

Marco de Monitoreo y Evaluación de ActionAid Guatemala



Fuente: <https://www.facebook.com/aaguatemala/>

Francesca D'Emidio
Consultora Independiente
www.obconsulting.co

15 Diciembre 2018

act!onaid

ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
LA ESTRATEGIA DE ACTIONAID GUATEMALA	5
M&E: DEFINICIONES	7
EL ENFOQUE DE M&E DE ACTIONAID GUATEMALA	8
<i>Principios rectoros</i>	9
<i>El enfoque</i>	9
<i>Los indicadores de AAG</i>	12
EL CICLO DEL M&E EN ACTIONAID GUATEMALA	14
<i>La planificación</i>	14
<i>La recolección de la información</i>	15
<i>El almacenamiento de datos</i>	17
<i>El análisis de los datos</i>	17
<i>El uso de los datos</i>	19
LAS EVALUACIONES Y REVISIONES DE APRENDIZAJES EN ACTIONAID GUATEMALA	19
ROLES Y RESPONSABILIDADES	21
CONCLUSIONES	24
ANEXO 1: LOS INDICADORES NACIONALES DE PROGRAMA	25
ANEXO 2: LOS INDICADORES NACIONALES ORGANIZACIONALES	29

Abreviaciones y Acrónimos

AAG	ActionAid Guatemala
AAI	ActionAid Internacional
M&E	Monitoreo y Evaluación
PLD	Programa Local de Derechos
PND	Programa Nacional de Derechos
TdC	Teoría de Cambio

Resumen Ejecutivo

El Marco de Monitoreo y Evaluación (M&E) de ActionAid Guatemala (AAG) es un documento que sirve como guía para el desarrollo del sistema de M&E nacional. Ilustra los compromisos, principios y la manera en que AAG implementa su M&E a nivel nacional.

En diciembre 2016, ActionAid Internacional (AAI) aprobó su Estrategia 2018-2028 “Acciones para alcanzar la Justicia Global”, que busca profundizar en su compromiso con los movimientos sociales, colocando al centro de sus acciones a las mujeres y comprometiéndose más con los y las jóvenes, a quienes reconoce como motores del cambio. Asimismo, busca prepararse mejor para enfrentar situaciones de crisis, para poder trabajar en alianza con amplios sectores y fuerzas sociales para transformar las sociedades.

La estrategia de país de AAG se alinea con la Estrategia de ActionAid Internacional (AAI) para avanzar en la eliminación de las desigualdades en un periodo de tres años (2018-2020), apoyados en el enfoque basado en derechos y el feminismo, para promover cambios y transformar las relaciones de poder en el contexto particular en el que trabaja.

La misión de AAG es de alcanzar la justicia social, la igualdad de género y la erradicación de la pobreza trabajando con personas que viven en situación de pobreza y exclusión, sus comunidades, organizaciones populares, activistas, movimientos sociales y simpatizantes.

Para poder cumplir con su misión, AAG ha identificado tres objetivos estratégicos y prioridades programáticas para su estrategia 2018-21, así como unos objetivos organizacionales para poder seguir fortaleciéndose a nivel institucional.

El presente Marco de M&E busca presentar el enfoque con que AAG y sus organizaciones socias miden los avances de su estrategia y la manera en que se implementa a lo largo del ciclo de M&E. El Marco de M&E de AAG es alineado al enfoque de M&E de la Estrategia Global de AAI que tiene como propósito el de ayudar a entender como ocurre el cambio para poder ir aprendiendo y adaptando el trabajo sobre la base de la evidencia identificada.

Por lo tanto, el enfoque de M&E de AAG se centra en el análisis de los cambios generados por su trabajo a los niveles individuales, familiares, comunitarios, locales y nacionales. El sistema de M&E pretende contestar a las preguntas: ¿qué diferencia hace el trabajo de AAG y sus aliados? ¿cuáles han sido los cambios, su significancia y la contribución de AAG y sus aliados en los ejes estratégicos en que se enfocan? Para contestar estas preguntas, AAG y sus socias utilizan la metodología de Cosechas de Alcances, una metodología innovadora, flexible y participativa, particularmente apta para intervenciones y estrategias que se implementan en contextos complejos y difíciles de predecir.

Los componentes del sistema de M&E incluyen: el uso de Teorías de Cambio y líneas de base; la recolección participativa de datos de monitoreo; el análisis participativo de evidencias; revisiones de medio termino y evaluaciones; revisiones de aprendizajes (*Learning Reviews*). Además, se han diseñado 17 indicadores de programa y 10 indicadores organizacionales que AAG usa para agrupar la información recolectada a través de las Cosechas de Alcances y, en algunos casos, para recolectar información adicional sobre los avances programáticos y organizacionales.

Introducción

El Marco de Monitoreo y Evaluación (M&E) de ActionAid Guatemala (AAG) es un documento que sirve como guía para el desarrollo del sistema de M&E nacional. Ilustra los compromisos, principios y la manera en que AAG implementa su M&E a nivel nacional.

Este documento es acompañado por el Manual Práctico de M&E de AAG donde se detallan ulteriormente las herramientas que los implementadores del sistema utilizan para recolectar y analizar datos e incorporarlos en los procesos de planificación.

El documento es estructurado como sigue. En la primera sección se presentan los ejes principales de la Estrategia Nacional de AAG que este Marco de M&E pretende monitorear y evaluar. A continuación, se presentan unas definiciones usadas a lo largo del documento, antes de explicar el enfoque de M&E, sus principios regidores y un resumen de los indicadores diseñados para este propósito. La sección siguiente se concentra en el ciclo de M&E en AAG, ilustrando como se ejecuta el sistema a lo largo de las distintas etapas, desde la planificación hasta la evaluación y re-planificación de las siguientes fases. Antes de llegar a las conclusiones, se presentan los principales roles y responsabilidades para su correcta ejecución.

La Estrategia de ActionAid Guatemala

En diciembre 2016, ActionAid Internacional (AAI) aprobó su Estrategia 2018-2028 “Acciones para alcanzar la Justicia Global”, la cual representa el siguiente paso en su evolución. La Estrategia busca enraizar AAI más en los lugares y con las personas donde trabaja, profundizando en su compromiso con los movimientos sociales, colocando al centro de sus acciones a las mujeres y comprometiéndose más con los y las jóvenes, a quienes reconoce como motores del cambio. Asimismo, busca prepararse mejor para enfrentar situaciones de crisis, para poder trabajar en alianza con amplios sectores y fuerzas sociales para transformar las sociedades.

La estrategia de país de AAG se alinea con la Estrategia de ActionAid Internacional (AAI) para avanzar en la eliminación de las desigualdades en un periodo de tres años (2018-2020), apoyados en el enfoque basado en derechos y el feminismo, para promover cambios y transformar las relaciones de poder en el contexto particular en el que trabaja. En la nueva estrategia se pone especial atención a la construcción y consolidación de alianzas, las cuales AAG concibe más allá de la relación financiera, como eminentemente políticas y solidarias.

La misión de AAG es de alcanzar la justicia social, la igualdad de género y la erradicación de la pobreza trabajando con personas que viven en situación de pobreza y exclusión, sus comunidades, organizaciones populares, activistas, movimientos sociales y simpatizantes.

Para poder desarrollar su misión, AAG ha identificado los siguientes objetivos estratégicos y prioridades programáticas para su estrategia 2018-21.

OBJETIVO ESTRATEGICO 1	OBJETIVO ESTRATEGICO 2	OBJETIVO ESTRATEGICO 3
<p>Erradicar la violencia en contra de las mujeres, con especial énfasis en niñas y jóvenes y apoyar y promover alternativas económicas de las mujeres que contribuyan a su autonomía personal y colectiva, y a la realización y goce de sus derechos.</p>	<p>Incorporar una visión más integral de la problemática de la tierra y los medios de vida para adoptar el concepto de "territorios" continuando el análisis del modelo extractivo, profundizando las contribuciones de la agroecología como estrategia alternativa de las economías familiares campesinas y contribuyendo a la prevención de riesgos, a la resiliencia comunitaria y a la sostenibilidad de los medios de vida de las comunidades.</p>	<p>Promover la protección y la defensa de los defensores y defensoras de los Derechos Humanos.</p>
<p><u>Prioridad 1</u></p> <p>Actuar para transformar las relaciones de poder y los imaginarios que reproducen la discriminación, la opresión y la violencia contra las mujeres, las jóvenes y las niñas, en el contexto comunitario, local y nacional.</p>	<p><u>Prioridad 4</u></p> <p>Promover la organización social y la gestión sostenible de los medios de vida en los territorios.</p>	<p><u>Prioridad 7</u></p> <p>Aumentar la capacidad de proteger y defender a los y las defensoras de Derechos Humanos de las organizaciones socias que sean difamados, atacados, perseguidos y criminalizados.</p>
<p><u>Prioridad 2</u></p> <p>Incidir en el Sistema de Justicia y la ruta de derivación para la atención de la problemática de la violencia en contra de las mujeres y su acceso a la justicia.</p>	<p><u>Prioridad 5</u></p> <p>Asegurar los derechos colectivos y los mecanismos vinculantes de consulta a los pueblos y a las autoridades indígenas, locales y comunitarias.</p>	
<p><u>Prioridad 3</u></p> <p>Impulsar y promover el empoderamiento económico y desarrollo incluyente para las mujeres.</p>	<p><u>Prioridad 6</u></p> <p>Promover la aplicación de mecanismos de equidad para las mujeres, en el cumplimiento de los derechos con relación a la tierra, el acceso y control de los bienes naturales.</p>	

Adicionalmente, AAG ha identificado los siguientes objetivos y prioridades organizacionales para su estrategia 2018-21.

1. Fortalecer el Sistema de Vínculos Solidarios y diversificar las fuentes de financiamiento.
2. Rendición de cuentas. Fortalecer la rendición de cuentas a través de canales y espacios de comunicación abiertos para consolidar una organización sostenible, colaborativa e innovadora.
3. Monitoreo y Evaluación. La sistematización y el monitoreo permanentes para efectos de rendición de cuentas como para extraer aprendizajes que puedan nutrir decisiones estratégicas.
4. Comunicación. Impulsar la comunicación estratégica dirigida a las distintas “audiencias” con las que trabaja, para que AAG se refleje como organización interlocutora, transparente, con capacidad de análisis y de contribuir con insumos estratégicos en distintos niveles.
5. AAG, parte activa de la federación AAI. Contribuir en la Plataforma Internacional sobre “Medios de vida Resilientes y Justicia Climática” y en la Plataforma Internacional relativa a “Derechos de las Mujeres” para que se reflejen las problemáticas de Guatemala.
6. Promoción de las alianzas. Trabajar de forma complementaria o conjuntamente con diversos aliados y aliadas a nivel local, regional y nacional, particularmente con organizaciones de Pueblos Indígenas y organizaciones de Mujeres, y facilitar los vínculos entre éstas y las comunidades, las organizaciones y espacios temáticos que se convocan y movilizan.

En la estrategia 2018-21, AAG se enfocara’ específicamente en las siguientes prioridades:

PRIORIDAD ORGANIZACIONAL 1	PRIORIDAD ORGANIZACIONAL 2	PRIORIDAD ORGANIZACIONAL 3
Los procesos y aprendizajes son sistematizados, compartidos y utilizados para hacer más eficientes los resultados.	Las personas que trabajan en AAG y las organizaciones socias de AAG están identificadas con su visión, misión y valores, realizando un trabajo innovador, proactivo, ágil y transparente.	Una estrategia de comunicación institucional es impulsada para visibilizar y dar a conocer ampliamente a AAG dentro de la federación y con sus donantes. AAG se posiciona sobre temas relevantes de su estrategia tanto colectivamente a través de las redes en las que participa (como FONGI y CIFCA, entre otras), como individualmente.

M&E: definiciones

El monitoreo es un proceso sistemático de recolección, análisis y uso de la información para relevar los avances de un programa o una estrategia y, de esta forma, guiar la toma de decisiones estratégicas. El monitoreo se suele concentrar en los procesos y calidad de la implementación. En este caso, el monitoreo de la Estrategia trienal de AAG se enfoca en el análisis de los cambios generados a lo largo de su implementación – es decir que es un monitoreo basado en resultados - y acompaña las otras practicas existentes de monitoreo de actividades de AAG y sus organizaciones socias.

La evaluación es un análisis sistemático de un proyecto, programa, estrategia, política, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. Una evaluación se concentra en los resultados alcanzados, examinando la cadena de los resultados (insumos, actividades productos, resultados e impacto), los procesos, los factores contextuales, la causalidad, para entender lo que se ha logrado a raíz de una iniciativa. Una evaluación pretende determinar la relevancia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de una intervención y su contribución a los resultados alcanzados. Por lo tanto, mientras el monitoreo es un proceso continuo, las evaluaciones ocurren en determinados momentos del ciclo de un proyecto o de una estrategia, aunque deberían de ser siempre planificadas al principio.

El Marco de M&E de AAG pretende ilustrar como la organización junto con sus organizaciones socias trabaja el M&E, los enfoques que adopta y como se implementa a lo largo del ciclo de M&E desde la planificación hasta la evaluación y re-planificación.

A continuación se presentan las diferencias principales entre el monitoreo y la evaluación.

El Monitoreo	La Evaluación
... es CONTINUO	... es PERIODICA
Recolecta información sobre un programa de forma regular, semanalmente, mensualmente o por trimestre.	Analiza el diseño, los procesos y resultados de un programa.
Provee información sobre los avances de un programa.	Provee información sobre los efectos de un programa.
Puede referirse a actividades, productos y resultados.	Se concentra en los resultados y los objetivos estratégicos.
Puede llevar a re-diseñar una metodología o táctica de intervención.	Puede llevar a una revisión de un programa en ejecución (evaluaciones de medio termino) o de nuevos programas (evaluaciones finales).
Suele enfocarse en recolectar datos sobre indicadores.	Utiliza datos recolectados en el proceso de monitoreo.
Es interno. Suele ser implementado por el equipo de un programa.	Puede ser realizada por un/a evaluador/a externo/a o un equipo mixto de evaluadores externos e internos o simplemente un equipo interno.

El enfoque de M&E de ActionAid Guatemala

En Diciembre 2016, la Asamblea General de ActionAid Internacional aprobó el Enfoque de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de la Estrategia Internacional 2018-28 'Acciones para Alcanzar la

Justicia Global' (Action for Global Justice). La visión es que, a lo largo de los diez años de la Estrategia Global, ActionAid logre alinear su manera de hacer M&E a los valores de la organización. En particular, ActionAid pretende asegurarse que sus prácticas de M&E prioricen las voces de las personas que viven en situación de pobreza, sus organizaciones y los movimientos que apoya. El M&E de la Estrategia Global tiene el propósito de ayudar a entender como ocurre el cambio para que ActionAid pueda ir aprendiendo y adaptando su trabajo sobre la base de la evidencia identificada. Al corazón de este enfoque se encuentra la documentación y demostración del impacto que se está teniendo, generando evidencias para la toma de decisiones.

En línea con la visión de AAI, AAG se ha comprometido a desarrollar un enfoque de M&E que le permita entender como los cambios están ocurriendo en los Programas Locales de Derechos (PLD) y a nivel nacional para poder aprender de la evidencia y maximizar su impacto. Los PLDs son áreas geográficas donde AAG trabaja a lo largo del país, junto con aliados, para alcanzar sus prioridades estratégicas.

PRINCIPIOS REGIDORES

El sistema de M&E se ha desarrollado sobre la base de unos principios regidores que han guiado el enfoque y la herramientas necesarias para su implementación y que se delinean a continuación.

Contexto. El sistema de M&E toma en cuenta el contexto específico en que operan ActionAid Guatemala y sus contrapartes y se basa sobre el análisis de las estrategias de 5 de los PLD, sus marcos de resultados, marco lógicos y otra documentación pertinente.

Procesos existentes. Donde posible, el sistema de M&E parte de los procesos de M&E ya existentes en AAG y/o en sus contrapartes, re-adaptando metodologías y fortaleciendo las prácticas existentes, evitando lo mas posible la creación de procesos paralelos.

Flexibilidad. Aunque el objetivo sea de estandarizar metodologías y procesos, el sistema de M&E garantiza una cierta flexibilidad para que indicadores y herramientas de medición puedan ser adaptadas a los contexto específicos de cada PLD.

Simplicidad. Tomando en cuenta la complejidad de los procesos en que AAG y sus contrapartes están involucrados, el sistema de M&E hace lo posible para simplificar indicadores, herramientas y otras tareas de M&E para que sean fácilmente aplicables a lo largo de la estrategia.

Adaptación. El marco de M&E toma en cuenta el hecho que después del primer año de su uso, podría requerir una actualización en base a la experiencia tenida por AAG y sus contrapartes, por lo cual tendrá que considerarse como un documento 'vivo' que representa un punto de partida, mas que uno de llegada.

EL ENFOQUE

El enfoque del sistema de M&E se centra en el análisis de los cambios. Esto quiere decir que se presupone que cada programa implementado por AAG y sus contrapartes tenga sus propios procedimientos para el monitoreo de la implementación de las actividades y sus productos. El marco de M&E de nivel nacional se centra en la recolección de la evidencia y análisis de los cambios

generados a raíz del trabajo y de las actividades de AAG y sus aliados. En otras palabras, el sistema de M&E pretende contestar la pregunta: **¿qué diferencia hace el trabajo de AAG y de sus aliados?**

En particular, y en relación a sus ejes estratégicos, el sistema de M&E está enfocado en entender los **cambios**, su **significancia** y la **contribución** de AAG y sus aliadas en 5 ejes temáticos, buscando respuesta a las siguientes preguntas:

1. Violencia contra las mujeres

- a. Como ha cambiado la actitud entre mujeres y hombres hacia la violencia contra las mujeres en la comunidades y en los ámbitos locales como resultado del trabajo de AAG y sus socias?
- b. Como ha cambiado la respuesta a la problemática de la violencia contra las mujeres frente al trabajo de AAG y sus socias (cultura de denuncia y acompañamiento de AAG y socias)?

2. Empoderamiento económico de las mujeres

- a. Que cambios ha generado en las vidas de las mujeres el trabajo de empoderamiento económico facilitado por AAG y sus socias?

3. Gestión del territorio y acceso a los recursos naturales

- a. Que cambios han ocurrido en el uso de practicas ancestrales y sostenibles de gestión del territorio a raíz del trabajo de las comunidades con AAG y sus socias?
- b. Que cambios ha habido en el ejercicio de los derechos colectivos de comunidades y pueblos indígenas como resultado del trabajo con AAG y sus socias?
- c. Como ha cambiado el acceso a la tierra entre mujeres y sus toma de decisiones como resultado del trabajo con AAG y sus socias?

4. Defensores/as de DDHH

- a. Que cambios se ha generado en relación a la protección de defensoras/es de DDHH en las comunidades como resultado del trabajo con AAG y sus socias?

5. Vínculos solidarios y proyectos productivos

- a. Como han cambiado los conocimientos de sus derechos entre niños/as vinculados/as?
- b. Como ha cambiado la inversión publica en proyectos comunitarios?

Para entender los cambios generados en estas áreas, AAG utiliza un sistema de M&E que se basa en la metodología de la Cosecha de Alcances, una metodología de evaluación desarrollada por Ricardo Wilson-Grau y que se ha adaptado para fines de M&E para el caso específico de AAG. La Cosecha de Alcances¹ es una metodología innovadora, flexible y participativa para el M&E que busca medir el avance de un programa, una campaña o una estrategia no en relación a objetivos predefinidos, sino recolectando la evidencia de alcances y reconstruyendo como un programa o una estrategia contribuyó a lograr estos cambios. En otra palabras, a diferencia de la metodologías convencionales con la Cosecha de Alcances se trabaja al revés, partiendo de los cambios, su significancia y termina reconstruyendo la contribución.

¹ Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt, La Cosecha de Alcances, 2012,
<http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/Cosecha%20de%20Alcances.pdf>

Este enfoque es particularmente adecuado para monitorear y evaluar intervenciones en contextos complejos, donde se trabaja en situaciones difíciles de predecir. En una Cosecha de Alcances, el alcance se define como un cambio en comportamiento, actitud, acciones, relación, políticas o prácticas en uno o más actores sociales. Utilizando este enfoque, hay que concentrarse en identificar cambios verificables en comportamientos influenciados por una intervención y se analiza como un proyecto, programa o estrategia ha contribuido a que estos cambios ocurran. Por lo tanto, estos alcances tienen que ser muy específicos y medibles para que puedan ser verificados y tienen que ser a nivel de resultados y no de productos, es decir los cambios en comportamientos y no los números de formaciones o reuniones que se han tenido en una comunidad.

La Cosecha de Alcances es un ejercicio participativo en cuanto involucra los agentes de cambio (contrapartes, grupos comunitarios, etc.). Para asegurarse que los alcances reflejen lo que ha ocurrido, estos son validados por actores independientes y con conocimientos del programa que se está analizando.

A la vez, AAG ha desarrollado una serie de indicadores nacionales para medir los avances de la estrategia. Estos se utilizarán para agrupar los alcances identificados a través de la metodología de Cosecha de Alcances y para complementar la información recolectada usando algunas herramientas adicionales.

El enfoque del sistema de M&E se desarrolla a través de los siguientes componentes que sirven para asegurar que las distintas etapas permitan generar aprendizajes para la toma de decisiones y rendir cuentas a los actores involucrados en los programas de AAG (donantes, aliados, organizaciones comunitarias):

- El uso de Teorías de Cambio (TdC) como base para el M&E de AAG y líneas de base al comienzo de nuevos programas. Donde factible, AAG se compromete a desarrollar TdC para ilustrar las hipótesis de cómo el cambio pueda ocurrir en los PLD y en otros programas y a revisar las TdC en base a la evidencia recolectada a través del sistema de M&E.
- La recolección participativa de datos de monitoreo, utilizando la metodología de Cosecha de Alcances. AAG y sus aliados facilitan procesos de recolección participativa de datos sobre los alcances obtenidos para que sean documentados, accesibles y bien formulados.
- El análisis participativo de las evidencias. Los datos recolectados se usan para realizar análisis participativos para que sean interpretados de manera eficaz y para que generen recomendaciones útiles para las comunidades, AAG y sus aliados.
- Revisiones de medio término y evaluaciones de programas. Para complementar los datos de monitoreo y profundizar, AAG y sus aliados realizan, de forma periódica y estratégica, revisiones de medio término y evaluaciones.
- Revisiones periódicas de Aprendizajes (*Learning Reviews*). Para poder generar ulteriores aprendizajes en el marco de la estrategia nacional, AAG lidera una revisiones de

aprendizajes. Estas permiten a AAG y sus socios de capturar lecciones aprendidas adicionales, alrededor de algunas preguntas específicas, de tipo temático, geográfico o relacionado a algunos ejes transversales.

Estos componentes son etapas necesarias para que el sistema de M&E lleve a generar evidencia y aprendizajes para la toma de decisiones y la rendición de cuenta hacia los actores relevantes para llevar, en el fondo, a maximizar el impacto del trabajo de AAG y sus socios.

Enfoque de M&E de AAG



LOS INDICADORES DE AAG

AAG ha desarrollado aproximadamente 2 o 3 indicadores para cada prioridad de su estrategia que estará monitoreando a lo largo de la implementación de la estrategia. Así como lo sugiere el nombre, los indicadores son medidas, de tipo cuantitativo o cualitativo, que tienen la función de ayudar gestores de programas, aliados y la mismas comunidades donde se implementan los programas a entender los avances de la estrategia.

Asimismo, AAG ha desarrollado 10 indicadores de sus objetivos organizacionales para medir los avances obtenidos en el desarrollo y fortalecimiento de la organización alrededor de 6 prioridades: la diversificación de fuentes de financiamiento; la rendición de cuentas; el M&E; la comunicación estratégica; la participación en la Federación de AAI; y, la promoción de alianzas.

Los indicadores nacionales de programa

Los 17 indicadores nacionales desarrollados permiten entender los avances en algunas sub-áreas específicas de cada prioridad estratégica. En este sistema de M&E los indicadores son utilizados sobretodo al final del proceso de recolección y análisis de datos para agrupar la información recolectada a través de las Cosechas de Alcances, excepto en el caso de algunos indicadores que requieren de herramientas específicas.

Para la Prioridad 1, AAG mide, por un lado, los cambios de actitudes y comportamientos hacia los derechos de las mujeres observados entre mujeres y hombres, a nivel comunitario y local. Por el otro, el incremento del empoderamiento colectivo y sororidad entre mujeres. Estos indicadores se miden a través de las Cosechas de Alcances.

Para la Prioridad 2, los indicadores se enfocan en medir los cambios en actitudes que reflejan una cultura de denuncia en las comunidades así como la percepción de mujeres víctimas de violencia del acompañamiento recibido por parte de AAG y sus aliados. Estos indicadores se miden a través de las Cosechas de Alcances y usando unas herramientas adicionales.

Para la Prioridad 3, los indicadores se centran en las tomas de decisiones de las mujeres sobre los ingresos generados en actividades productivas y la mejora de sus calidad de vida. Estos indicadores se miden a través de las Cosechas de Alcances.

Para la Prioridad 4, los indicadores señalan los avances obtenidos en la recuperación y adopción de prácticas ancestrales y sostenibles en la gestión del territorio y en el incremento de las capacidades de gestión del territorio entre las organizaciones sociales comunitarias. Estos indicadores se miden a través de las Cosechas de Alcances.

Para la Prioridad 5, los indicadores se concentran en las medidas ejercidas por las comunidades y pueblos indígenas con respecto a sus derechos colectivos frente al Estado y empresas y en el incremento de las capacidades y de los conocimientos de las autoridades indígenas, locales y comunitarias para el ejercicio de sus derechos colectivos en el territorio. Estos indicadores se miden a través de las Cosechas de Alcances.

Para la Prioridad 6, los indicadores miden cuantas mujeres tiene acceso a la tierra y los tipos de decisiones tomadas por mujeres con relación a la tierra y otros bienes naturales. Los indicadores se medirán a través de las Cosechas de Alcances y a través de algunas herramientas adicionales.

Resumen de las áreas estratégicas de trabajo y su medición.

VIOLENCIA CONTRAS LAS MUJERES

- Violencia contra las mujeres (i. actitudes a nivel comunitario; ii. empoderamiento colectivo y sororidad entre mujeres)
- Respuesta a la violencia contra las mujeres (i. Cultura de denuncia; ii. Acompañamiento de AAG y aliadas)

EMPODERAMIENTO ECONOMICO DE LAS MUJERES

- Empoderamiento económico (i. Toma de decisiones sobre ingresos; ii. Mejora de calidad de vida)

GESTION DEL TERRITORIO Y ACCESO A RECURSOS NATURALES

- Gestion del territorio (i. Uso de practicas ancestrales y sostenibles; ii. Capacidades de gestión sostenible del territorio)
- Derechos colectivos de pueblos indígenas (i. Medidas de ejercicio de los derechos colectivos; ii. Capacidades de autoridades indígenas, comunitarias y locales)
- Derecho a la tierra y bienes naturales (i. Acceso a la tierra entre mujeres; ii. Decisiones de mujeres sobre la tierra)

DEFENSORES/AS DE DDHH

- Defensoras/es de DDHH (i. Capacidades de aliadas para proteger Defensoras/es; ii. Defensores criminalizados; iii. Reducción de la difamación comunitaria)

VINCULOS SOLIDARIOS Y PROYECTOS COMUNITARIOS

- Vinculos solidarios (i. Conocimiento de niñas/os de sus derechos)
- Proyectos comunitarios (i. Inversion en proyectos comunitarios)

Para la Prioridad 7, los indicadores se enfocan en el incremento de capacidades y medidas entre las aliadas de AAG para proteger y defender Defensoras/es de DDHH, la reducción de la difamación del trabajo de defensoras/es de DDHH a nivel comunitarios y el número de defensoras/es criminalizados. Estos indicadores se miden a través de las Cosechas de Alcances y a través de algunas herramientas adicionales.

Además de las 7 prioridades estratégicas de AAG, se han identificado dos indicadores para medir los resultados de las áreas de trabajo de Vínculos Solidarios y Proyectos Comunitarios que se centran en el incremento de conocimientos entre niñas/os sobre sus derechos y el incremento en la inversión pública en proyectos comunitarios, respectivamente. Estos indicadores se miden a través de algunas herramientas específicas.

Los indicadores nacionales de los objetivos organizacionales

Los indicadores organizacionales se han diseñado para que AAG pueda medir sus avances en su proceso de fortalecimiento organizativo para responder a los retos existentes en los distintos niveles del trabajo que implementa (comunitario, local, nacional e internacional).

En este sentido, los indicadores organizacionales pretenden medir los aspectos siguientes:

- las fuentes de financiamiento utilizados a lo largo de la estrategia;
- los canales de comunicación usado para rendir cuentas a los actores con quien trabaja;
- la medida en que el sistema de M&E informa decisiones estratégicas;
- los productos de comunicación desarrollados y difundidos a las distintas audiencias de AAG;
- las contribuciones de AAG a iniciativas de AAI, en particular las plataformas internacionales;
- la percepción, de parte de las organizaciones aliadas, de la colaboración con AAG.

El ciclo del M&E en ActionAid Guatemala

LA PLANIFICACIÓN

Una **Teoría de Cambio (TdC)** es una teoría que se desarrolla antes del diseño de un programa o de un objetivo estratégico y se revisita a lo largo de la implementación del programa para definir como los cambios ocurren. Una TdC puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización y puede servir para la planificación estratégica, programática o de políticas con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra². Una TdC óptima explica cómo se pretende impulsar el cambio, en lugar de limitarse a relacionar mediante flechas una serie de actividades y resultados previstos. De ese modo, se trazan metas más realistas, se aclaran las responsabilidades y se acuerda una visión común sobre las estrategias que deben aplicarse para lograr las metas.

Así como lo explica el nombre, la TdC es una teoría, es decir una serie de hipótesis sobre como se supone que el cambio ocurra. Por lo tanto, una TdC es el punto de partida del sistema de M&E ya que

² Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

es el marco analítico a través del cual se pueden entender si las suposiciones detrás de la TdC corresponden a lo que ocurrió en realidad.

El sistema de M&E de AAG pretende hacer uso de las TdC para documentar visualmente como el cambio ha ocurrido en el marco de sus objetivos estratégicos y, de esta forma, generar los aprendizajes necesarios para seguir maximizando el impacto de su trabajo.

Mientras una TdC es un conjunto de hipótesis sobre como los cambios ocurren en un determinado contexto, las **líneas de base** son herramientas específicas de un programa para entender en más detalle la situación inicial en un determinado contexto donde se pretende empezar una intervención. Una línea de base se diferencia también de un Análisis de Necesidades que suele ocurrir antes del diseño de una nueva propuesta de programa mientras la línea de base se desarrolla al principio de un programa, después de su diseño, utilizando los indicadores desarrollados en la propuesta. Las líneas de base sirven para entender las condiciones iniciales de las áreas de trabajo de un programa para poder medir los cambios en relación a la situación al comienzo de una intervención.

No existe una metodología estándar para las líneas de base, esta depende de las necesidades y recursos disponibles en un programa así como de los datos existentes en el lugar donde la intervención tendrá lugar.

La información que se recolecta y analiza a través de líneas de base consiste en los datos sobre los indicadores elegidos para monitorear un programa. Las líneas de base pueden ser también útiles para confirmar si los indicadores diseñados son apropiados para medir los resultados de un programa.

En este sentido, y en línea con el Marco de M&E de la Estrategia Global de AAI, el Sistema de M&E de AAG incluye el desarrollo de líneas de base al comienzo de nuevos programas usando metodologías apropiadas a los casos específicos de cada programa. Sin embargo, las líneas de base no son un pre-requisito esencial de este sistema de M&E que se enfoca en analizar los cambios de forma retrospectiva.

LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de datos es un proceso continuo en que los actores involucrados en los programas de AAG recolectan y registran información sobre los resultados obtenidos a lo largo de la implementación de la estrategia. AAG busca involucrar a las personas con quien trabaja a sus distintos niveles en la recolección de datos, en particular a las mujeres, jóvenes y niñas con quien trabaja.

Las herramientas para la recolección de datos se encuentran en el Manual Práctico de M&E y pueden ser sujetas a adaptación según el contexto donde se usen y según los datos que ya estén disponibles. Durante la recolección de datos, AAG se asegura que los datos recolectados son útiles para la toma de decisiones y la rendición de cuentas de AAG hacia sus donantes, aliados y actores con quien trabaja, evitando de recolectar datos de menor utilidad.

Los métodos de recolección de datos tienen un enfoque de género para asegurar que mujeres, jóvenes y niñas puedan participar activamente y utilizar esta etapa del M&E para empoderarse.

Por otro lado, esto permite a AAG de entender la experiencias específicas de las mujeres, su necesidad y la eficacia de los programas.

La recolección de la información, es decir la cosecha de alcances, es una de las actividades clave del sistema de M&E. Se desarrolla en dos etapas distinta. En una primera etapa, las organizaciones aliadas responsables de la implementación (y AAG para sus alcances de nivel nacional) cosechan los alcances de forma mensual. Esto quiere decir que cada responsable de una área temática en la organización utiliza sus visitas a las comunidades u otras actividades que ejecuta para identificar los alcances obtenidos, la significancia de los alcances y la contribución. Idealmente los alcances se identifican con las comunidades involucradas en los programas, usando las siguientes definiciones:

1. **Alcance:** En este contexto, un alcance es un cambio identificado y alcanzado en el comportamiento o en la actitud de un actor (es decir un cambio en relaciones, en actividades, en políticas o en practicas) y que se ha alcanzado como resultado del trabajo de AAG y/o sus aliadas. En otras palabras, un alcance es una breve descripción de quien ha cambiado su actitud o comportamiento, donde y cuando la ha cambiado y una explicación de cual ha sido el cambio.
2. **Significancia:** Es la importancia que tiene un determinado cambio y las razones de esta importancia. Un cambio es significativo si es una nueva practica o actitud que no ha ocurrido antes, si demuestra una ruptura con respecto a lo que ocurría antes, si es un paso hacia una transformación de imaginarios y relaciones de poder. En otras palabras, la significancia es una clasificación del cambio (que puede ser de alta, mediana o baja significancia) con una descripción de las razones que han llevado a esta clasificación.
3. **Contribución:** Es una breve descripción de las actividades implementadas por AAG y sus aliadas que han llevado a este cambio. La influencia ejercida por AAG y sus aliadas puede variar de inspiradora, motivadora, facilitadora, solidaria y persuasiva hasta llegar a presionar al actor social de referencia para que cambie. En este contexto, se presupone que el cambio ocurre como resultado de varios factores es por esto que aquí se habla de contribución y no de atribución.

De forma trimestral, los alcances cosechados mensualmente son revisados con representantes de las comunidades. Esto permite a AAG y sus aliadas de revisar y eventualmente agregar nuevos alcances y los/as representantes comunitarios/as pueden reflexionar sobre los alcances y posiblemente identificar acciones necesarias para incrementarlos. Los alcances son compartidos con los representantes del equipo de programas de AAG que interactúa con los equipos de las organizaciones aliadas para afinar las descripciones.

De forma semestral, el equipo de programas de AAG corrobora los alcances identificados. Con este paso se busca mejorar la confiabilidad de los datos y de su análisis y enriquecer la comprensión del cambio y sus demás dimensiones, entre ellas, su importancia, la colaboración de otras personas y la contribución de AAG y sus aliados. Para esto, representantes del equipo de programas de AAG obtienen testimonios y retroalimentación de personas que los corroboren independientemente. A

raíz de la corroboración, es posible que alcances sean afinados o eliminados por no ser relacionados a la contribución de AAG y/o sus socias.

Adicionalmente, las contrapartes/aliadas son responsables de recolectar datos para los siguientes indicadores utilizando herramientas específicas:

- Tipo de percepción de parte de mujeres víctimas de violencia del acompañamiento y asesoría recibidos por AAG y sus aliados en el proceso de denuncia y acceso a la justicia
- Número de mujeres que tienen acceso a la tierra y tipo de acceso
- Número y tipo de defensores criminalizados
- Evidencia de que niñas y niños vinculadas tienen mayores conocimientos sus derechos
- Incremento (%) de la inversión pública en proyectos comunitarios a partir de la autogestión comunitaria.

A la vez, de forma anual, AAG recolecta los datos sobre los indicadores organizacionales, utilizando herramientas específicas y almacenando los datos en el Registro de Datos sobre Indicadores Organizacionales.

EL ALMACENAMIENTO DE DATOS

El almacenamiento de datos ocurre a través de un Registro de Datos sobre Alcances y de un Registro de Datos sobre Indicadores que son bases de datos compartidas entre AAG y sus aliadas a través de la plataforma Google Drive. En futuro, AAG puede considerar el uso de otras plataformas informáticas para el registro de los datos que facilitan su análisis. El Registro de Datos sobre Alcances resume los principales datos de los alcances cosechados e incluye una clasificación de cada alcance, en particular:

- La significancia del alcance
- La contribución de AAG y sus aliados
- Tipo de alcance (esperado o no esperado)
- Área del alcance (política, práctica, actitud, comportamiento, relaciones)
- Nivel del alcance (comunitario, local o nacional)
- Área programática

AAG es responsable de revisar los datos incluidos en el formato y proveer retroalimentación a sus aliados en el caso en que los alcances u otros datos necesiten ser afinados. Asimismo, AAG es responsable de clasificar cada alcances según el tipo de poder que abarca (visible, invisible u oculto), según el eje temático (derechos, redistribución, resiliencia) y según el indicador a que se refiere seleccionando entre la lista de los 17 indicadores programáticos.

EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

La recolección de datos es inútil si no es acompañada de un análisis apropiado de la evidencia. El análisis sirve para generar aprendizajes y recomendaciones que pueden ser usadas para la planificación y para revisar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

El análisis de la evidencia busca involucrar los actores claves de los programas de AAG utilizando metodologías participativas, inclusive en la condisión de los resultados del análisis. AAG tiene un rol fundamental en la consolidación y representación visual de los datos para que sirvan como insumos para los talleres de análisis participativo.

La transparencia es uno de los elementos fundamentales en la etapa de análisis. AAG pretende documentar como lleva a cabo la recolección de datos y sus análisis para aclarar eventuales instancias de doble-cuento así como las fuentes específicas de donde sale la información (por ejemplo en el caso de que se utilicen muestras). En este sentido, el análisis presta especial atención a la contribución de AAG y sus contrapartes evitando situaciones en que no refleje la realidad.

Hasta donde posible, AAG se esfuerza de triangular la información, corroborando los datos con otros actores, y de buscar explicaciones alternativas para la interpretación de datos, no simplemente las mas evidentes.

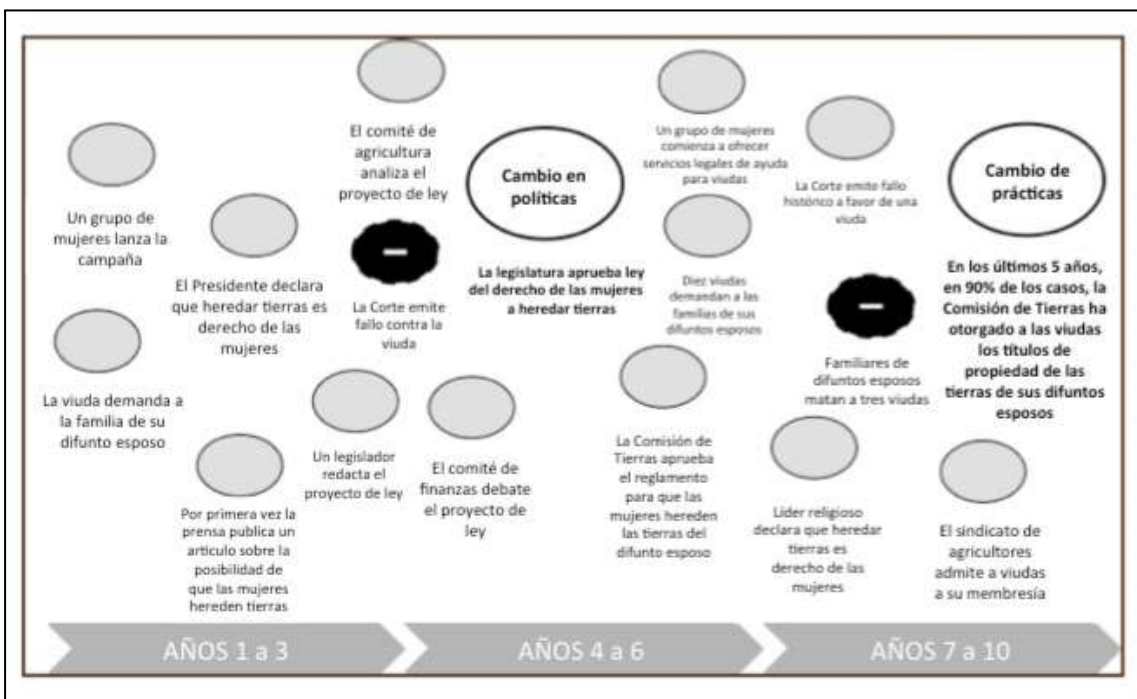
Durante las visitas semestrales de monitoreo, AAG guía un análisis participativo de los datos.

Antes de llegar al PLD donde se realiza el taller de análisis, la representante del equipo de programas de AAG realiza un primer análisis de los datos incluidos en los Registros.

Los alcances son agrupados por área programática y por significancia y representados visualmente utilizando las herramientas proporcionadas en el Manual Practico de M&E.

Adicionalmente, se filtran los alcances de cada área programática por las clasificaciones generadas en la base de datos y presentadas a través de visualizaciones, por ejemplo en base al área del alcance o al nivel de la contribución de AAG y sus socios.

Ejemplo de visualización de alcances



Fuente: Ricardo Wilson-Grau, Cosecha de Alcances, 2013

Las representaciones visuales son utilizadas durante los talleres semestrales de análisis donde se presentan los alcances a los participantes para generar una discusión sobre los resultados del análisis y para complementar la información y desarrollar recomendaciones para el semestre siguiente.

De forma parecida, al final de cada año, AAG realiza una segunda visita de monitoreo para corroborar los alcances y facilitar talleres anuales de análisis participativo. En este caso, a diferencia de los talleres semestrales, se incluye también un análisis de la inversión de AAG para evidenciar cuales áreas de trabajo valen la pena, es decir están generando cambios.

A raíz de los talleres anuales, un miembro del equipo de programas es responsable de consolidar los datos de los PLDs y PNDs para generar una visión general a nivel de país de los alcances obtenidos, su significancia y la contribución de AAG y sus socias.

EL USO DE LOS DATOS

Los datos consolidados son utilizados para dos objetivos centrales: desarrollar un informe nacional sobre el avance de AAG en relación a la estrategia e identificar recomendaciones para su integración en los planes anuales.

Los alcances consolidados de cada área programática son alineados a cada uno de los 17 indicadores nacionales para explicar los cambios generados y presentar los resultados de los análisis realizados. De esta manera, el informe reflexiona sobre la TdC desarrollada para cada área programática y ofrece una historia de cómo el cambio ha ocurrido en los distintos contextos donde AAG opera.

Por otro lado, los datos consolidados son utilizados por AAG para informar sus procesos de planificación. De forma anual, los datos recolectados y analizados pueden ser usados para revisar la TdC desarrollada al principio del año o de la estrategia para reflejar como los cambios han ocurrido en la realidad. De esta forma, es posible visualizar los cambios generados, capturando los aprendizajes y usándolos como punto de partida para la planificación anual. En este sentido, el equipo de programas de AAG y sus contrapartes usan los datos generados y las recomendaciones generadas en los talleres semestrales para desarrollar sus planes anuales para cada área programática.

Las evaluaciones y revisiones de aprendizajes en ActionAid Guatemala

A lo largo de la estrategia, AAG se compromete a implementar tres tipos de ejercicios evaluativos: revisiones de medio-termino, evaluaciones y revisiones de aprendizajes. Una revisión de medio termino es un análisis que ocurre a la mitad de un ciclo de intervención (por ejemplo a la mitad de un programa o en momentos estratégicos del trabajo de un PLD). Permite profundizar el análisis de los talleres anuales, concentrándose en una preguntas específicas relacionadas a una o mas áreas de trabajo de un programa. Una evaluación es un análisis sistemático de un programa terminado. En una evaluación se pueden utilizar los datos recolectados durante la implementación pero permite profundizar algunos elementos para incorporar lecciones aprendidas en el proceso de tomas de decisiones de los distintos actores (donantes, AAG, aliados y comunidades).

Las metodologías de revisiones de medio-termino y evaluaciones dependen del tipo de programa y de los recursos disponibles. Sin embargo, la metodología sugerida es la Cosecha de Alcances ya que permite analizar, de manera participativa, los cambios que se han logrado, su significancia y la contribución de AAG y sus aliados.

Las revisiones de aprendizajes son investigaciones sobre la eficacia de AAG. Ocurren una o dos veces a lo largo de una estrategia de 3 años y pueden ser de varios tipos:

- Revisiones temáticas. En este caso, AAG realiza revisiones de una área temática y los cambios generados en dos o mas PLDs y/o PNDs. Este tipo de revisiones permite generar aprendizajes específicos sobre las estrategia de trabajo de la prioridad que se ha analizado. Por ejemplo, una revisión temática puede ser enfocada en el trabajo de AAG sobre violencia contra las mujeres.
- Revisiones geográficas. En este caso, AAG realiza revisiones de un PLD, analizando las distintas áreas de trabajo que se ha implementado para generar aprendizajes sobre un PLD en particular. Por ejemplo, una revisión geográfica puede concentrarse en los cambios generados en el PLD numero 3.
- Revisiones de áreas transversales. En este caso, AAG realiza revisiones de un área de trabajo transversal analizando los cambios generados en dos o mas PLD alrededor de un determinado enfoque. Por ejemplo, una revisión de un área transversal puede concentrarse sobre la implementación del enfoque de genero o sobre los cambios generados en las distintas dimensiones del poder (poder visible, invisible y oculto).

La metodología de las revisiones de aprendizaje depende del tipo de revisión y de lo que pretende abarcar. En términos generales, la metodología de la Cosecha de Alcances puede ser apropiada en muchos casos pero es posible que requiera de algunas herramientas adicionales para alcanzar sus objetivos.

Así como en el caso de las evaluaciones, el punto central de una revisión de aprendizajes es la definición de las preguntas a que se quiere dar respuesta. Estas son enmarcadas en el sistema de M&E y la estrategia de AAG.

Al hacer ejercicios evaluativos AAG toma en cuenta los principios de AAI para las evaluaciones³, en particular:

- Las perspectivas y prioridades de las personas que viven en situación de pobreza deben ser centrales en el diseño e implementación de marcos analíticos para mediar la eficacia y la contribución de ActionAid.
- Los derechos de las mujeres deben ser respetados en todas las evaluaciones. Estas deberían de explorar como las mujeres y las relaciones de genero han sido afectadas por las intervenciones evaluadas.
- Las metodologías y las herramientas para la recolección de datos debe capturar las perspectivas y voces de mujeres, jóvenes y niñas de forma distinta de hombres y niños y

³ AAI Evaluation Principles and Quality Standards

asegurarse que estas puedan participar activamente (o elegir de no participar) en espacios Seguros y accesibles.

- Los enfoques de las evaluaciones deben reconocer y enfrentar las diferencias de poder entre actores y asegurarse que las voces de las personas con menos poder sean escuchadas.
- Los términos de referencia de cada evaluación debe explicar como se gestionara' la rendición de cuenta hacia distintos actores y, si necesario, cuales actores tendrán prioridad.
- Las evaluaciones deberían producir evidencia precisa y honesta sobre los efectos, positivos o negativos, esperados y no esperados, del trabajo de ActionAid.
- Las evaluaciones deberían hacer un uso completo de los datos de monitoreo disponibles para demostrar y entender los cambios ocurridos y llegar a conclusiones. Los documentos relevantes, informes, bases de datos deberían ser compartidos con evaluadores lo mas pronto posible.
- Los cambios ocurridos y la eficacia de ActionAid debería ser analizada usando marcos analíticos existentes (marcos lógicos, rutas criticas y teorías de cambio).
- Las evaluaciones deberían no solo describir si las cambios han ocurrido, sino también explicar como han ocurrido y como esto cambios están enraizados en los contextos locales.

Roles y Responsabilidades

El M&E es una responsabilidad compartida entre todos los actores involucrados en la implementación de la estrategia nacional de AAG. En ausencia de un equipo de M&E en AAG, la tareas específicas y la implementación de las actividades de M&E son incluidas en los planes de trabajo del equipo de programas.

Por lo tanto, las responsabilidades se subdividen como sigue:

La Directora Ejecutiva de AAG es responsable de supervisar los análisis anuales que resultan de las distintas etapas del ciclo de M&E y de asegurarse que los hallazgos y la evidencia generados informen los ejercicios de planificación anual y estratégica.

El equipo de programas de AAG es responsable de revisar los datos recolectados para asegurarse de su calidad y corroborarlos, consolidar y organizar los datos antes de los talleres de análisis semestrales, liderar un taller semestral y un taller anual de análisis participativo y consolidar los datos y el análisis anual para que puedan ser usados para las planificaciones anuales y la redacción de los informes anuales de AAG.

Las organizaciones socias de AAG son responsables de recolectar los datos y registrarlos en una base de datos compartida, agregando elementos relativos a la clasificación de los datos.

Las comunidades, en particular las mujeres con quien AAG y sus socios trabajan, son responsables de contribuir a la recolección de datos y en los talleres de análisis.

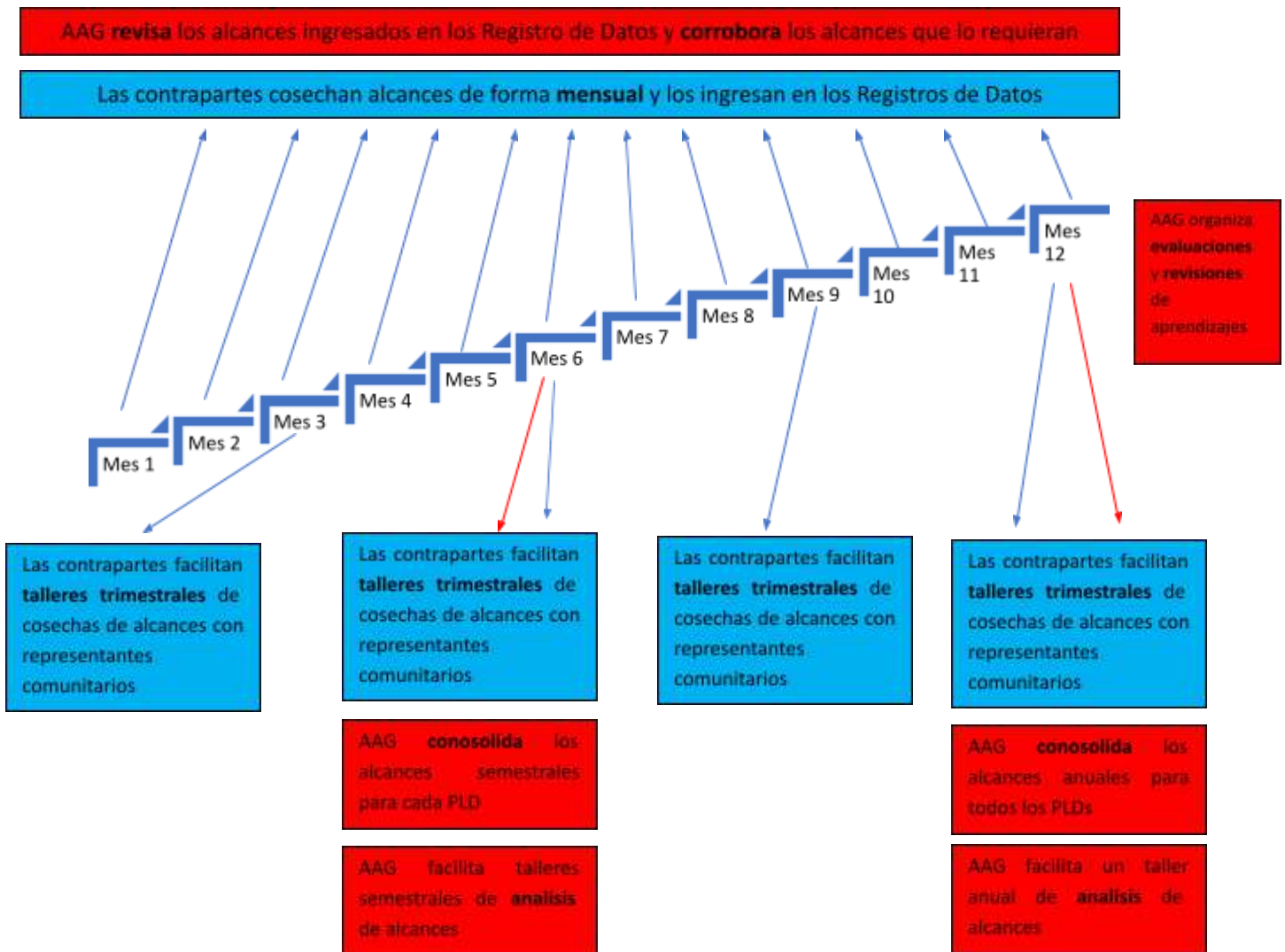
Adicionalmente, la correcta implementación de un sistema de M&E requiere de suficientes recursos para su implementación, tanto humanos como financieros. Por ende, AAG es responsable de alocar suficientes fondos e incluir las tareas de M&E en los planes de trabajo de sus equipos y de las contrapartes. Los recursos tienen que ser suficientes para implementar las siguientes actividades:

- Talleres trimestrales de las contrapartes con las representantes de las comunidades para cosechar alcances;
- Revisión, de parte del equipo de programas, de los alcances documentados;
- Corroboración de los alcances cosechados;
- Consolidación semestral y anual de los alcances de parte del equipo de programas;
- Talleres anuales y semestrales de análisis guiados por el equipo de programas;
- Evaluaciones de medio-termino y finales;
- Revisiones de aprendizajes.

Roles y responsabilidades en el sistema de M&E



Proceso anual del M&E



Conclusiones

El marco de M&E de nivel nacional se centra en la recolección de la evidencia y análisis de los cambios generados a raíz del trabajo y de las actividades de AAG y sus aliados. En otras palabras, el sistema de M&E pretende contestar la pregunta: **¿qué diferencia hace el trabajo de AAG y de sus aliados?**

En particular, y en relación a sus ejes estratégicos, el sistema de M&E esta' enfocado en entender los **cambios**, su **significancia** y la **contribución** de AAG y sus aliadas en los siguientes ejes temáticos:

1. Violencia contra las mujeres
2. El empoderamiento económico de las mujeres.
3. La gestión del territorio y acceso a los recursos naturales
4. La protección de defensoras/es de DDHH.
5. Vínculos Solidarios y Proyectos Comunitarios

Para entender los cambios generados en estas áreas, AAG utiliza un sistema de M&E que se basa en la metodología de la Cosecha de Alcances, una metodología de evaluación desarrollada por Ricardo Wilson-Grau y que se ha adaptado para fines de M&E para el caso específico de AAG. La Cosecha de Alcances es una metodología innovadora, flexible y participativa para el M&E que busca medir el avance de un programa, una campana o una estrategia no en relación a objetivos predefinidos, sino recolectando la evidencia de alcances y reconstruyendo como un programa o una intervención contribuyo' a lograr estos cambios. En otra palabras, a diferencia de la metodologías convencionales con la Cosecha de Alcances se trabaja al revés, partiendo de los cambios, su significancia y termina reconstruyendo la contribución.

El sistema de M&E se ha diseñado tomando en cuenta el enfoque de M&E de la Estrategia Global de AAI, las prioridades estratégicas de AAG y la documentación relevante sobre el trabajo de los PLDs. De esta forma, las actividades de M&E forman parte integrante de la implementación de la estrategia de AAG, permitiendo al equipo de AAG, sus contrapartes y las comunidades de revisar regularmente sus alcances y modificar, donde pertinente, su trabajo para responder a sus objetivos estratégico y en línea con la evidencia identificada.

Anexo 1: Los indicadores nacionales de programa

OBJETIVOS DE AAG	PRIORIDADES ESTRATEGICAS AAG	INDICADOR NACIONAL	DEFINICION
<p>Objetivo 1</p>	<p>Prioridad 1</p> <p>Actuar para transformar las relaciones de poder y los imaginarios que reproducen la discriminación, la opresión y la violencia contra las mujeres, las jóvenes y las niñas, en el contexto comunitario, local y nacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evidencia de cambios de actitudes y comportamientos hacia los derechos de las mujeres a nivel comunitario y local entre mujeres y hombres 2. Medida en que las mujeres demuestren un incremento de su empoderamiento colectivo y sororidad entre si 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador cualitativo. Se identificarán los cambios observados (es decir actitudes diferentes con respecto al año anterior) entre hombres y mujeres que lleven a una transformación de las relaciones de poder y los imaginarios. Estos pueden incluir cambios en conocimientos sobre los derechos de las mujeres, capacidades de articular y demandar los derechos de las mujeres, cambios en el liderazgo ejercido por las mujeres a nivel comunitario y local, cambios en la presencia de espacios en que las mujeres puedan ejercer sus derechos. 2. Indicador cualitativo. Se identificarán los nuevos espacios a través de los cuales grupos de mujeres logran brindarse apoyo mutuo frente a los problemas que enfrentan a nivel comunitario y local y las acciones a través de las cuales logran demandar sus derechos colectivos.
	<p>Prioridad 2</p> <p>Incidir en el Sistema de Justicia y la ruta de derivación para la atención de la problemática de la violencia en contra de las mujeres y su acceso a la justicia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Medida en que mujeres y hombres demuestran de tener actitudes que reflejan una cultura de la denuncia en las comunidades y tipo de actitudes. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Indicador cualitativo. Descripción de los cambios de actitudes entre mujeres y hombres y a nivel colectivo que reflejen un incremento de la cultura de denuncia (conciencia de derecho, conocimiento de a dónde acudir, solidaridad de otras mujeres/comunidad, no estigmatización, articulación en red, espacios interinstitucionales de articulación).

OBJETIVOS DE AAG	PRIORIDADES ESTRATEGICAS AAG	INDICADOR NACIONAL	DEFINICION
	<p>Prioridad 3</p> <p>Impulsar y promover el empoderamiento económico y desarrollo incluyente para las mujeres.</p>	<p>4. Medida en que las mujeres toman decisiones sobre los ingresos generados en actividades productivas.</p> <p>5. Evidencia de la mejora de la calidad de vida de las mujeres, como resultado de las actividades productivas.</p>	<p>4. Indicador cualitativo. Descripción de los tipos (autocuidado, aporte al presupuesto familiar, inversión de los grupos de productoras, valoración económica del trabajo de las mujeres en el hogar, inversión en actividades propias, otras) de decisiones que las mujeres toman sobre los ingresos</p> <p>5. Indicador cualitativo. Ejemplos indicativos de la mejora de la calidad de vida, que puede incluir mayores ingresos, mas acceso a recursos, mas atención de niños a las escuelas, mas confianza en si mismas, participación, organización, etc.</p>
<p>Objetivo 2</p>	<p>Prioridad 4</p> <p>Promover la organización social y la gestión sostenible de los medios de vida en los territorios.</p>	<p>6. Evidencia de la recuperación y adopción de prácticas ancestrales y/o sostenibles en la gestión del territorio para mitigar los efectos del cambio climático</p> <p>7. Evidencia de la apropiación social y gestión sostenible del territorio de la organización social comunitaria</p>	<p>6. Indicador cualitativo. Se identificarán las prácticas agroecológicas y de soberanía alimentaria utilizadas por las comunidades, particularmente mujeres, y a nivel individual que ayudan la reducción de riesgos de fenómenos como sequias, incendios forestales, inundaciones, etc.</p> <p>7. Indicador cualitativo. Se identificarán las actitudes que reflejan la apropiación social de parte de la organización social comunitaria: pertenencia, identidad, no venta de tierra, reconocimiento de autoridades indígenas, revitalización de la identidad adquiridas por la organización social comunitaria para la gestión sostenible del territorio, Pueden incluir estructura incluyente, frecuencia, temática, toma de decisiones, autogestión, diálogo con el Estado, relación con las autoridades locales.</p>

OBJETIVOS DE AAG	PRIORIDADES ESTRATEGICAS AAG	INDICADOR NACIONAL	DEFINICION
	<p>Prioridad 5</p> <p>Asegurar los derechos colectivos y los mecanismos vinculantes de consulta a los pueblos y a las autoridades indígenas, locales y comunitarias.</p>	<p>8. Medidas ejercidas por las comunidades y pueblos y organizaciones aliadas respecto a sus derechos colectivos frente al Estado y empresas, a través de evidencias documentadas</p> <p>9. Evidencia del incremento de acción política de las autoridades indígenas, locales y comunitarias para el ejercicio de sus derechos colectivos en el territorio.</p>	<p>8. Indicador cualitativo. Descripción de las instancias en que se han documentado avances tangibles en el ejercicio de los derechos colectivos de las comunidades, con énfasis en las mujeres ' inscripción en registros municipales, resultados de consultas</p> <p>9. Indicador cualitativo. Ejemplos de las capacidades y conocimientos adquiridos con el apoyo de los programas de AA en los territorios (conocimiento y utilización de mecanismos legales, revitalización de autoridades indígenas, freno de políticas estatales nocivas)</p>
	<p>Prioridad 6</p> <p>Promover la aplicación de mecanismos de equidad para las mujeres, en el cumplimiento de los derechos con relación a la tierra, el acceso y control de los bienes naturales.</p>	<p>10. Número de mujeres que tienen acceso a la tierra y tipo de acceso</p> <p>11. Tipo de decisiones tomadas por las mujeres respecto a la tierra y otros bienes naturales</p>	<p>10. Indicador cuantitativo. Se calculará el numero de mujeres que ha adquirido acceso a la tierra y se distinguirán las distintas modalidades de acceso (individual, colectivo, etc.)</p> <p>11. Indicador cualitativo. Se identificarán las decisiones tomadas por las mujeres distinguiendo los tipos (uso del suelo a nivel familiar y comunitarios, decisiones sobre herencia, no venta de la tierra, agua, bosques)</p>

OBJETIVOS DE AAG	PRIORIDADES ESTRATEGICAS AAG	INDICADOR NACIONAL	DEFINICION
Objetivo 3	Prioridad 7 Aumentar la capacidad de proteger y defender a los y las defensoras de Derechos Humanos de las organizaciones socias que sean difamados, atacados, perseguidos y criminalizados.	12. Medidas y mecanismos desarrollados a través del trabajo de AAG y sus aliados para proteger defensoras/es de DDHH. 13. Medida en que se ha reducido la difamación del trabajo de defensores/as a nivel comunitario y local nacional.	12. Indicador cualitativo. Ejemplos de medidas y mecanismos, por ejemplo el hecho de tener un plan de seguridad activo. Las medidas pueden incluir mecanismos de coordinación, acciones locales, redes municipales, etc. 13. Indicador cualitativo. Se recolectarán las percepciones a nivel individual y comunitario sobre el trabajo que se esta' realizando para proteger defensoras/es de DDHH
Vínculos Solidarios		14. Evidencia de que niñas y niños y madres vinculadas tienen mayores conocimientos sus derechos	14. Indicador cualitativo. Descripción de los avance obtenidos por parte de niños/as en relación a sus derechos (de cuales derechos están mas conscientes? De que manera? Ejercen sus derechos? Etc)
PROYECTOS COMUNITARIOS		15. Incremento (%) de la inversión pública en proyectos comunitarios a partir de la autogestión comunitaria.	15. Indicador cuantitativo. Se calculará el % de aumento de los fondos públicos invertidos en proyectos comunitarios.

Anexo 2: Los indicadores nacionales organizacionales

NUMERO DE OBJETIVO	OBJETIVOS Y PRIORIDADES ORGANIZACIONALES	INDICADOR	DEFINICION
OBJETIVO ORGANIZACIONAL 1	7. Fortalecer el Sistema de Vínculos Solidarios y diversificar las fuentes de financiamiento.	1. Numero y tipo y monto de fuentes de financiamiento utilizadas por ActionAid Guatemala entre 2018 y 2021.	Cada año se registran la cantidad y los tipos de fuentes de financiamiento activas en AAG. Los tipos de fuentes de financiamiento incluyen las siguientes categorías: donante gubernamental nacional, donante privado nacional, vínculos solidarios, donante gubernamental internacional (cooperación bilateral), donante privado internacional, organismo multilateral, donante intergubernamental (por ejemplo, la Unión Europea), otro. vinculos
OBJETIVO ORGANIZACIONAL 2	8. Rendición de cuentas. Fortalecer la rendición de cuentas a través de canales y espacios de comunicación abiertos para consolidar una organización sostenible, colaborativa e innovadora.	2. Numero y tipo de canales de comunicación utilizados para la rendición de cuentas	Cada año se registran los canales de comunicación utilizados para rendir cuentas a los distintos actores con quien AAG trabaja (donante, AAI, gobierno, comunidades, organizaciones socias). Los canales de comunicaciones pueden incluir informes, conferencias, talleres, comunicados públicos, videos, programas radiales, paginas web, social media, otros.
OBJETIVO ORGANIZACIONAL 3	9. Monitoreo y Evaluación. La sistematización y el monitoreo permanentes para efectos de nuestra rendición de cuentas como para extraer aprendizajes que puedan nutrir decisiones estrategicas.	3. Medida en que los datos de monitoreo y evaluación informan las decisiones estratégicas	Cada año se recolectan ejemplos en que los datos de monitoreo han llevado a decisiones estratégicas.

NUMERO DE OBJETIVO	OBJETIVOS Y PRIORIDADES ORGANIZACIONALES	INDICADOR	DEFINICION
OBJETIVO ORGANIZACIONAL 4	10. Comunicación. Impulsar la comunicación estratégica dirigida a las distintas “audiencias” con las que trabajamos, para que AA-Gua se refleje como organización interlocutora, transparente, con capacidad de análisis y de contribuir con insumos estratégicos en distintos niveles.	4. Numero y tipo de productos desarrollados y promulgados a cada una de las audiencias objetivo de AAG	Cada año se registran los productos de comunicación utilizados para difundir la imagen de AAG. Los productos de comunicación pueden incluir informes, investigaciones, lanzamiento de investigaciones, artículos en periódicos, conferencias, talleres, comunicados públicos, videos, programas radiales, paginas web, social media, otros.
OBJETIVO ORGANIZACIONAL 5	11. AA-Gua, parte activa de la federación AAI. Contribuir en la Plataforma Internacional sobre “Medios de vida Resilientes y Justicia Climática” y en la Plataforma Internacional relativa a “Derechos de las Mujeres” para que se reflejen las problemáticas de Guatemala.	5. Numero de eventos, presenciales y online, organizados por AAI a que AAG participa. 6. Numero y tipo de contribuciones de AAG a las dos plataformas de “Medios de vida Resilientes y Justicia Climática” y “Derechos de las Mujeres”	Cada año se registra el numero de eventos en que AAG ha participado. Los eventos pueden incluir las reuniones anuales de las plataformas, las asambleas generales de AAI, webinar y conferencias online, otros. Cada año se registra en numero de veces en que AAG ha contribuido a las plataforma. La contribuciones incluyen intercambios de correo sobre un determinado tema, revisión de productos desarrollados por las plataformas, participación en las reuniones anuales, otros.

NUMERO DE OBJETIVO	OBJETIVOS Y PRIORIDADES ORGANIZACIONALES	INDICADOR	DEFINICION
OBJETIVO ORGANIZACIONAL 6	12. Promoción de las alianzas. Trabajar de forma complementaria o conjuntamente con diversos aliados y aliadas a nivel local, regional y nacional, particularmente con organizaciones de Pueblos Indígenas y organizaciones de Mujeres, y facilitar los vínculos entre éstas y las comunidades, las organizaciones y espacios temáticos que nos convocan y movilizan.	7. Nivel de percepción de parte de organizaciones aliadas del trabajo conjunto con AAG.	Cada año se realiza una encuesta para medir la percepción sobre la colaboración con AAG de parte de las organizaciones socias. E internacionales
PRIORIDAD ORGANIZACIONAL 1	Los procesos y aprendizajes son sistematizados, compartidos y utilizados para hacer más eficientes nuestros resultados.	8. Sistema de M&E diseñado e implementado a lo largo de 5 PLDs y los PNDs activos en el país.	Cada año se registra si el sistema de M&E de AAG es activo y en función a lo largo de 5 PLDs y los PND.
PRIORIDAD ORGANIZACIONAL 2	Las personas que trabajan en AA-Gua y las organizaciones socias de AA-Gua están identificadas con nuestra visión, misión y valores, realizando un trabajo innovador, proactivo, ágil y transparente.	9. Medida en que los programas de AAG y sus socias es alineado con la visión de AAG	Cada año se capturan ejemplos de cómo los programas implementados en los PLDs y PNDs se alinean a la Estrategia Nacional de AAG.
PRIORIDAD ORGANIZACIONAL 3	Una estrategia de comunicación institucional es impulsada para visibilizar y dar a conocer ampliamente a AA-Gua	10. Estrategia de comunicación diseñada e implementada que	Cada año se registran ejemplos de cómo se ha implementado la estrategia de comunicación para dirigir mensajes clave a las audiencias de AAG, en particular donantes y AAI.

NUMERO DE OBJETIVO	OBJETIVOS Y PRIORIDADES ORGANIZACIONALES	INDICADOR	DEFINICION
	dentro de la federación y con nuestros donantes. AA-Gua se posiciona sobre temas relevantes de su estrategia tanto colectivamente a través de las redes en las que participa (como FONGI y CIFCA, entre otras), como individualmente.	tenga, entre sus audiencias clave, los donantes y AAI.	