación Este es un paso clave para garantizar la validez de las narraciones SC (ver Capítulo 2, Paso 7) y puede ocurrir a varios niveles. En primer lugar, muchas narraciones son recopiladas por los trabajadores del lugar que observan con regularidad qué está pasando en el lugar. Ellos tienen la opción de investigar más a fondo si sospechan que una narración es falsa o errónea. En segundo lugar, la mayoría de las narraciones van acompañadas de los nombres de los que participaron en el acontecimiento, al igual que la ubicación de éste, de esta manera se hace que origen sea transparente. En tercer lugar, durante el proceso de selección, todas las narraciones son examinadas por paneles compuestos por personas asignadas que a menudo tendrán un conocimiento más profundo del proyecto y comprobarán la precisión de las narraciones mientras se tienen en consideración. Las narraciones que parecen inverosímiles o incorrectas en cuanto a los hecho no serán seleccionadas. Finalmente, una selección de narraciones (generalmente las narraciones "ganadoras" seleccionadas al nivel más alto de la organización) pueden ser verificadas exteriormente para determinar si son exactas, además de hacer un seguimiento de los acontecimientos que han ocurrido desde que la narración fuese contada por primera vez.

Participación MSC es particularmente válida en el contexto de programas participativos. Promueve la participación de una amplia gama de interesados y emplea métodos que animan a la igualdad de expresión de las opiniones y a compartir las lecciones.

Uno de los mayores desafíos que se enfrenta al campo del desarrollo internacional en los últimos 15 años ha sido cómo medir el impacto de proyectos participativos en una manera que mantiene la filosofía de estos proyectos (Oakley et al, 1998). La inquietud es que el proceso de monitoreo y evaluación refuerce, en vez de inhibir, la participación y empoderamiento de los participantes del programa. La evaluación externa basada en valores externos sobre qué constituye el éxito no es apropiado en este contexto. En muchos casos, los proyectos participativos requieren enfoques participativos de monitoreo y evaluación (M&E) que permita a los interesados y beneficiarios expresar sus opiniones sobre qué cambios son importantes y cuáles deberían ser medidos.

Verificación de los miembros Esto ofrece una forma adicional de añadir validez y exactitud a las narraciones SC. Implica comprobar la versión documentada de la narración SC con el narrador original y la gente nombrada en la narración. Cuando una personal recopila una narración "entrevistando" a otra, animamos a la persona a que documente la narración para compartir sus notas y permitir al narrador editar y volver a redactar la narración hasta que estén satisfechos de que lo que refleja es lo que intentaban transmitir. Esto puede simplemente puede tratarse de volver a leer la narración después de haber sido documentada.

Muestreo intencional

La técnica de muestreo de MSC es selectiva en vez de inclusiva. En vez de proveer información sobre la "condición media" de los participantes, provee información sobre las circunstancias excepcionales, particularmente las circunstancias satisfactorias. A esto se le llama **muestreo intencional.** Algunos expresarán que la información que esta técnica de muestreo produce no es una base fidedigna sobre la que formar opiniones acerca del rendimiento de un programa.

No obstante, el muestreo intencional (o **muestreo de determinación**) es una forma legítima de solicitar datos en una investigación cualitativa y forma una parte dominante de la lógica de la investigación cualitativa. Patton expresa que: "La lógica y el poder del muestreo de determinación se basa en seleccionar casos ricos en información para estudiar en profundidad. Los casos ricos en profundidad son aquellos de los que uno puede aprender bastante sobre los asuntos de importancia central para el propósito de la investigación, así el término muestreo de determinación". (Patton, 1990:169)

Patton describe diferentes estrategias de muestreo intencional que sirve propósitos particulares de evaluación. El enfoque del "caso extremo o desviado de muestreo" en enfoca en casos que son ricos en información porque son poco usuales o especiales en alguna manera. El sistema de muestreo de MSC usa este enfoque para captar los modelos significantes de éxito o de fracaso. El propósito es aprender estas narraciones extremas y al final mover las prácticas de extensión más hacia el éxito y alejado del fracaso. Por esa razón, la estrategia es seleccionar aquellas narraciones de las que se puede aprender más.

Si el propósito del monitoreo y evaluación es precisamente documentar la variación natural entre los resultados de los beneficiarios y quiere poder hacer generalizaciones acerca de la experiencia de todos los participantes, entonces necesita una muestra al azar que sea lo suficientemente grande para ser representativa. No obstante, Patton (1990:170) sugiere que, "...en muchos casos se puede aprender más estudiando intensamente casos extremos o poco usuales que pueden aprenderse de las descripciones estadísticas sobre de qué se trata un caso promedio". Otra opción popular es combinar enfoques para que así entienda la distribución normal de participantes, al igual que los casos extremos. En CCBD y Target 10, MSC se combinó con otros enfoque que captaron la distribución normal de agricultores asistiendo a los programas.

Existen pruebas de que el uso extendido de MSC puede conducir a reportar desde una amplia gama de participantes que una encuesta al azar. En CCDB, el número de *shomities* (grupos participantes) que estaban sujetos a las narraciones SC fueron creciendo progresivamente mes a mes a medida que el personal siguió investigando narraciones SC que reportar. Después de un año, más del 70 por ciento de shomities en el área piloto de MSC habían sido el sujeto de una narración. En comparación, una encuesta modelo típica al azar probablemente no intentaría alcanzar más del 10 por ciento como máximo. Esto sugiere que en cualquier aplicación MSC merece la pena seguir hasta qué punto las narraciones están siendo una muestra de un aumento de los recursos, frente a lo que queda concentrado en un pequeño subconjunto. La anterior tendencia respaldaría más las demandas de un impacto generalizado. No obstante, como se ha indicado anteriormente, en algunos programas como el de investigación agrícola, un descubrimiento dramático en unas de las muchas actividades de

investigación fundadas puede ser más significante, a largo plazo, que mucho menos logros a lo largo de una gama de actividades de investigación fundadas.

Sesgo en MSC

Sesgo hacia el éxito MSC tiende a menudo a favorecer las narraciones exitosas que a las "malas noticias". En Target 10, casi un 90 por ciento de las narraciones incluyen resultados positivos. La proporción en ADRA Laos varía entre un 80 y 90 por ciento. No obstante, esto no se considera necesariamente un fracaso, ya que identificar lo que el programa puede alcanzar cuando está en su mejor momento debería ayudar a mover el programa hacia alcanzar más de esos cambios positivos. La asignación de un dominio específico para capturar narraciones negativas (Capítulo 2, Paso 2) puede hacerse si es lo que se desea.

Subjetividad en el proceso de selección El proceso de selección de MSC es subjetivo en cuanto a que es una expresión de valores de la gente en los paneles de selección. Por eso, es importante ser conscientes de quién es y quién no está representado en los paneles de selección. No obstante, a diferencia de otros enfoques de investigación, esta subjetividad es otra fuente de datos sobre los valores organizativos. Las razones para seleccionar narraciones SC están registradas y documentadas junto con las mismas narraciones. La inclusión de estas interpretaciones como otra forma de datos de evaluación ofrece un alto nivel de transparencia.

Sesgo hacia las opiniones populares Otra crítica del proceso de selección de MSC (y todos los métodos que luchan por un consenso) es que las opiniones particularmente duras o impopulares pueden ser calladas por el voto mayoritario. Este es un problema real que necesita ser considerado. No obstante, en nuestra experiencia, el proceso inductivo de la selección de narraciones (primero la votación y a continuación la identificación de los criterios) es más probable que identifique y registre las opiniones menos populares que otras técnicas de monitoreo y evaluación. Requerir que una narración significante se escoja sobre otra parece animar sorprendentemente a discusiones abiertas y francas.

A un nivel más amplio, MSC mantiene una diversidad de opiniones en vez de luchar por el consenso. El riesgo de un tipo de narración dominante es mitigado por el hecho de que en cada nivel de selección nuevas narraciones MSC son introducidas de otras fuentes. Incluso después de que el personal superior (o el donante) haya seleccionado los cambios más significantes de cada dominio, algunas sucursales de la organización todavía verán otras narraciones como las más significantes. MSC no produce un consenso absoluto. Está basado en narraciones contenciosas y en un debate continuo acerca de sus méritos.

"La Sabiduría de la Multitud"
"La diversidad e independencia son importantes porque las decisiones mejor recopiladas con el producto de desacuerdo y competencia, no el consenso ni el compromiso…Paradójicamente, la mejor forma para un grupo de ser inteligente, es que cada persona piense y actúe lo más independientemente posible". (La Sabiduría de la Multitud, Suroweicki, 2004: xix)

Sesgo hacia las opiniones de aquellos que son buenos contando narraciones
Como todas las técnicas de monitoreo y evaluación, MSC favorece a algunos tipos de datos. MSC tiene el inusual sesgo de favorecer las opiniones de la gente que pueden contar una buena narración. Esta es otra buena razón de no ver MSC como una herramienta independiente para monitorear y evaluar. No obstante, hemos visto casos donde los participantes en el proceso de selección estaban conscientes de que las destrezas para narrar podrían tener una demasiada influencia, por lo tanto ajustaron las evaluaciones de las narraciones.

Asuntos de voz y poder en MSC

En MSC, muchos del personal, donantes y otros interesados (incluyendo a los participantes en algunos casos) pueden implicarse activamente en la recopilación y análisis de los datos. MSC es uno de las técnicas participativas de monitoreo y evaluación disponibles. No obstante, en términos de quién tiene la voz, se puede decir que MSC favorece la inclusión de algunos interesados sobre otros.

El proceso de selección de la narración está sesgada a favor de aquellos que ayudan durante las sesiones de revisión de las narraciones. La gente que asiste a los paneles de revisión tal vez no represente a todo el personal o a todos los beneficiarios. Esto puede ser compensado hasta cierto punto teniendo una muestra representativa de gente participante en la selección de las narraciones, o teniendo paneles de selección paralelos representado a grupos diferentes e interesantes.

Sin embargo, MSC está incrustado en la disertación del personal del proyecto y los miembros de la selección de paneles. No intenta deliberadamente captar las opiniones de aquellos que eligen no participar. Este es un problema de verdad, especialmente cuando se usa MSC para una evaluación sumativa, pero lo tratamos combinando MSC con otras técnicas, como entrevistas semi-estructuradas que buscan las opiniones de los que no participan o de los críticos. Otra posibilidad es que un investigador busque las narraciones de antagonistas y las incluya en el proceso de revisión de MSC.

No obstante, MSC no emplea algunos mecanismos para equilibrar la desigualdad de voces en las organizaciones. Debido a que el proceso generalmente se sitúa en una estructura visible de poder, todas las opiniones se hacen mucho más públicas de lo que se cree. Aquellos en la cima de la jerarquía tienen que elegir de una serie de opciones creadas por los que están debajo de ellos. Finalmente, el dominio opcional “cualquier otro cambio” abre la amplitud del cambio que puede colocarse en el menú. Aunque las selecciones nunca son totalmente libres, porque ocurren en un contexto organizativo, MSC tiene muy en cuenta las opiniones de lo que se sitúan en la parte inferior de la jerarquía organizativa, que es caso de muchos sistemas de monitoreo y evaluación convencionales.

En VSO, las narraciones SC que implican y han sido validados por otras partes en adición a la composición de narraciones de los voluntarios son frecuentemente puntuadas como las más significantes que aquellas escritas por voluntarios sin referencia a las opiniones de los interesados. Esto sugiere que el proceso de selección de las narraciones SC, si se administra adecuadamente, puede incorporar opiniones asociadas con el grado de validez de las narraciones SC.

CAPÍTULO SIETE: EL CMS COMPARADO CON OTROS ENFOQUES Y EPISTEMOLOGÍAS

Creemos que el CMS se puede implementar con éxito sin tener que conocer la teoría a fondo. Si lo que quiere saber es simplemente los aspectos prácticos, no es necesario que lea este capítulo; pero para aquellos lectores a quienes les guste una incursión en la teoría, este capítulo examina la validez del CMS y cómo encaja con otros enfoques y epistemologías.

Indagación apreciativa

El CMS está conectado con la «indagación apreciativa» (Hammond, 1996). Ford y Ashford (2000) describen al CMS como un ejemplo de cómo la indagación apreciativa (IA) se puede usar en el monitoreo y la evaluación.

La indagación apreciativa es esencialmente un conjunto de enfoques que se usa para estudiar el cambio organizacional y el desarrollo comunitario. Tiene una filosofía compleja que involucra a todo el sistema organizacional en una indagación sobre qué es lo que funciona. Una parte central de la IA (y una faceta del CMS) es observar lo que funciona y determinar cómo hacer más de eso que funciona. En principio, el CMS observa los cambios positivos y negativos, pero en la práctica, la inclinación hacia lo positivo puede indicar que las diferencias entre el CMS y la IA no son tan marcadas.

A diferencia del CMS, la IA no es necesariamente un proceso continuo, aunque puede llegar a serlo. La IA implica un proceso visionario sobre el futuro que no tiene el CMS. El CMS usa procesos de selección estructurada, en cambio la IA no lo hace. En términos del ciclo administrativo del programa, la IA guarda más relación con la etapa de planificación, mientras que el CMS está más relacionado con las etapas de monitoreo y evaluación.

Monitoreo y evaluación participativos

El CMS podría considerarse una forma de monitoreo y evaluación participativos: un término abarcador que describe varios tipos de monitoreo y evaluación participativos llevados a cabo en el sector de desarrollo. No obstante, el CMS se diferencia de muchas otras formas de monitoreo y evaluación participativos en que los datos del CMS en relación con los cambios reportados, son relatos escritos. La manera en que el enfoque del CMS implica un análisis participativo y la selección de testimonios, parece ser única. El CMS también se diferencia hasta el punto que usa estructuras de poder organizacional existentes, en vez de intentar llegar a conclusiones usando procesos más apropiados e igualitarios.

Estudios de casos y viñetas

Al igual que los estudios de casos, anécdotas y viñetas usadas en los informes y evaluaciones, el CMS genera información escrita. Todos estos métodos se parecen en que con frecuencia usan una descripción densa (descripción con un contexto rico) o testimonios.

No obstante, en la mayoría de las evaluaciones que usan estudios de casos y viñetas, el lector no sabe:

- **quién** eligió el testimonio y cuál fue su papel
- **cómo** eligieron el testimonio (de cuántos otros y durante qué periodo)
- **por qué** eligieron este testimonio y no otros.

El enfoque del CMS genera descripciones densas sobre el cambio sobre una base sistemática, transparente y responsable.

Epistemología evolucionista y el CMS

Los escritos de Rick sobre el CMS dentro del discurso de estudios de desarrollo y aprendizaje organizacional se basan en una teoría conocida como epistemología evolucionista (Campbell, 1969). Dentro de la epistemología evolucionista, la evolución es considerada como un proceso de aprendizaje y el aprendizaje a través de individuos se considera como un subconjunto de este proceso. El aprendizaje se define como la «retención selectiva de información», y la información es definida como «las diferencias que hace una diferencia» (después de Bateson, 1979).

El centro del proceso de aprendizaje evolucionista es lo que se conoce como el algoritmo evolucionista, el cual implica la reiteración de los procesos de variación, selección y retención. Esto se puede ver tanto en la evolución orgánica como en la cultural. Las poblaciones de animales contienen diversas características, algunas de las cuales conceden ventajas de supervivencia a ciertos animales, que son selectivamente retenidos en el tiempo. Estos animales se reproducen y una diversidad de características emergerá otra vez entre sus descendientes. Del mismo modo, en la evolución cultural, la gente puede interpretar el significado de un cierto acontecimiento (por ejemplo, la circuncisión) de diferentes formas. Algunas de esas interpretaciones posiblemente encajen mejor con la visión del mundo que tiene la gente involucrada, convirtiéndose así en una visión más corriente que las del pasado. Dentro de esta nueva visión dominante, es posible que emerjan más variaciones de interpretaciones.

El proceso del CMS en la CCDB fue un intento de diseñar un proceso social estructurado que expresara los tres elementos del algoritmo evolucionista: variación, selección y retención, reiterados en el tiempo. Las entidades sujetas a la selección eran los acontecimientos y las interpretaciones asociadas con éstos. El ambiente en el cual el proceso se estaba llevando a cabo fue la organización que usaba el CMS. La selección tuvo lugar cuando el personal de campo identificó, selectivamente, lo que vio como

cambios significativos. Estos cambios (y las interpretaciones de éstos) fueron entonces retenidos documentándoles y comunicándoseles a otros/as más arriba en la jerarquía organizacional. Cuando se agruparon en el siguiente nivel, estos relatos (y sus interpretaciones) recrearon una diversidad que fue sujeto de mayor selección, y por último la retención del cambio más significativo de todos. Los testimonios de CS que sobrevivieron este proceso reiterativo fueron los que mejor encajaron con la organización, en términos de valores, intereses y aspiraciones, en ese momento dado.

Este proceso involucra dos niveles de procesos de selección que se relacionan con el concepto del nivel de aprendizaje de primer y segundo orden, originalmente creado por Bateson. El aprendizaje de primer orden implica seleccionar aquellos cambios que mejor encajan con un valor organizacional dado, o un conjunto de valores, como por ejemplo la importancia de aumentar el control de los beneficiarios sobre el uso de la ayuda para el desarrollo. El aprendizaje de segundo orden implica seleccionar algunos valores de entre otros, los cuales han encajado mejor dentro de la organización, según el orden de cualquier otro interés superior (por ejemplo, la supervivencia misma de la organización) También es posible que exista un elemento de selección auto-organizada ya que algunos valores pueden concordar entre ellos más que con otros y por eso es posible que con el tiempo sean retenidos.

Al igual que con la evolución orgánica, no existe garantía de obtener «buenos» resultados de este tipo de proceso de aprendizaje. La «diferencia que hace una diferencia» es que al contrario que muchos procesos evolucionistas, el proceso del CMS es **transparente**. Al aumentar la visibilidad de los procesos actuales de la observación y juicio organizacional, hay más espacio para que los/as participantes puedan elegir los cambios de una manera más consciente, y estas opciones se vuelven disponibles para una sección más amplia dentro de la organización, más de lo que podría ser el caso.

El CMS bajo una lente constructivista

Jess, con su experiencia en evaluación de programas, tiende a enmarcar el CMS en la epistemología subjetiva de los/as constructivistas, enfocándose en el proceso de ayudar a las partes interesadas a entender mejor el programa y la manera en que otros/as lo ven. Por ejemplo, en el CMS, las partes interesadas interpretan sus experiencias con un programa y registran los testimonios sobre ejemplos que consideran que representan el cambio más significativo. También registran el por qué consideran este cambio como algo significativo. Es por eso que cuando una persona beneficiaria cuenta un testimonio de un cambio significativo, interactúa con el mundo y extrae un significado de éste, y el significado se crea a través del testimonio expresado. Después, cuando los/as revisores/as leen y evalúan el testimonio, se interesan y crean un nuevo significado. Cuando esto se hace en un grupo, la creación del significado se comparte. En el CMS, los criterios que se usan para interpretar un testimonio están claramente documentados, son transparentes y guardan relación con el testimonio. Esta transparencia hace que todo el proceso sea incluso más abierto a creaciones más nuevas y sofisticadas de significado ya que en el CMS sabemos quién seleccionó cada testimonio, en qué contexto y por qué razón.

No obstante, el CMS también cuenta con una etapa de verificación en la que los testimonios se pueden extender y comprobar para ver si de verdad ocurrieron los acontecimientos descritos. Esto sugiere que el CMS no puede conceptualizarse bajo una ontología constructivista radical, donde los «hechos» se consideran una función de múltiples realidades, tanto como los valores. Por todas estas razones, Jess sugiere que el CMS se describe mejor como una técnica que emplea una epistemología constructivista y una ontología realista. Rick coincide con la descripción y añade un giro irónico al sugerir que el CMS es una forma de «postmodernismo práctico».

El CMS también ha sido relacionado con algunos de los enfoques de evaluación constructivistas de los cuales se hace referencia en la literatura internacional sobre evaluación de programas. Uno de los enfoques constructivistas mejor conocido es el de la Evaluación de la Cuarta Generación (FGE, por sus siglas en inglés) (Guba y Lincoln, 1989). Tanto la FGE como el CMS asumen que las partes interesadas en el programa tienen diferentes valores que necesitan ser explorados durante la evaluación, pero que usan diferentes metodologías. Aunque los dos son enfoques participativos y dialogísticos, por lo general la FGE no se lleva a cabo como un proceso continuo y no supone explícitamente la recopilación de testimonios. También se ha discutido que la FGE tiende a tener una posición más teórica que una metodología práctica (Fishman, 1992). El CMS estuvo y aún está desarrollándose por medio de la práctica. El haber sido implementado numerosas veces a través de su evolución, lo hace sin duda práctico en orientación.

CAPÍTULO OCHO: HISTORIA DEL CMS

Historia como proceso

Han pasado más de diez años desde que Rick creó el CMS por primera vez en Bangladesh. Desde entonces, una amplia gama de organizaciones han experimentado con el CMS y algunas han continuado usándola. Durante el proceso de aplicación del CMS a diferentes contextos organizacionales, el diseño ha sido modificado. Dentro de cada aplicación, los detalles del diseño del CMS se han adaptado frecuentemente a la luz de la experiencia.

El CMS se ha difundido de una manera muy descentralizada, por ejemplo, ni un/a solo/a donante ha dicho que el CMS deba ser usado en programas que éste/a financie. Desde que Jess completó su doctorado en CMS en el 2000, el CMS se ha fomentado activamente en Australia por su involucramiento en la Sociedad Australiana de Evaluación, la publicación de artículos periodísticos y por el entrenamiento que ella ha proporcionado a un gran número de organizaciones interesadas. A escala mundial, la creación de una la lista de correo del CMS ha facilitado la difusión de éste, junto con un archivo asociado de almacén de datos en el 2001. El archivo de almacén de datos ahora contiene 18 carpetas en las que se detalla los usos del CMS en 10 países. Recientemente, la utilidad del CMS se hizo evidente en la excelente guía de CMS de ADRA, que fue desarrollada por Robyn Kerr (Kerr, 2004) casi solamente en base a la documentación que ella encontró en ADRA en Laos.

La Guía que ahora está leyendo es también un paso hacia una facilitación más activa, ya que estamos intentando resumir y diseminar, selectivamente, algunas de las lecciones de los últimos diez años. Hemos intentado aplicar un ligero toque, evitando, donde fuera posible, la imposición de prácticas forzosas y haciendo hincapié en las alternativas disponibles a la hora de aplicar el CMS.

Tipos de usos del CMS

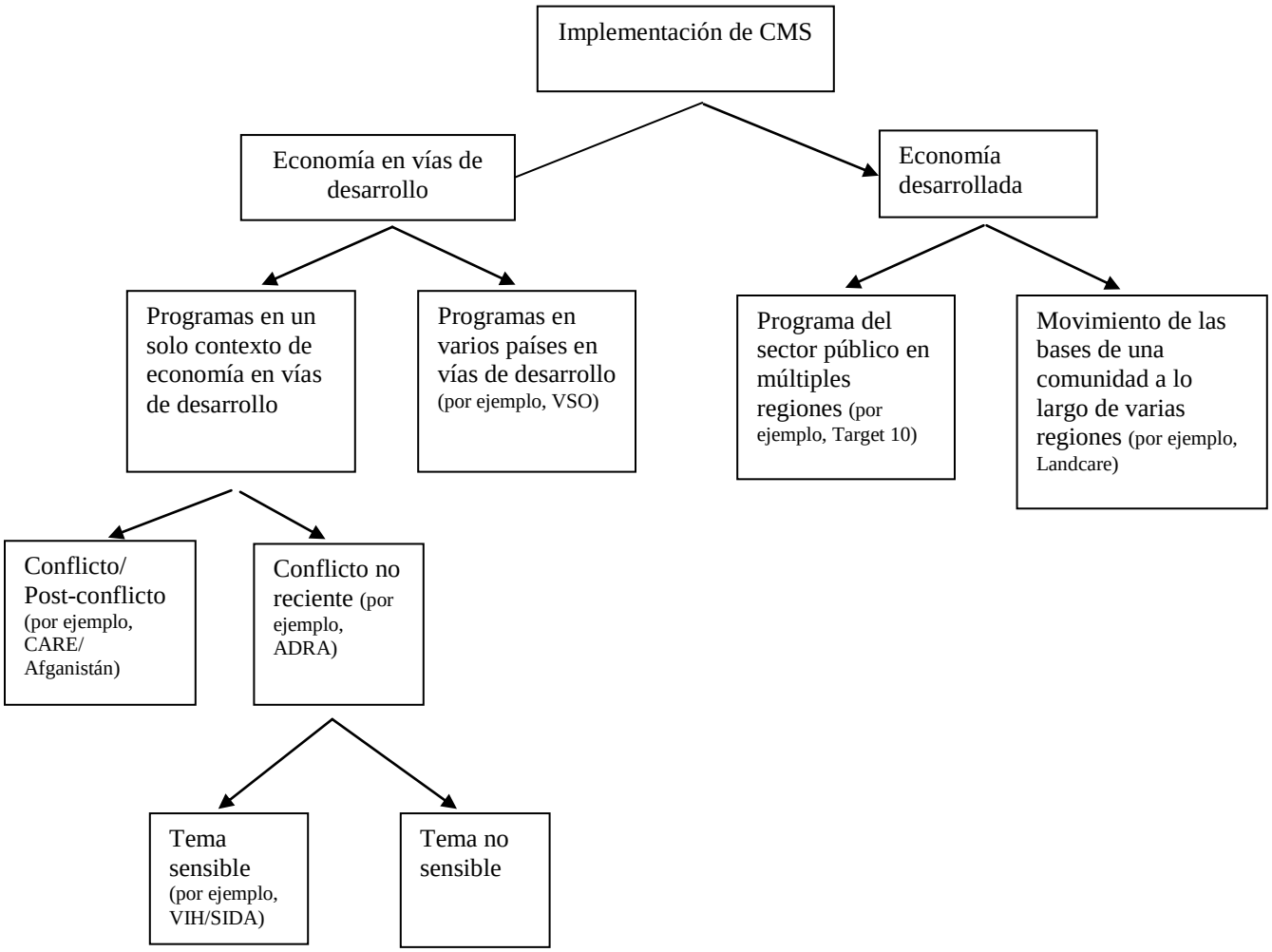
La tabla número tres proporciona la historia cronológica de los usos del CMS que hasta ahora hemos podido identificar. Podrá encontrar los documentos que describen muchas de estas aplicaciones en la página web del CMS:
http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/

La siguiente sección identifica algunas de las diferencias más importantes entre estas aplicaciones, especialmente en los tipos de escenarios en los cuales el CMS se ha usado. Hemos entonces intentado identificar las consecuencias o implicaciones de esas diferencias. El proceso de clasificación es un «trabajo en curso» ya que la información que tenemos para muchas de las aplicaciones del CMS está incompleta.

Tabla 3: Aplicaciones conocidas del CMS

Año	País	Organización	Programa	Informante
	Filipinas	USAID	Proyecto «Gobernancia y Democracia Local»	Terry Bergdall
1993	Malawi	Gobierno de Malawi		Rick Davies
1994	Bangladesh	CCDB	Programa del Desarrollo Participativo Rural de la Gente	Rick Davies
1994	Etiopía	SIDA	Programa de Empoderamiento de la Comunidad	Terry Bergdall
1996	Países múltiples	ITDG, UK	Programa global	Helen Wedgewood
1996	India	Fundación Aga Khan	Programa de Apoyo Rural Aga Khan	Barry Underwood
1997	Australia	Departamento de Industrias Primarias, Gobierno de Victoria	Target 10	Jess Dart
1998	Mozambique	Oxfam		
1998	Filipinas		Programa de Seguridad durante la Maternidad	Leslie Dove
2000	Países múltiples	VSO	Programa global	
2001	Ghana	DFID	Programa de Apoyo del Distrito de Brong Ahafo	Francis Johnston
2001	Islas del Pacífico	IDSS/AusAid	Programa de los Niños del Pacífico	Kerin Winterford
2001	Mozambique	MS Dinamarca	Programa nacional	Peter Sigsgaard
2001	Zambia	MS Dinamarca	Programa nacional	Peter Sigsgaard
2001	Australia	Departamento de las Comunidades Victorianas (anteriormente DPI)	Bestwool	Jess Dart
2002	Países múltiples	MS Dinamarca	Programa nacional	Peter Sigsgaard
2002	Laos	ADRA		Robyn Keriger
2002	Tanzania		Programa nacional	Peter Sigsgaard
2002	Tailandia		STREAM	Pat Norrish
2003	Papua Nueva Guinea	Oxfam Nueva Zelanda	Programa Oxfam Nueva Zelanda Bougainville	Jess Dart
2003	Ghana	CARE	Programa nacional	Fiona Percy
2003	América Central	Ibis Dinamarca	Programas nacionales	Silke Mason Westphal
2003	Australia	Departamento de Educación de Australia del Sur	Cómo aprender a aprender	Margot Foster
2003	Australia	Landcare	Landcare a nivel estatal	Jess Dart
2003	Países múltiples	Oxfam Australia		Deb Elkington
2004	Australia	Desert Knowledge CRC	Cuerpo nacional	Jess Dart
2004	Serbia	SIDA		Terry Bergdall
2004	Australia	Landcare	Landcare en el centro norte	Jess Dart
2004	Australia	-	Cómo conectar comunidades de manera creativa	Jess Dart

Figura 3. Las diferencias centrales en el contexto del programa que creemos han afectado la manera en que el CMS se ha implementado hasta ahora.



Primera diferencia clave: Uso del CMS en países «desarrollados» versus en países «en vías de desarrollo»

Algunas de las diferencias más obvias se dan entre la implementación del CMS en una economía en vías de desarrollo y su implementación en una economía ya desarrollada. Las diferencias son enormes y van más allá del alcance de esta Guía, por eso vamos a destacar sólo tres: comunicación intercultural, especialización en el contexto del programa y los niveles de poder y capital social.

Comunicación intercultural

El CMS se ha usado en una variedad de países en vías de desarrollo, entre ellos Bangladesh, Brasil, Mozambique, Tanzania, Ghana, Filipinas y Laos. Un reto clave en estos países fue la comunicación intercultural de lo que es el CMS: la idea de monitorear sin indicadores, el significado de «importante» y la necesidad de ejercer la opinión individual. En muchos casos, se presentó el reto de traducir las anotaciones guías a las diferentes lenguas nacionales y locales, y traducir los testimonios de CMS al inglés, danés u otro idioma que el organismo de ayuda extranjero usa. Al contrario, cuando el CMS se empezó a usar en las organizaciones con base en Australia y el Reino Unido, no hubo ningún problema con el idioma y muy pocos fueron los problemas culturales.

Especialización del enfoque del programa

Una diferencia común entre el contexto de desarrollo y el contexto de la economía desarrollada podría ser la diversidad o especialización del enfoque de los propios programas. La implementación del CMS en las economías en vías de desarrollo se ha enfocado en gran parte en el desarrollo. En las economías desarrolladas, los programas que están implementando el CMS se han enfocado en una diversidad de temas, como la forma en la que los/as estudiantes aprenden, el cambio de prácticas en las granjas de leche, las comunidades más sanas del desierto, la administración de recursos naturales, el aumento de la producción de lana y el fortalecimiento de las comunidades y el empleo.

Niveles de poder y capital social de los participantes del programa

Una diferencia central del CMS en las economías desarrolladas y las que están en vías de desarrollo está relacionada con los niveles de capital humano y social de los participantes del programa. En los países desarrollados, quizás ha sido más fácil involucrar a los/as participantes en todos los niveles del CMS, que en los países en vías de desarrollo. Por ejemplo, en el proyecto de extensión de la ganadería vacuna de Target 10 en Victoria, Australia, los/as participantes de la comunidad fueron representados/as en todos los niveles de selección de testimonios, incluyendo una mesa redonda formada por los/as fundadores/as y las personas influyentes claves. Esto debido a que las partes interesadas de la comunidad tienden a tener mayor poder y voz en las economías desarrolladas.

Segunda diferencia clave: Hasta qué punto los/as participantes de los países con una economía desarrollada están involucrados/as en el análisis de los testimonios

En las economías desarrolladas, una variable clave en las aplicaciones del CMS ha sido hasta qué punto los/as miembros/as de la comunidad han participado. En dos casos australianos (el proyecto de la mejor lana y algunas regiones victorianas del proyecto Landcare), la primera selección de los testimonios de CS documentados fue llevada a cabo por los terratenientes en foros de grupos numerosos. Ambas iniciativas son muy participativas, llevadas a cabo en buena parte por los terratenientes participantes. Landcare, por ejemplo, no es un programa controlado por una agencia, sino un

movimiento popular de administradores de tierras quienes se reúnen frecuentemente, concursan por financiamiento del gobierno y patrocinio empresarial para proyectos, y en ocasiones contratan a los/as facilitadores/as.

Esto sugiere que el grado hasta el cual los/as participantes pueden involucrarse en el análisis de los testimonios guarda mucha relación con el punto hasta el cual la organización o movimiento es participativa o cuenta con una estructura de abajo hacia arriba.

Tercera diferencia clave: Aplicaciones en países múltiples versus aplicaciones en países individuales

Algunas organizaciones de ayuda han usado el CMS para monitorear los cambios que ocurren a lo largo de una variedad de programas nacionales (entre ellos VSO, ITDG, MS Dinamarca e Ibis Dinamarca) Otros se han enfocado en monitorear los cambios dentro de un país o en un solo programa dentro de un país (por ejemplo, CARE Ghana, ADRA Laos y CCDB Bangladesh)

Las aplicaciones en países múltiples ha sido el uso más retador del CMS, particularmente en el caso del VSO, activo en 35 países. El VSO le pide a cada voluntario/a completar un informe de CMS al final de su empleo de dos años. Estos informes son revisados y seleccionados cada año a nivel nacional, regional y global. Debido a que el proceso de selección es anual, el personal del VSO tiene pocas oportunidades para conocer sobre el CMS a través de la práctica repetida que en la mayoría de las otras aplicaciones, donde la elaboración de informes y los ciclos de selección cada tres meses es lo común. Una segunda complicación es que cada año, un nuevo grupo de voluntarios/as debe conocer sobre el CMS y al terminar su trabajo, se les pide que completen un informe.

Una tercera dificultad, que es compartida por todas las organizaciones que usan el CMS a nivel mundial, es inscribir todos los programas nacionales como participantes voluntarios y dispuestos en el proceso. Esto puede ser lo suficientemente difícil con los/as miembros/as individuales del personal o con los programas individuales. A nivel global, los/as gerentes/as de los programas nacionales a menudo cuentan con una autonomía sustancial, por lo tanto, ganar su interés e involucramiento es un desafío especial. No es sorprendente que el nivel de conformidad y compromiso activo con el CMS varía de país a país dentro del VSO.

No obstante, existe más probabilidad de que los programas a nivel de todo el país se enfrenten a estos mismos problemas a la hora de implementar cualquier programa de monitoreo y evaluación. También se podría decir que el CMS es sumamente útil es estos contextos ya que permite el pluralismo de valor y la oportunidad de hablar sobre estas diferencias y darles sentido. De hecho, a pesar de las dificultades, el VSO cuenta con cuatro años de experiencia con el CMS y aún continúa usándolo.

Cuarta diferencia clave: Tiempos de paz relativa versus tiempos de conflicto y post-conflicto

En los países en vías de desarrollo, las aplicaciones más frecuentes del CMS en un solo país se han hecho en el contexto de programas de ayuda para el desarrollo Solo estamos al tanto de una sola aplicación en más de un contexto de emergencia. Este es el uso del CMS en CARE Afganistán, presentado por Jon Kurtz, cuya tesis de maestría incluye capítulos sobre sus experimentos con el CMS en Afganistán. La implementación del CMS se usó como base para entender la influencia tanto de los factores organizacionales como contextuales sobre el aprendizaje organizacional dentro del sector de emergencia humanitaria. Según Kurtz (2003:73), «experimentar con el método permitió que se comprendieran mejor las percepciones del personal en cuanto a los propósitos y valores generales del monitoreo y la evaluación (un factor crítico que afecta la capacidad del monitoreo y evaluación para generar el aprendizaje)». Kurtz concluye que «el método del CMS pareció agregar y proveer parte de la estructura necesitada a nuestros esfuerzos previos para mejorar la calidad del monitoreo y la evaluación». Podrá encontrar estos capítulos en los archivos de almacén de datos en http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/files/

Defendemos que el CMS debería ser útil en los contextos de emergencia porque lo que puede proveer se aproxima a la valoración del impacto en «tiempo real» (por ejemplo, en términos de efectos en la vida de las personas) También puede proveer oportunidades más frecuentes para llevar a cabo una intervención en la dirección apropiada, a través de la retroalimentación periódica de testimonios identificados como los más significativos de todos. En un contexto de emergencia se prefiere un periodo de reportaje más corto, (semanal o mensual) que un ciclo trimestral que a menudo se usa en los proyectos de desarrollo.

Jess nos ha informado sobre un uso del CMS en un contexto de post-conflicto en Bougainville. Bougainville fue sujeto de una prolongada guerra civil a finales de la década de los noventa. Se desconoce el número de bajas, pero se calcula que las muertes y heridas fueron proporcionalmente una de las más altas en el mundo. Jess usó el CMS como parte de una evaluación de impacto de las intervenciones de Oxfam Nueva Zelanda durante y después de la guerra. Cada situación post-conflicto es única y la mayoría tienden a ser sumamente dinámicas durante la primera década de paz. Por eso, las intervenciones necesitan evolucionar a medida que el contexto se entiende mejor y la situación cambia. Un diseño de programa receptivo que puede adaptarse a estos cambios requiere reflexión constante y corrección durante el transcurso. ¡Con el programa de Bougainville de Oxfam Nueva Zelanda, los objetivos cambiaron cinco veces durante un periodo de cinco años! El CMS parecía especialmente adecuado porque es una forma de monitoreo y evaluación (MyE) que no se basa únicamente en comprobar si se alcanzaron los objetivos originales. Los juicios emitidos en el CMS son más sobre si se alcanzan los cambios significativos. Los criterios que se usan para determinar el significado de los cambios pueden cambiar con el tiempo.

Quinta diferencia clave: Grado de sensibilidad del enfoque del programa

Al igual que la implementación más típica en el contexto de desarrollo rural, el CMS también se ha aplicado a temas más «sensibles socialmente». Por ejemplo, se ha usado en un proyecto de Seguridad durante la Maternidad en las Filipinas, un proyecto de bienestar infantil en el Pacífico y un programa de VIH/SIDA en el sudeste de Asia. El uso del CMS en los últimos dos contextos ha hecho que surjan preguntas importantes en cuanto a la privacidad, confidencialidad y métodos apropiados para obtener testimonios en los dominios de temas sensibles. Por ejemplo, pedir testimonios de CS sobre «otras personas» que la persona encuestada conoce, podría de hecho suscitar testimonios sobre la persona encuestada. Existen también algunas inquietudes sobre los medios más apropiados para verificar los testimonios de CMS en estos contextos.

CAPÍTULO NUEVE: NUEVAS DIRECCIONES PARA EL CMS

El CMS aún está evolucionando y mientras brindamos algunas sugerencias para mejorar la técnica, tal vez usted encuentre otras maneras útiles de mejorar el CMS o adaptarla a diferentes contextos. Le invitamos a que se una a nosotros para explorar cómo el CMS puede seguir perfeccionándose y combinarse creativamente con otras técnicas y enfoques de evaluación.

Este capítulo hace un bosquejo sobre algunas direcciones posibles para el futuro del CMS. Empezamos considerando algunas formas de ajustar el CMS, discutir cómo usted podría combinar creativamente el CMS con otros enfoques y observar algunas innovaciones para el proceso del CMS.

Ajuste

Según nuestra experiencia, el CMS puede ajustarse desarrollando métodos para:

- incorporar ideas(*insights*) a la planificación del programa
- suscitar los puntos de vista de los/as críticos/as de programas
- realizar un análisis participativo de los testimonios en masa
- mejorar el proceso de retroalimentación.

Incorporar ideas a la planificación del programa

El CMS puede mejorar los programas cuando existe un proceso formal para incorporar las lecciones aprendidas de los testimonios en la planificación de los programas a largo y corto plazo. Usted podría fomentar esto a corto plazo preguntándoles a las personas que seleccionan los testimonios si pueden ofrecer cualquier recomendación para llevar a cabo una acción como resultado del testimonio que han elegido. Si los testimonios de CS contienen información importante (por ejemplo, información sobre las diferencias que hacen una diferencia), los mejores testimonios de CS habrán hecho una diferencia que continúa en el futuro. Hasta la fecha, sólo uno o dos formatos de informes de CMS han incluido una sección de recomendaciones. Ahora creemos que se debe usar más comúnmente, por no decir en todas las aplicaciones del CMS.

Otra forma de mejorar el impacto del CMS en el mejoramiento de programas es tener «reflexiones periódicas» que lleven hasta las revisiones formales de los programas. En el 2004, Oxfam Australia realizó una serie de reflexiones anuales a lo largo de todos los programas para enfocarse en examinar qué cambios significativos habían ocurrido.

Incluir un proceso para obtener los puntos de vista de los/as críticos/as

El CMS no tiene la intención de captar las opiniones de las personas de la comunidad que decidieron no participar en un programa ni tampoco permiten a los/as críticos/as expresar sus opiniones del programa. Combinar el CMS con un proceso que buscó a los/as

críticos/as de programa compensaría esta tendencia y proveería un resultado de evaluación más exhaustivo. El proceso de selección podría incluir los testimonios recopilados de los/as críticos/as o dejar que éstos/as participen en los paneles de selección.

Otra opción es expandir o modificar el rango de grupos que seleccionan los testimonios ganadores. No hay ninguna razón para restringir la selección de testimonios a aquellos/as con responsabilidades en el programa (por ejemplo, grupos de personal, comités directivos y grupos de inversores). Sería posible, por ejemplo, involucrar a personas del público en discusiones sobre qué testimonios valoraron y cuáles no. Llevar a cabo parte del proceso del CMS en Internet permitiría a muchas más personas participar en la votación de los testimonios y explicar las diferentes razones detrás de sus puntos de vista. Algunas organizaciones que usan el CMS (incluyendo el VSO, CWS Indonesia) han comenzado a colocar sus testimonios de CS en Internet. Este proceso podría llevarse a cabo ya sea en paralelo o una vez que el proceso haya concluido en la organización implementadora.

Análisis participativo de los testimonios en masa

Las partes interesadas nominadas podrían analizar periódicamente los testimonios en masa, además de expresar sus opiniones sobre el mérito relativo de los grupos de testimonios seleccionados. En otras palabras, el análisis secundario podría ser llevado a cabo de una forma participativa. Por ejemplo, las personas interesadas designadas podrían ayudar a identificar los temas principales que surgen de un amplio espectro de testimonios, incluyendo los que no han sido seleccionados. Esto podría formar la base de toda la «reflexión» general de programa con recomendaciones documentadas que llevan directamente a la planificación del programa.

Mejorar el proceso de retroalimentación

Este proceso podría hacerse mejor si se garantiza que alguien está siempre presente en la entrega de los resultados a los/as proveedores/as de los testimonios situados en un nivel inferior, en vez de hacerlo solamente a través de un documento. Durante estas reuniones, se les puede pedir a los/as proveedores/as de los testimonios que adivinen qué CS fue seleccionado como el más significativo de todos. Esto levantará su interés inmediatamente. El/la mensajero/a entonces les debería informar sobre cuál CS fue de hecho seleccionado y el por qué. Si el resultado es diferente a lo que se pronosticó, entonces lo más probable es que surjan discusiones animadas sobre las diferentes perspectivas entre estos/as proveedores/as y las personas del siguiente nivel que seleccionaron los testimonios. El/la mensajero/a podrá proveer retroalimentación sobre la esencia de esta discusión a ese grupo. Estas sugerencias están basadas en una experiencia positiva que Rick tuvo al retroalimentar los resultados de una encuesta para evaluar impacto, usando la misma base: pedir las predicciones de las respuestas esperadas, revelar las respuestas reales, y luego discutir las diferencias.

Combinación con otros enfoques

El CMS tiene diferentes puntos fuertes y débiles respecto con los métodos convencionales de monitoreo y evaluación. Es por eso que es una buena herramienta para combinarla con otros métodos y se puede usar eficazmente como uno de varios métodos elegidos para compensar las diferentes tendencias y cumplir con todos los requisitos para una evaluación completa. Los enfoques de evaluación que completarían al CMS podrían incluir a los que proveen:

- evidencia cuantitativa de la extensión de los resultados emergentes
- evidencia del logro de los resultados predeterminados (si éstos hubiesen sido expresados)
- evidencia de la experiencia «promedio» de los/as participantes (o de los subgrupos de participantes) así como los resultados excepcionales
- información sobre los puntos de vista de los/as no participantes y otras «víctimas» del programa
- conocimiento mejorado respecto con la lógica de la intervención del programa
- evidencia de si se han alcanzado los resultados deseados, en qué situaciones y por qué.

Reino Unido: El CMS puede funcionar con indicadores
«El sistema POEMS [léase CMS] y el uso inteligente de indicadores no son contradictorios. El POEMS puede sugerir y destacar indicadores de impactoa propiados que pueden usarse en una evaluación de impacto más “formal”, o crearse de nuevo dentro del sistema como dominios nuevos». (Wedgwood y Bush, 1996:5, ITDG)

Cómo usar el CMS junto con la lógica de programa para crear un marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje exhaustivo

En los últimos dos años, Jess ha entrenado a varias organizaciones para que integren el CMS junto con una «lógica de programa» y reflexiones. Primero, Jess ayuda al personal de programa a desarrollar un modelo lógico de programa para que les ayude a tener un conocimiento común sobre los públicos metas a los cuales sus programas se dirigen y la lógica y las expectativas subyacentes de su labor con estas personas. De esta forma, la lógica de programa proporciona orientación sobre el tipo de evidencia que necesitan recopilar a fin de dar el testimonio sobre cómo lograron los impactos intermedios. Esto establece una idea sobre cómo el programa ha contribuido con los resultados finales. Sin embargo, esto sólo es uno de los lados del testimonio: sólo nos dice hasta qué punto el programa ha logrado sus resultados esperados. El CMS suplementa esto ayudando al personal de programa a buscar ejemplos emergentes de cambio significativo (como lo ven los/as participantes) y llegar a un acuerdo sobre el valor de estos cambios. El tercer componente de este modelo es combinar estos dos enfoques en un programa de reflexión regular.

La figura número cuatro muestra la relación entre la lógica de programa, el CMS y la reflexión anual. La reflexión anual examina si existe alineación entre el modelo lógico centrado en el proyecto y lo que el CMS revela; se pregunta: «¿Qué impacto está teniendo nuestro trabajo en general?», y «¿Es correcto hacerlo?», al igual que «¿Estamos haciendo lo que dijimos que haríamos?» La reflexión anual se usa para revisar el modelo lógico del programa y para recomendar cambios a fin de que sean incorporados en proceso de planificación anual.

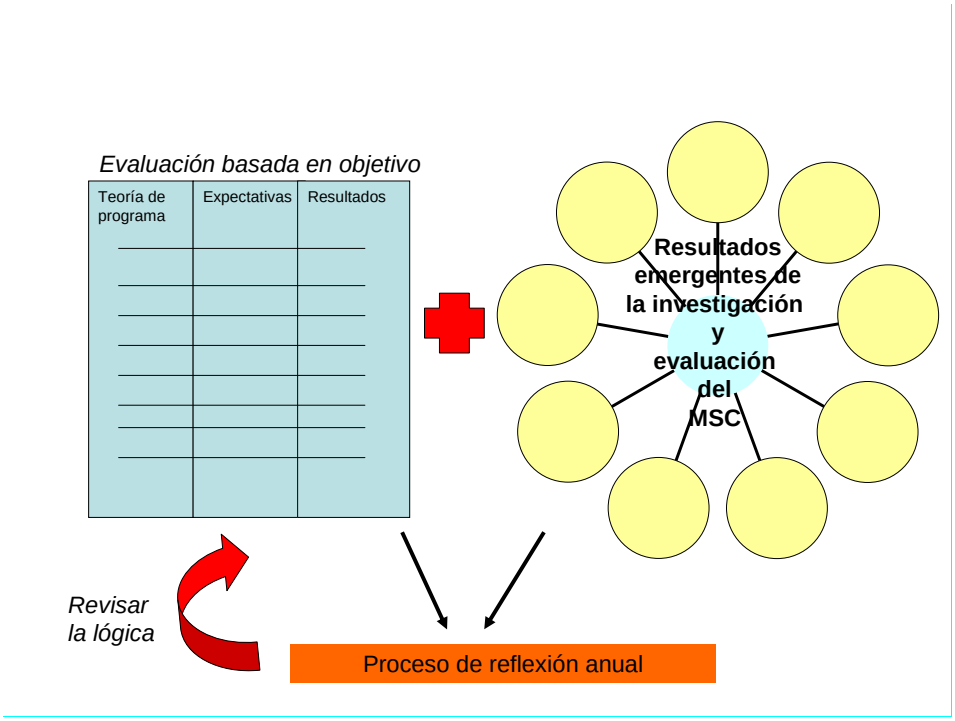


Figura 4.Cómo la lógica de programa, el CMS y el proceso de reflexión anual trabajan juntos.

Innovaciones

Alternativas de redes

Usar una jerarquía de procesos de selección para resumir por selección una gran variedad de experiencias de programa encaja bastante bien con la estructura jerárquica de la mayoría de las organizaciones. No obstante, cada vez es más común ver programas de desarrollo que involucran múltiples contrapartes y a redes de partes interesadas con varios tipos de conexiones entre ellos. Muchos cuentan con una membrecía voluntaria y muchos no tienen una simple jerarquía de autoridad. En estas situaciones, los procesos de resumen a través de la selección requieren más cuidado. Cuando un grupo elige un testimonio de CS de todos los que los/as miembros/as proporcionaron, ¿a quién debería entonces nutrir apoyar el testimonio? En algunos casos, es posible que existan estructuras de administración elegidas que podrían usarse, pero en muchos casos eso no será posible.

La alternativa, que parece haber sido usada en una aplicación del CMS en Papúa Nueva Guinea (Reid, 2004), es que los resultados de las selecciones de diferentes grupos de partes interesadas se complementan entre sí, durante una segunda ronda de reflexión y un posible reajuste de sus opiniones originales. Este proceso se puede repetir hasta que la opinión de cada parte interesada se estabilice. Este enfoque es consistente con algunos trabajos teóricos sobre la naturaleza de los procesos de selección en los sistemas de organización propia (Kauffman, 1995) El posible inconveniente de este enfoque es que sería un proceso en el que se necesitaría más tiempo. En este contexto, merece la pena mencionar que la aplicación del PNG se hizo en el contexto de una evaluación y no en un proceso de monitoreo continuo.

Un uso más radical de los testimonios de CS está siendo propuesto con el proyecto ADB: «Cómo hacer que los mercados funcionen mejor para las personas pobres» (MMWB4P) en Vietnam. Se ha creado una estrategia de comunicación para garantizar que se comunican los resultados de la investigación y que éstos son utilizados por los responsables de crear las políticas. El personal de oficina de proyecto recopilará los testimonios de CS de los/as investigadores/as con los que están en contacto y de los/as participantes en los talleres de diseminación. Estos testimonios se usarán con dos propósitos. En primer lugar, para que se entienda mejor el proceso de creación de políticas (esto será un dominio del CMS) En segundo lugar, los contenidos y recursos de estos testimonios de CMS pueden dar luz a la red de conexiones que existe entre los responsables de crear las políticas y el proyecto. En el uso original del CMS en CCDB, se estableció intencionadamente, por adelantado, una estructura para poder filtrar los testimonios de CS. En el proyecto ADB, los testimonios de CS que estuvieron disponibles, serán utilizados para descubrir las estructuras existentes. Uno de los primeros testimonios de CS listo para ser documentado se muestra en el cuadro de abajo. Esta es una parte de un rompecabezas más grande, cuyas piezas marginales están aún por encontrarse.

Vietnam, testimonios de CS como piezas de rompecabeza: ¿cómo unirlas?
«La oficina del proyecto MMWB4P recibió un fax con fecha de 29 de noviembre que contenía una página de Hansard con algunas preguntas y respuestas parlamentarias. Existe una sección sobre Vietnam con el Sr. Alexander, un representante de la *Foreign and Commomwealth Office (FCO*) (Oficina de Extranjería y Mancomunidad), en el que se le preguntaba sobre qué es lo que el Reino Unido está haciendo para ayudar a Vietnam a convertirse en una economía de mercado. La respuesta del Sr. Alexander se basa en un párrafo entero sobre el proyecto MMWB4P y termina diciendo que "para mayor información sobre esta intervención, hago referencia a mi honorable amigo en la pagina Web sobre 'Cómo hacer que los mercados funcionen mejor para las personas pobres' en: www.markets4poor.org». (Rick Davies, 2004)
(La oficina del proyecto MMWB4P aún no sabe cómo el representante de la FCO supo sobre este proyecto)

El CMS para el proceso de monitoreo

Una nueva novedad es usar el CMS para monitorear los cambios en los procesos administrativos de los programas de ayuda. En Bangladesh, el Programa de Inversión Social ha contratado a una tercera parte para monitorear los procesos que se usaron para ayudar a planear y financiar las iniciativas de desarrollo a nivel comunitario. El CMS es uno de los métodos que el contratista usará. No obstante, en vez de los cambios más significativos en las vidas de las personas beneficiarias, a los/as participantes del CMS (incluyendo los/as beneficiarios/as del programa) se les pedirá que identifiquen testimonios que estén relacionados con los cambios en la manera que el programa se está implementando, por ejemplo, cómo el personal de programa trabaja con las personas de la comunidad para elaborar planes de desarrollo anual, o cómo las subvenciones son desembolsadas para financiar esos planes.

El CMS y los grupos numerosos

Jess ha experimentado con el uso del CMS en contextos de grupos numerosos durante periodos de tiempo cortos como una alternativa para que los testimonios sean generados y seleccionados por grupos pequeños de personas. Contar los testimonios es propicio para las situaciones de los grupos numerosos, y la retroalimentación de los/as participantes indica que los foros han sido bien recibidos. Esto también es una buena forma de animar a las personas beneficiarias para que se involucren de una manera más central en el proceso selección y recopilación. No obstante, tal vez esto no sería apropiado en cada contexto cultural o programático, ya que tiende a ser muy público.

Por ejemplo, en 2002, Jess facilitó el CMS en un foro con 90 productores/as de lana divididos en grupos de aproximadamente siete personas. A cada grupo se le pidió que hablaran de los cambios que ellos creían habían surgido a raíz del programa. A continuación, eligieron el cambio más significativo de todos y volvieron a contar el testimonio a todo el grupo explicando las razones por las cuales eligieron ese testimonio de entre todos los demás. Se usó un micrófono para garantizar que todos/as escucharan los testimonios (que a la vez se grabaron) La atmósfera estaba muy animada y las personas tuvieron la oportunidad de contar sus testimonios a todo el grupo. Esa noche, los testimonios fueron transcritos y documentados apresuradamente. Al día siguiente, un comité directivo de partes interesadas volvió a leer los testimonios, eligieron el más significativo de todos y proporcionaron los resultados a los/as participantes en las minutas del taller. Estos foros se llevaron a cabo en tres diferentes regiones y se volvieron a repetir en los años posteriores.

El CMS en la planificación estratégica

En 2004, Jess experimentó con una combinación de una indagación apreciativa y el CMS para la planificación estratégica, usando procesos con grupos numerosos. El proceso tuvo dos resultados positivos. El plan estratégico obtenido fue realista y se basó en la experiencia más allá que el plan estratégico promedio. El otro resultado positivo fue el alto grado de propiedad del plan estratégico.

Por ejemplo, el CMS se usó para poder crear un plan estratégico para el Programa de Ayuda de Landcare en la Región Central Norte de Victoria. Aproximadamente 70 voluntarios/as (la mitad de los/as cuales eran «beneficiarios/as») fueron a la comunidad y entrevistaron a una gran variedad de personas que ellos/as consideraron que tenían opiniones importantes sobre Landcare, entre ellos/as personas jóvenes, alcaldes/as, personal de organismos y terratenientes. Los 140 testimonios obtenidos fueron revisados por un comité directivo antes de ser analizados en un foro comunitario de dos días de duración compuesto por 80 personas, principalmente beneficiarios/as. Los/as participantes se dividieron en grupos de aproximadamente ocho personas y se les pidió que leyeran un montón de testimonios únicos, con al menos un testimonio por dominio, y que extrajeran de cada testimonio lo «que Landcare es cuando se encuentra en su mejor momento». Adjuntaron notas adhesivas a cada testimonio en respuesta a esta pregunta. Después, cada grupo eligió el testimonio más significativo de su montón y lo leyó a todo el grupo en voz alta, junto con la razones de su elección.

Después, los/as facilitadores/as agruparon las notas adhesivas que extrajeron lo «que Landcare es cuando se encuentra en su mejor momento» en 11 factores claves del éxito y un artista hizo un dibujo representando cada uno de estos. Junto con los ocho ejemplos (por ejemplo, los testimonios) de lo que se valoró y las razones del por qué, los factores claves del éxito se usaron para asegurar que los factores de éxito fueran incluidos en el plan estratégico. Esto implicó el desarrollo de una visión y la identificación de las acciones junto con las líneas de un enfoque más típico de Indagación Apreciativa. El componente de análisis del testimonio durante la cumbre duró alrededor de tres horas y fue bien recibido por todos/as los/as participantes.

El CMS como un componente participativo de una evaluación sumativa

El CMS se puede usar para asegurar que los valores participativos están incluidos en la evaluación sumativa

Las evaluaciones sumativas, por lo general, cuentan con un/a evaluador/a externo/a entrevistando a una variedad de personas, recopilando evidencias secundarias y realizando observaciones. A continuación, el/la evaluador/a externo/a tiene en cuenta las evidencias y emite opiniones sobre hasta qué punto el programa mereció la pena y cómo se puede mejorar. Por último, el proceso depende de cómo el/la evaluador/a hace el mejor uso de su opinión (basado hasta cierto punto en sus propios valores, después de todo es una persona humana) para evaluar el mérito y el valor de un programa. Pero en los programas altamente participativos, ¿es apropiado que un/a evaluador/a juzgue lo que constituye el éxito? El CMS puede ayudar a extraer los criterios para el éxito local que pueden ser más apropiados que los criterios de éxito creados por una persona de afuera.

Por ejemplo, en 2004, Jess llevó a cabo una evaluación externa del programa Oxfam Nueva Zelanda Bougainville (ONZBP), que estaba al borde de convertirse en Osi Tanata, una ONG independiente de Bougainville. Debido a que Jess sintió que sería inapropiado

llevar a cabo una evaluación completamente externa de lo que ahora es una institución autónoma local, ella recomendó que la evaluación incluyera algunos elementos de evaluación participativa basados en los valores del equipo local. El personal del programa recopiló 17 testimonios de cambios significativos y la evaluadora (Jess) recopiló ocho como medio de verificación.

Todos los testimonios se recopilaron con la ayuda de un/a guía para las entrevistas, tomando anotaciones escritas y leyéndoselas a continuación a la persona informante para verificar. El personal y un número reducido de beneficiarios/as seleccionaron los 25 testimonios más significativos. La evaluadora usó los criterios de éxito que el personal identificó como los temas principales en el informe de evaluación. Además del proceso de CMS, la evaluadora entrevistó a 23 informantes claves y a 12 miembros/as de la comunidad de Bougainville, incluyendo algunos/as críticos/as del programa. El informe final de evaluación usó fragmentos de los testimonios de CS y citas textuales de las entrevistas para ilustrar las conclusiones claves.

Modificaciones al proceso de muestreo en el CMS para usarlo en la evaluación sumativa

Una limitación potencial del CMS en la evaluación sumativa es que capta los testimonios más significativos, los casos de mayor éxito. La evaluación sumativa, por lo general, requiere de datos sobre los impactos producidos en los diferentes grupos participantes. Dentro de ONZBP, esta limitación se abordó clasificando primero los proyectos como: muy buenos, buenos, regulares, etc. Después, Los proyectos fueron seleccionados al azar de cada categoría y el personal recopiló los testimonios de CMS de las ubicaciones de dichos proyectos. En otras palabras, la evaluación usó un «muestreo estratificado e intencionado» en vez de un muestreo al azar.

Áreas de investigaciones futuras

Sabemos de dos tesis doctorales terminadas (Jess y Rick) y dos tesis de maestrías (Jon Kurtz, 2003; Bettina Ringsing, 2003) que hablan sobre el CMS. Creemos que el CMS ofrece muchas posibilidades para mayor investigación, especialmente en las siguientes áreas:

- la proporción de las aplicaciones del CMS que tratan en realidad de los cambios inesperados y qué factores influyen más esta proporción: por ejemplo, factores culturales, organizacionales, de diseño de programa y diseño del CMS
- qué factores influyen más sobre el porcentaje de los testimonios negativos que son reportados y qué tan controlables son estos factores
- cómo fortalecer el ciclo de retroalimentación, considerado como un enlace débil del proceso de CMS
- cómo fortalecer el enlace entre el diálogo del CMS y la planificación del programa
- cómo fortalecer el CMS para usarlo en la evaluación sumativa

- combinación del CMS con enfoques deductivos que desarrollan una lógica de programa.

Una invitación para innovar, revisar y comunicar

Cada organización que usa el CMS introduce algunas innovaciones. Inevitablemente, cada aplicación requiere ajustes y adaptación del proceso de CMS al contexto local y a los objetivos específicos del programa. Algunos de estos cambios harán que el CMS sea más útil, otros no. El valor de estos experimentos se agrandará si los métodos y los resultados pueden documentarse y compartirse con otros/as usuarios/as del CMS.

Les animamos a que:

- se unan a la lista de correo del CMS para aprender más sobre las experiencias de otras personas. Preséntese y explique quién es usted, qué hace y en qué está interesado/a
- documente su uso planeado del CMS. Aquí podría incluir la razones de su uso y registrar los lineamientos sobre cómo debe ser usado
- revise el uso real del CMS y documente sus conclusiones, especialmente después de un periodo piloto y preferiblemente a intervalos regulares
- ponga a disposición su documentación del CMS a través de la lista de correo del CMS y a través de otros medios como su sitio Web.

A cambio, intentaremos condensar las lecciones aprendidas de este conjunto creciente de experiencias y producir una versión revisada de esta Guía durante los próximos tres años.

Feliz viaje

Rick y Jess
Febrero, 2005

BIBLIOGRAFÍA

Referencias a todas las fuentes citadas

Bateson, G. (1979), *Mind and Nature: A Necessary Unity*. E.P. Dutton. New York.

Bennett, C. (1976), Up The Hierarchy. *Journal of Extension*, March/April, USA. Ver también: http://www.lhccrems.nsw.gov.au/pdf_xls_zip/pdf_env_report/Attach5-BENNETTS.pdf (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Campbell, D.T. (1969), Variation, Selection And Retention In Socio-Cultural Evolution. *General Systems*, Vol 14, p 69–85.

CCDB (2000), *Roles and Functions of the CCDB PME System*. Memorándum interno CCDB Memo.

Dart, J.J. [1999a], 'The Tale Behind The Performance Story Approach', *Evaluation News and Comment*, **8**, No.1, pp 12–13. Enlace disponible en http://www.clearhorizon.com.au (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Dart, J.J. (1999b), 'A Story Approach For Monitoring Change In An Agricultural Extension Project', *Proceedings of the Association for Qualitative Research (AQR), International Conference, Melbourne*, AQR, www.latrobe.edu.au/www/aqr/offer/papers/JDart.htm enlace disponible en http://www.clearhorizon.com.au (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Dart, J.J. (2000), Target 10 Evaluation stories, Department of Natural Resources and Environment, Victorian State Government, Melbourne. Documento en PDF disponible en http://www.clearhorizon.com.au (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Dart, J. J. (2000a), 'Stories for Change: A new model of evaluation for agricultural extension projects in Australia', PhD, Institute of Land and Food Resources, University of Melbourne, Melbourne. Documento PDF disponible en http://www.clearhorizon.com.au (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Dart, J. J. (2000b), 'Stories for Change: A systematic approach to participatory monitoring', *Proceedings of Action Research & Process Management (ALARPM) and Participatory Action-Research (PAR) World Congress, Ballarat, Australia*, www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Dart,_J_-_Paper.doc (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Dart, J. J. & Davies, R.J. (2003), A dialogical story-based evaluation tool: the most significant change technique, *American Journal of Evaluation* **24**, 137–155.

Dart, J. J., Drysdale, G., Cole, D. and Saddington, M. (2000), 'The Most Significant Change Approach For Monitoring an Australian Extension Project', in *PLA Notes*, Vol. 38, International Institute for Environment and Development, Londres, 47–53. Documento PDF disponible en http://www.clearhorizon.com.au (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Davies, R.J. (1996), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' http://www.swan.ac.uk/cds/ccdb.htm (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Davies, R.J. (1998a), 'An Evolutionary Approach To Organisational Learning: An Experiment By An NGO In Bangladesh', In Mosse, D., Farrington, J., and Rew, A., (1998), *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. Routledge / ODI. London.

Davies, R.J. (1998b), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 16. No. 3, septiembre 1998, pp 243–250.

Davies, R.J. (1998c), *Order And Diversity: Representing And Assisting Organisational Learning In Non-Government Aid Organisations*. Tesis doctoral. University of Wales – Swansea. http://www.mande.co.uk/thesis.htm (visitado el 26 de septiembre de 2004)

Davies, R.J. (2004), Practical Postmodernism, Or The Systematic Use Of Anecdotes. *The Evaluator*. Summer Issue. UKES. Londres.

Davies, R.J. (2004), 'The Emerging Communication Strategy: Engaging and Connecting People', Consultancy report to the Making Markets Work Better for the Poor Project, ADB, Vietnam.

Fishman, D. B. (1992), 'Postmodernism comes to program evaluation: A critical review of Guba and Lincoln's Fourth Generation Evaluation', *Evaluation & Program Planning*, **15**, no.3, 263–270.

Fletcher, G. (2004) *MSC and Myanmar*. Email to Rick Davies. 20 de agosto de 2004.

Ford, N., Ashford, G. (2000), Appreciative Inquiry, *E-views*, Número 1 – febrero de 2000, eds H. MacKinnon, C.McMillin, E. Morin, The Participatory Development Forum, Ontario, Canada, http://www.pdforum.org/eviews1.html (visitado el 2 febrero de 2004).

Geertz, C. (1973),*The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

Guba, E. and Lincoln, Y. (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA. Sage.

Hammond, S.A. (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Co. Plano, TX.

Holmes, G. (2004), Ibis Monitoring and Evaluation pre-course material. Managua, Nicaragua.

Holmes, G., Petersen, L., Kirkegaard, K. (2003), *Proposal: How to use the methodology 'The Most Significant Change' in the monitoring of Ibis´ thematic programs in Central America*. First draft, July 2003. Ibis. Dinamarca. Disponible los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Jobs, S. (1994), *Book Review: Steve Jobs and the next Big Thing*. Fortune. p 23.

Johnston, F. (2002), *Tales Of The Unexpected: 'Most Significant Change' Monitoring Of The Brong Ahafo District Support Project (BADSP), Ghana noviembre del 2000 hasta diciembre del 2001*. Informe no publicado. Disponible en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Kauffman, S. (1995), *At Home In The Universe: The Search For Laws Of Complexity*. Penguin. London.

Kelly, L., Kilby, P., and Kasynathan, N., (2004), 'Impact Measurement For Ngos: Experiences From India And Sri Lanka', *Development in Practice*, Vol. 14, No. 5, pp. 696-701.

Kerr, R. (2004), *MSC Guide: Based on the Experience of ADRA Laos. A guide to implementing the Most Significant Changes (MSC) monitoring system in ADRA country offices*. ADRA. Laos. Disponible en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Kurtz, J. (2003) *Learning Amidst Crisis: Barriers And Incentives For Organizational Learning In Post-Taliban Afghanistan*. Tesis publicada, Wageningen University, The Netherlands. Tres capítulos disponibles en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Le Cornu, R., Peters, J., Foster, M., Barrat, R., Mellowship, D., (2003), *Exploring Perceptions of 'Significant Change' in Reforming Schools*. Documento presentado a: NZARE/AARE Joint Conference, Auckland 30 de noviembre – 3 de diciembre de 2003. Disponible en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/

Mason, S. (2004), *Review of draft MSC Guide*. Email a Rick Davies. 29 de octubre de 2004.

Oakley, P., Pratt, B., Clayton, A. (1998), *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. INTRAC. Oxford.

Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Patton, M. Q. (1997), *Utilization-focused Evaluation: The Next Century Text*. Sage. USA.

Pawson, R. and Tilley, N. (1997), *Realistic Evaluation,* Sage, London.

Rainey, J. (2001), *Response to MSC inquiry*. Email a Rick Davies, 11 de abril de 2001.

Reid, E. and Reid, J. (2004), Testimonio basado en la evaluación de impacto: Outline of a story-telling methodology. Disponible en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Ringsing, B., (2003), *Learning About Advocacy: Monitoring As A Tool For Learning In Ibis South America*. Tesis MSC. MSC programme Management of Agricultural Knowledge Systems (MAKS). Disponible en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Roche, C (1999), 'Impact assessment for development agencies: Learning to value change' Oxfam. Oxford.

Scriven, M. (1994). *Evaluation thesaurus* (5th ea.) Newbury Park, CA. Sage.

Sigsgaard, P. (2002), *MSC Approach. Monitoring without Indicators. An ongoing testing of the MSC approach*. Evaluation Journal of Australasia. Vol. 2. No. 1. Disponible en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Suroweicki, J. (2004), *The Wisdom Of Crowds: Why The Many Are Smarter Than The Few*. Little Brown. Londres.

Underwood, B. (1996), *Report On 'Significant Changes' Qualitative Monitoring*. AKRSP. Ahmedabad. India.

Wedgwoof, H., and Bush, A. (1996), *ITDG's Experience of Participatory Evaluation – Oriented Monitoring System (POEMS) in the International Food Production Programme*. Documento presentado a INTRAC's Third International Workshop on the Evaluation of Social Development, noviembre de 1996, Países Bajos.

Willetts, Juliet (2004), '*Most Significant Change' Pilot Project*. Evaluation Report Preparado por el Instituto para Futuros Sostenibles, para ADRA Laos. Sydney. Disponible en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

Winterford, K. (2003), *Sharing Stories – A Participatory Approach To Monitoring And Evaluation In The Pacific.* Pacific Children's Program. International Development Support Services, Melbourne, Australia. Disponible en los documentos archivados en lista de correo de CMS http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (visitado el 26 de septiembre de 2004).

APÉNDICES

Apéndice 1: Ejemplos de formatos para la recopilación de los testimonios

1.1 Landcare (Estrategia de apoyo de Landcare en Mallee)

Antecedentes

A los coordinadores y facilitadores de Landcare en Mallee les gustaría captar los testimonios de un cambio significante como resultados de su trabajo con Landcare en esta región. Esto nos ayudaría a mejorar lo que estamos haciendo, permitiéndonos celebrar el éxito juntos además de dar cuentas a nuestros donantes.

Los testimonios y la información recopilada de estas entrevistas se usarán para ciertos propósitos, entre ellos:

- explorar lo que los coordinadores y facilitadores, junto con los grupos de Landcare en Mallee, han logrado hasta ahora
- ayudar a los facilitadores y coordinadores a entender lo que la gente de Landcare valora, y apoyar más este tipo de resultados
- reconocer y publicar lo que hasta ahora se ha logrado.

Confidencialidad
Tal vez queramos usar sus testimonios para informar a nuestros donantes o compartirlos con otra gente de la región, como por ejemplo a las personas en otros grupos de Landcare.

Usted, (el narrador):

- desea que su nombre aparezca en el testimonio (marque uno) Sí ❒ No ❒
- nos da su consentimiento para que usemos su testimonio en una publicación (marque uno)
  Sí ❒ No ❒

Detalles de contacto

* Nombre del narrador _____
Nombre de la persona que está grabando el testimonio_____
Ubicación _____
Fecha de grabación_____

** (Si desea mantenerse en el anonimato, no escriba nombres ni ofrezca detalles de contacto. Sólo escriba terrateniente o una descripción similar).*

Preguntas

1. Cuénteme como usted (el narrador) participó por primera vez con Landcare y cuál es su papel en estos momentos:

2. Desde su punto de vista, describa un testimonio que personifique el cambio más significante que se haya obtenido de Landcare en Mallee

3. ¿Por qué este testimonio fue significante para usted?

4. ¿Cómo (si fuese el caso) el trabajo de los facilitadores y coordinadores de Landcare ha contribuido a esto?

1.2 VSO (Formulario del informe para voluntarios)

INFORME FINAL VSO - Parte 2 (Informe para voluntarios):

el voluntario debe rellenar este formulario después de la visita a la Oficina del Programa

Nombre del voluntario:	Referencia del voluntario y país en el que fue reclutado:
Título del trabajo:	Referencia del trabajo:
Empleador:	País:
Nombre del gerente de voluntarios:	Fecha en la que el voluntario comenzó sus servicios:

- Use pluma de tinta oscura (preferiblemente negra) y más papel si lo desea.
- El propósito principal de este formulario es permitir que VSO entienda y aprenda de las experiencias de los voluntarios en sus trabajos.
- El informe también se puede usar para informar a los futuros voluntarios y ciertos fragmentos pueden proporcionarse a los donantes. Los VSO pueden usarlos en los materiales publicados (como se ha explicado en el manual de voluntarios).
- Si desea realizar comentarios confidenciales, hágalo en una hoja aparte y especifique a quién se debe hacer confidencia. VSO le da la confianza de que son tratados con la confidencialidad que desea.
- Cualquier problema que surja en el trabajo será tratado con su empleador o con la oficina del programa. Si tiene la sensación de que la oficina del programa no ha tratado el problema razonablemente, puede comunicarse por escrito con el Gerente del Programa Regional, en VSO.UK.

1(a) Describa lo que usted crea que es el cambio más significante al que ha contribuido, en qué manera, durante su trabajo.

- Cuando sea posible, elija el cambio más significante después de discutirlo con su empleador, colegas u oficial de programa.
- Es posible que haya ocurrido muchos cambios, grande y pequeños, positivos y negativos. Elija el cambio que crea que es el más significante.
- Describa quién estuvo implicado, qué pasó, dónde y cuándo.
- Incluya suficientes detalles para que cualquier persona que no conozca su trabajo lo pueda entender y para que sea posible hacer un seguimiento más adelante a fin de ver si el cambio ha seguido produciéndose.
- Si elegir un cambio es demasiado difícil, entonces describa más de uno (deberá usar más formularios).
- El cambio más significante que elija puede ocurrir en:
    - las vidas de los beneficiarios de la organización con la que trabajó,
    - las vidas de los individuos en la comunidad donde vivió,
    - colegas con quienes ha trabajado,
    - un aspecto de la organización con la que ha trabajado, o
    - la política medioambiental más amplia

(b) Explique por qué eligió este cambio en particular.

- ¿Qué diferencia ha hecho o hará?
- ¿Por qué cree que esta diferencia es importante?

(c) Si otra persona estuvo implicada en la elección del testimonio, explique quién fue y cómo.

(d) ¿Existen algunas lecciones para VSO que hayan surgido del cambio del que ha escrito?

(e) Dele a su "noticia" un titular, resumiéndolo en pocas palabras.

Titular:

(a) Descripción:

(b) Explicación:

(c) ¿Quién eligió el testimonio?

(d) Lecciones o recomendaciones para VSO:

Fecha de finalización del informe:

Apéndice 2: Ejemplo de testimonios SC

2.1 Bougainville: *Osi Tanata (ONG)*

Testimonio de cambio significante

Usted, el narrador:

- que su nombre aparezca en el testimonio (marque uno) Sí ☑ No ❒
- nos da su consentimiento para que usemos su testimonio en una publicación (marque uno) Sí ☑ No ❒

Detalles de contacto

Nombre de la persona que está grabando el testimonio	Wilson durante un entrenamiento de CMS
* Nombre del narrador	Sebastin Kakau
Proyecto y ubicación	Proyecto orgánico O'Kerry – ciclo 3
Fecha de la grabación	23 de marzo
¿Cando curio?	¿Hace más de 1 año?
¿Título del testimonio?	"Hacerse grande**"**

Cuénteme como usted (el narrador) participó por primera vez con Osi Tanata y cuál es su papel en estos momentos:

Solía ser miembro de un proyecto comunitario. Pero lo dejé antes de que los conflictos empezaran a ocurrir dentro del proyecto comunitario. No obstante, cuando oí que Osi Tanata estaba ofreciendo entrenamiento para sus bases, asistí a uno de los entrenamientos de Osi Tanata acerca de la administración del proyecto, contabilidad y TOT.

Desde su punto de vista, describa el cambio más significante que se ha logrado desde su participación con Osi Tanata (entrenamiento/apoyo o financiamiento)

Después del entrenamiento, regresé a mi aldea y movilicé a mis familiares para emprender la horticultura ecológica. Decidí iniciar mi propio proyecto familiar en la horticultura orgánica. A pesar de no contar con fondos de ningún organismo, me arriesgué en este pequeño proyecto con tan solo el conocimiento que adquirí de Osi Tanata. Establecimos nuestra huerta orgánica cultivando coles, pimentones, verduras, tomates, aibika, chiles y otras cosas.

En estos momentos, estoy muy agradecido por lo que he aprendido de Osi Tanata y que estoy usando. En la actualidad, mi proyecto está progresando bien. Hemos vendido muchos de sus productos de sus fincas orgánicas. Por ejemplo, por un arríate de col, él consigue aproximadamente K100. Se han gastado el dinero para comprar ropa nueva y muchas otras necesidades básicas. Aparte de los ingresos que se están generando, las familias y las aldeas de los alrededores cuentan con suficientes suministros para alimentar a sus familias y a otros. También, se está usando parte del dinero para iniciar otros proyectos, como una tienda de intercambio.

¿Por qué es esto significante para usted?

Es significante porque al principio no sabía cómo llevar a cabo un proyecto. Hoy, tengo un buen proyecto y los ingresos del proyecto se están usando para sostener la vida de mi familia.

Dominio

- Cambios en las vidas de la gente

2.2 VSO – Filipinas: Angie Bamboos[3]

Testimonio de un voluntario
Al comenzar el perfil de género, el equipo (voluntarios y personal de Marraducha) tenía miedo de que las comunidades percibieran las actividades del perfil de género como un proceso de adoctrinamiento cristiano de Occidente sobre las comunidades Maranao.

Durante el perfil de género en todas las comunidades, el equipo encontró divisiones de trabajo muy rígido marcadas por el género: los hombres eran vistos como el único sostén y trabajaban en enormes fincas de arroz y pescado, mientras que las mujeres se encargaban de la casa en todas las comunidades. Las mujeres no participaban en la tarea de tomar decisiones en la comunidad y sus contribuciones al ingreso del hogar, el trabajo de la casa y su papel en las negociaciones de paz, entre otras cosas, no se tenían en cuenta.

La comunidad de Dansalan era un poco diferente, ya que los hombres, hasta cierto punto, estaban involucrados en el cuidado de los niños y las mujeres tenían más voz en los asuntos de la comunidad. Esto fue objeto de vergüenza ya que las mujeres lloraron cuando describieron cómo tomaban las decisiones que "deberían haber tomado los hombres". Se sintieron avergonzadas porque estaban debilitando los roles de los hombres que la tradición del Islam y de Maranao les había atribuido. Dansalan ha experimentado muchos desplazamientos durante los últimos treinta años como resultado de las inundaciones, rido (enemistades entre familias), la ley marcial y los conflictos entre las fuerzas militares y los rebeldes en el 2000.

Maradeca y Obaera continuaron trabajando en la comunidad y después de cinco meses, el equipo regresó a Dansalan para evaluar formalmente cualquier cambio que se hubiese producido desde las actividades del perfil de género. Seis hombres y once mujeres ofrecieron retroalimentación sobre los cambios que ellos creían que se habían producido en la comunidad como resultado directo del perfil de género. Esto demuestra que el miedo al perfil de género de ser adoctrinados a valores extranjeros forzados para dividir la comunidad no llegó a cristalizarse.

Se averiguó que las mujeres habían empezado a trabajar con los hombres en la reparación del boo (jaula de pescar). Todas las actividades asociadas con la pesca anteriormente había sido un área totalmente destinado a los hombres. Los hombres siguen dedicados al trabajo productivo y las mujeres aquí saben que los hombres participan más activamente en el cuidado de los niños, en la cocina y en el lavado de la ropa. Estos son cambios significantes que provienen de divisiones rígidas de trabajo marcadas por el género, como se había visto sólo unos meses antes.

[3] Reproducido con el permiso de Angie Bamgbose

Del mismo modo, los hombres dijeron que reconocen que el trabajo de las mujeres es "pesado", ya que las mujeres se encargan de las tareas del hogar y del trabajo productivo, trabajando en tiendas, tejiendo alfombras, etc. Los hombres y las mujeres en la comunidad ahora trabajan juntos en el mercado cultivando para aumentar el ingreso familiar. Se puede ver que las huertas han aumentado considerablemente en tamaño ahora que los hombres y las mujeres trabajan juntos, no sólo las mujeres solas.

Los hombres dijeron que se han producido muchos cambios porque han obtenido mucha información del perfil de género, especialmente sobre la necesidad de que los hombres y las mujeres trabajen juntos. La comunidad tiene nuevas ideas. Ha habido más motivación en trabajar con las mujeres en las actividades que generan ingresos, por ejemplo, el carabao, el cultivo. La gente por lo general siente motivación para trabajar, ya que han podido ver que si no trabajan (aumentar los ingresos), entonces no se van a perfeccionar.

Tanto los hombres como las mujeres reconocieron que a las mujeres se les incluye en la toma de decisiones de la comunidad y en ocasiones, toman más decisiones que los hombres. En términos de planificación e ideas, son las mujeres las que van más adelantadas en hacer desarrollos comunitarios. Debemos recordar que en marzo, las mujeres estaban llorando al describir su papel en la toma de decisiones y ahora se sienten orgullosas de ello. De hecho, las mujeres dijeron que están participando en las decisiones de la comunidad porque son "¡inteligentes y sabias!".

Un ejemplo concreto sobre cómo estos temas interactúan entre sí se puede ver en la nueva propiedad de carabao que tienen las mujeres. Un carabao es un búfalo de agua. A menos que a una mujer se le dé carabaos como parte de su dote, raramente ella desempeña un papel en el manejo de estos. Incluso si obtiene carabaos como parte de su dote, en realidad ella no adquiere beneficios directos ya que por tradición, sólo los hombres los usan en las labores del campo.

En Dansalan, las mujeres dijeron que se sintieron con más confianza para organizarse y perfeccionares después del perfil de género. A continuación del perfil, las mujeres se sintieron más capaces de organizar sus recursos y de tener en cuenta cómo invertir las ganancias de la tienda de Obaera en el futuro. La cooperativa de Obaera ha tenido tanto éxito que quisieron invertir su capital en un pequeño negocio que proporcionada ingresos adicionales. Las mujeres decidieron comprar un carabao. El carabao es propiedad y está bajo el control de la cooperativa. Las mujeres usan el carabao para poder transportar sus bienes desde la carretera, aproximadamente una caminata de 30 minutos desde los arrozales. No existe una carretera y es un camino muy largo para transportar un saco de arroz de 50 kilos, además de otros productos alimenticios para la familia y la tienda.

Los hombres necesitan usar los carabaos para el cultivo, sobre todo en esta comunidad tan pobre. Tienen que alquilar un a un alto costo, fuera de la comunidad. Ahora los hombres no salen fuera de la comunidad, sino que simplemente les piden a sus esposas, hermanas o hijas que alquilen el carabao de Obaera. Esto representa un giro alrededor de los roles de género tradicionales con mujeres haciéndose con el control de un carabao y los hombre pidiéndoles a las mujeres que usen el carabao. Además, tienen que pagar a las mujeres por el alquiler.

Las mujeres usan los ingresos para más adelante perfeccionar la cooperativa, lo que les ayudar a satisfacer sus necesidades, las necesidades de la familia y además, las de la comunidad. El dinero se queda dentro de la comunidad en vez de salir afuera y llenar el bolsillo de otra persona. ¡Menuda creatividad y seguridad en sí mismas ha demostrado tener estas mujeres!

La siguiente fase en este negocio empresarial es que el carabao reproduzca. El carabao es hembra y tienen la intención de usar para que reproduzca y usarían este carabao para los miembros de Obaera o lo venderían para obtener más ingresos. Las ganancias mensuales son aproximadamente de P5, 000 ($100). Un carabao cuesta P15, 000. Entonces, después de tres meses, tienen la intención de comprar

otro carabao para los miembros de Obaera para ayudarles con el mercadeo y para alquilárselo a los hombres en las labores del campo.

Esto está relacionado con los temas transversales de género, dentro del objetivo estratégico de participación y gobernancia.

¿Por qué eligió el voluntario este testimonio?
Creo que el voluntario eligió este testimonio porque demuestra claramente que el perfil de género, si se hace con sensibilidad, puede ocasionar cambios. El género no es un concepto estático, sino dinámico que está cambiando continuamente. Los hombres y las mujeres que pueden ver que una sociedad con más igualdad de género es más fuerte, aceptarán el género.

Mucha gente tiene miedo del "género", miedo de que "interfiera" con la cultura y la tradición, pero una sociedad con más igualdad y equilibrio no pone en peligro ni la cultura, ni la tradición, como se ha visto aquí.

Estos cambios son compartidos con 18 miembros de la comunidad (seis hombres y once mujeres) de Dansalan que están participando en una evaluación participativa del impacto del perfil de género. Los resultados de esto y otros aspectos del perfil de género han sido documentados en la documentación pertinente al impacto de la evaluación de PRA y en el informe que el voluntario escribió sobre el perfil de género, "Mujeres en conflicto: Dinámicas de género en las comunidades de Maranao, sur de Filipinas".

El personal de Maradeca continua creyendo que el cambio más significante es la confianza de las comunidades en un extranjero, como se describió en la parte 1:3 del informe final. Si no hubiera habido confianza, entonces las comunidades no hubieran compartido sus experiencias con la libertad con que lo hicieron. Mis colegas en Maradeca sintieron que la cháchara, las risas y la voluntad que me caracteriza cuando hablo con la comunidad contribuyeron a esa confianza, además de la transparencia al hablar y explicar el trabajo de Toscadar y el perfil de género. Creo que la mayoría de la gente aceptará que con transparencia y respeto, la confianza intercultural es posible. En vez, elegí concentrarme en el impacto del género ya que creo que existe una falta continua de confianza de que el tratar el género es importante y puede resultar en cambios reales en comunidades en un corto plazo de tiempo, como se ha visto aquí.

Una vez más, al enfocarme en una comunidad, no pretendo subvalorar las contribuciones de las otras comunidades o el trabajo duro y la inclinada curva de aprendizaje que el personal y los voluntarios de Maradeca llevaron a cabo, quienes además crearon conocimientos, destrezas importantes y confianza a lo largo del año que trabajamos juntos.

Comentarios y explicación de la Oficina del Programa:
La experiencia positiva de Angie Bangbose en el género y el desarrollo del trabajo en las comunidades musulmanas es un modelo excelente para las iniciativas de paz que incorporan una fuerte perspectiva de género. Este testimonio también fue llevado a cabo por la BBC.

2.3 Australia: Aprender hasta un proyecto de aprendizaje, Sur de Australia

(Le Cornu et al, 2003)

Título: "¿Qué es diferente?"

Para escribir este testimonio, mantuve una conversación con Angélica sobre los cambios que ha experimentado desde 2001. Muy clara al expresar las diferencias que ha experimentado en cuanto a la administración y el inicio de su propio aprendizaje, y cómo se siente sobre esto. Al escribir el testimonio, no he cambiado lo que Angélica ha compartido conmigo, ya que creo que demuestra un cambio significante.

Me llamo Angélica.
Estoy en el curso quinto y mi día en la escuela es muy diferente a como era en el 2001, en el tercer curso.

En el 2001 me daban tareas difíciles para que las llevara a cabo en poco tiempo y no podía usar otras áreas de la escuela para mi aprendizaje. A veces no podía terminar mi tarea porque la encontraba muy difícil. Me sentía muy incómoda e infeliz y me podía meter en problemas. Lloraba mucho y me sentía preocupada en clase. En realidad, no quería venir a la escuela.

Ahora, me siento muy segura, feliz y el trabajo que nos dan es el apropiado para mí ya que puedo planear mi aprendizaje y siento que puedo terminarlo en el tiempo que me dan. Aún constituye un reto y aprendo mucho, y el maestro lo sabe. Un ejemplo de esto es cuando quería hacer un "i-movie" y lo encontré muy difícil, pero averigüé como hacerlo y fue divertido.

Me siento muy cómoda y segura con la manera que progresa mi aprendizaje. Mi maestro confía en mí mientras uso cualquier área de la escuela para mi aprendizaje y uso el sistema de clase para ir a las otras áreas que necesito.

Ahora tengo más amigos y creo que esto es por la manera que estoy aprendiendo. Necesito trabajar con personas diferentes y estoy conociendo a otra gente en la clase mucho mejor. Si necesito un lugar tranquilo para mi aprendizaje, me voy al Centro de Recursos.

Valoro la manera en que mi maestro nos deja aprender porque podemos elegir dónde sentarnos siempre y cuando trabajemos en nuestra tarea. Me siento que tengo más control en lo que estoy aprendiendo. Me siento más madura. Me gusta la manera que confían en mí para usar el teléfono, las computadoras, la fotocopiadora y las cámaras para mis planes de aprendizaje. Ahora soy una experta en computadoras, cámaras y otras tecnologías. En el tercer curso no sabía usar nada de esto y no me permitían usarlo.

Me siento ansiosa por venir a la escuela, me encanta estar en la escuela y no me quiero quedar en la casa cuando me encuentro un poco enferma. Siento que tomo más responsabilidades para mi propio aprendizaje.

Comentario:
Angélica ha experimentado dos estilos muy diferentes de enseñanza durante los últimos tres años. El primero es el tradicional, el que todos conocemos, con el trabajo y el ambiente determinados por el maestro.
Angélica ahora hace planes y administra su propio aprendizaje.
Su sentido de poder es obvio.

Círculo de aprendizaje sudoeste – Respuestas al testimonio de Angélica (14/8/03)

Criterios que indican el cambio significante

Cambio de pensamiento/visión del mundo

- Un cambio hacia la idea de que cada adulto en una escuela tiene el deber de cuidar de cada niño.
- Cambio de poder/control de los maestros y cambio de la visión del mundo.
- Raíz de aprendizaje de las experiencias de los estudiantes (a diferencia del maestro que anteriormente imponía los tópicos y los temas).
- Los maestros necesitan creer que tienen la responsabilidad del aprendizaje de todos los estudiantes (no sólo de ser dueño de la clase).

A nivel de toda la escuela

- Entendimiento común del maestro y del que está aprendiendo.
- Necesidad de una filosofía y teoría sólida sobre esto (para maestros y los que están aprendiendo).
- Para la sostenibilidad, se necesita de un cambio en la cultura y las estructuras de toda la escuela.
- Ambiente de aprendizaje que es cómodo y seguro, pero desafiante.
- El estudiante que inicia el aprendizaje requiere una filosofía compartida.
- Administración de los recursos necesarios, por ejemplo, cambio estructural y cultural para facilitar la práctica que se ha cambiado.
- Impacto sobre cómo los papeles son interpretados, por ejemplo, el bibliotecario.
- Importancia de aprender las estructuras de la escuela para que la gente pueda moverse entre ellas.
- Hablar, discutir, moderar, interactuar entre los maestros para que el cambio ocurra.
- El aprendizaje auto iniciado puede incluir a todos los estudiantes si se administra bien.
- La dimensión afectiva es ponderosa, por ejemplo, las relaciones en las que hay confianza en los intentos positivos de otros, los sentimientos de seguridad y felicidad, la visión que los estudiantes tienen de que su maestro tiene confianza en ellos.

Capacidades del maestro

- El estudiante experimentó un cambio en la práctica (por lo tanto, la gente necesita experimentar cambios. Los estudiantes tienen que sentir el cambio).
- El estudiante tiene control del aprendizaje y de la elección.
- Los maestros pueden identificar y comunicar lo que el estudiante pueden hacer.
- Equilibrar el aprendizaje iniciado por el estudiante con la enseñanza explícita en respuesta a las necesidades de los estudiantes.
- Conciencia de sí mismo, reflexión crítica que los maestros necesitan para crecer.
- Cambio de metodologías.
- Cambio en los niveles de compromiso del estudiante desde el tercer hasta el quinto año.

Capacidades del estudiante

- El estudiante está consciente de sus propios sentimientos, por ejemplo, sentimientos de empoderamiento.
- El estudiante puede articular (identificar) qué es diferente.
- Los estudiantes conocen el desarrollo de las capacidades de pensamiento y los estilos de aprendizaje (por ejemplo, cómo usar andamios para avanzar en el aprendizaje de uno mismo).

Apéndice 3: Ejemplo del formato para documentar un testimonio

3.1 Programa de apoyo para el distrito de Brong-Ahafor financiado por DFID

IDENTIFICADORES

Titular	MIEMBROS DE LA NUEVA ASAMBLEA CAUSAN UN REVUELO
Quién	Director de Coordinación del Distrito (DCD)
Cuándo	22 de junio de 2001
Ubicación	Oficina del DCD-Asamblea del distrito de Jaman
Dominio	Operaciones de DA, sus subcomités y subestructuras

DESCRIPCIÓN – EL TESTIMONIO

Durante una reunión de emergencia con el personal superior en la oficina del DCD, éste quería saber las reacciones de los miembros presentes sobre la actitud de algunos de los nuevos miembros de la asamblea que pedían acceder a ciertos documentos bajo su custodia. Teniendo en cuenta que esta era la primera vez que alguien demandaba tal cosa, él no sabía lo que hacer.

Según el DCD, parece que una nueva generación de miembros de la asamblea ha sido nombrada a la Asamblea del Distrito de Jaman y quiere poner bastante presión en el personal de la asamblea en el cumplimiento de sus deberes.

Él se ha quejado de que algunos ellos, a los que ha llamado ““““““““““““““““““““““““gurus””””””””””””””””””””””””””””””””, representan un grupo interesante que demanda el acceso a ciertos documentos en la Asamblea del Distrito. Entre los documentos que ellos quieren se encuentran el balance de comprobación de la Asamblea del Distrito, las anotaciones entregadas a antiguo DCD y una copia de los borradores correspondientes a los informes de las auditorías más recientes.

Después de mucho deliberar, los miembros presentes acordaron que la ley permite que los miembros de la asamblea demandar el acceso a los documentos de la asamblea en cualquier momentos siempre y cuando no se trate de documentos personales. Por esa razón, no había nada malo con sus peticiones, excepto que se les debe entregar el informe final de la auditoría en vez de una copia del borrador, ya que se podrían haber realizado cambios en el informe final.

El CDC lo aceptó con cierto recelo. Creyó que lo mejor sería buscar alguna clarificación del Director de Coordinación Regional ya que todo esto era algo nuevo para la asamblea. No obstante, inmediatamente aconsejó a los miembros del personal que actualizaran su trabajo y corrigieran cualquier anomalía para que no les pillara desprevenidos. También se acordó que deberían tener reuniones mensuales para que así el personal estuviera bien informado antes de todas las reuniones de la asamblea.

EXPLICACIÓN/INTERPRETACIÓN

Las demandas de ciertos documentos por parte de algunos de los nuevos miembros de la asamblea se ha visto como un desafío para la ““““““““““““““““““““““““autoridad””””””””””””””””””””””””””””””” del personal de la asamblea. Hasta la fecha, los miembros de la asamblea han ““““““““““““““““““““““““rogado”””””””””””””””””””””””””””””” virtualmente tener acceso a los documentos y servicios que a menudo fueron ignorados con excusas.

No obstante, la nueva generación de miembros en la asamblea, quienes en la mayoría son profesionales y con experiencia en los diferentes dominios, puede sentar al personal de la asamblea y hacer las cosas en el orden correcto.

Si las cosas continúan así, los derechos de los miembros de la asamblea serán respetados. Por eso, pueden hacer las demandas razonables para el desarrollo de sus comunidades. Las discusiones en cuanto a calidad se llevarían a cabo en todas la reuniones de la asamblea para tomar las decisiones correctas. Esto conllevaría al cambio que se necesita en el Distrito de Jaman.

RECOMMENDACIONES

Todos los miembros de la asamblea deberían ser entrenados en los diferentes aspectos de su trabajo y responsabilidades en la comunidad, participación de la comunidad en la toma de decisiones, administración financiera del DA, etc, para así tener la confianza para demandar servicios y contribuir en el desarrollo general del distrito.

Apéndice 4: Guía de facilitación para la recopilación de testimonios

El facilitador escribe todos los títulos de los testimonios en la pizarra, agrupándolos por dominio. Se deja un espacio entre cada testimonio para los comentarios. Ejemplo.

Dominio	***Título***	***Comentarios***
4	*Mi vida está mejorando*	*Fuerte, escrito por un beneficiario, pero incompleto, testimonio no acabado.*
4	*Sentimiento de empoderamiento*	*Testimonio conmovedor, principio, parte central y final. La atribución al proyecto es cuestionable. Gran testimonio. No se sabe con seguridad si es sobre el proyecto.*
4	*Mejores decisiones para la familia*	*Testimonio sólido. Se ha oído muchas veces ya. Pequeño cambio, pero importante. No se sabe con seguridad sobre las fechas mencionadas.*
4	*Ahora entiendo*	*Está bien, no hay suficiente información para entender en realidad lo que está pasando.*

1. *El facilitador invita a los voluntarios a que lean en alto todos los testimonios pertenecientes al primer dominio de cambio. Después de cada testimonio, debe preguntar:*

- *¿De qué trata realmente este testimonio?*
- *¿Qué opina de este testimonio?*

2. *El facilitador escribe cualquier comentario al lado del título en la pizarra, como se ha indicado anteriormente.*

3. *Cuando se hayan leído todos los testimonios del primer dominio, pida a las personas que voten el testimonio que encuentren más significante. La votación se puede hacer a mano alzada.*

4. *Cuando se hayan contado las votaciones, si hay varios resultados, anime a los participantes a discutir por qué eligieron el testimonio que eligieron. Haga preguntas como:*

- *¿Por qué eligieron este testimonio sobre todos los demás?*
- *Pero algunos de ustedes eligieron un testimonio diferente, ¿pueden explicarnos por qué no eligió este testimonio?*
- *¿Qué creen de los testimonios en general?*

5. *Al lado de cada testimonio anote las razones de por qué fueron elegidos o no.*

6. *Una vez que todos han oído el por qué votaron ciertos testimonios, el facilitador puede convocar una segunda llamada. Esta vez es posible que haya un consenso.*

Si aún no hubiera un consenso sobre qué testimonio elegir, facilite una discusión sobre las opciones dentro del grupo y lleguen a un acuerdo, por ejemplo:

- *Elija dos testimonios que reflejen una variedad de opiniones*
- *Decida que ninguno de los testimonios representa lo que se está valorando*
- *Elija un testimonio, pero añada una advertencia que explique que no toda la gente votó este testimonio porque...*

7. *Prosiga al siguiente dominio.*