



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL
DESARROLLO**

GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO

TESINA FIN DE MÁSTER

**PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DEL
MAPEO DE ALCANCES Y EL MODELO
APLN DE DESARROLLO ECONÓMICO
LOCAL**

AUTORA:

WALDINA LIZETH RIVERA SOSA

DIRECTOR:

RAFAEL MONTERDE DÍAZ

(04/06/2013)

(14,911 PALABRAS)

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a DIOS antes que nada, por darme la oportunidad de asumir nuevos desafíos y la sabiduría para llevarlos a cabo. A mi familia por siempre apoyarme y darme ánimos en todo el proceso. Para mis amistades por estar allí cuando les necesito. A Jovesolides y la Universitat Politècnica de Valencia por haberme seleccionado para estudiar el máster y de esta manera, mejorar mi perfil profesional. A Fundación STRO y a los técnicos institucionales que colaboraron en el proceso de elaboración de este trabajo. A mi tutor Rafael Monterde por sus valiosas recomendaciones al dirigir mi trabajo. En especial dedico este trabajo a la memoria de mi abuelita Angela Rosa Ferrera (Q.E.P.D.).

SIGLAS

UPV	Universitat Politècnica de València
STRO	Social Trade Organisation (por sus siglas en inglés)
MA	Mapeo de Alcances
APLN	Apreciando lo nuestro
NEF	Fundación de la Nueva Economía
DI	Diseño Intencional
PSO	Fondo para la innovación de Holanda
UDIS	Unidades de Intercambio Solidario
VMH	Visión Mundial Honduras
CDH	Centro de Desarrollo Humano
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
CIESPAL	Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina
CLAMA	Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances
PDA	Programa de Desarrollo de Área
PESA	Programa Especial para la Seguridad Alimentaria en Honduras
CESAL	ONG de cooperación al desarrollo en África, Latinoamérica y Europa
IDRC	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
1. ANTECEDENTES	8
1.1. Antecedentes de Fundación STRO	8
1.2. Antecedentes APLN.....	8
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. MARCO TEÓRICO.....	12
3.1. Planificación	12
3.1.1. Planificación Participativa.....	13
3.1.2. El Poder en procesos participativos	14
3.1.3. Fuentes y formas de poder	15
3.2. Enfoque de proyectos versus enfoque de procesos.....	15
3.3. Modelos Lógicos	17
3.3.1. Definición de modelo lógico	17
3.3.2. Propósito del Modelo Lógico	17
3.4. Mapeo de Alcances, La Teoría	18
3.4.1. Diferencias entre el MA y otros modelos lógicos	19
3.4.2. La Participación en MA.....	20
4. METODOLOGÍA. MAPEO DE ALCANCES	21
4.1. El MA y sus etapas	21
5. EL MODELO APLN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	24
5.1. Descripción de la metodología.....	24
5.2. Fases de Implementación	24
5.2.1. Talleres comunitarios	25
5.2.2. Coaching para el desarrollo	26
5.3. Experiencias APLN	26
5.4. Experiencias previas de Fundación STRO con el MA.....	29
5.5. Adaptación del MA para ser integrado al modelo APLN	29
6. Resultados.....	32
6.1. Etapa I. Diseño Intencional (DI)	32
6.2. Seguimiento de Alcances y Desempeño	34
7. Conclusiones y recomendaciones.....	36
7.1. Limitaciones al utilizar el MA del modelo APLN:.....	37
7.2. Acciones posteriores recomendadas con el fin de mejorar la aplicación de este trabajo	37
8. Bibliografía.....	39
ANEXO A. ETAPA I. DISEÑO INTENCIONAL	43
PASO 1. VISIÓN DEL MODELO APLN	43

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

PASO 2. MISIÓN DEL MODELO APLN	43
PASO 3. SOCIOS DIRECTOS EN EL MODELO APLN	44
PASO 4. ALCANCES DESEADOS DEL MODELO APLN.....	44
PASO 5. SEÑALES DE PROGRESO	45
PASO 6. ESTRATEGIAS	48
PASO 7. PRÁCTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	49
ANEXO B. ETAPA II. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	51
PASO 8. PRIORIDADES PARA EL SEGUIMIENTO	51
PASO 9. DESARROLLAR UN PLAN DE ALCANCES	52
ANEXO C. ENCUESTAS PARA CONSTRUIR EL DISEÑO INTENCIONAL	62
Encuesta 1.....	62
Encuesta 2.....	75
ANEXO D. DOCUMENTACIÓN DE CAMPO CONSULTADA.....	90

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Máster, se encuentra enmarcado dentro de la orientación profesional del Máster Universitario en Cooperación al Desarrollo con especialidad en Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo, de la Universitat Politècnica de València (UPV). Ha tenido lugar en la Fundación STRO (Social Trade Organisation por sus siglas en inglés) en Honduras, y consiste en la propuesta de integración del Mapeo de Alcances (MA) a la metodología Apreciando Lo Nuestro (APLN) de desarrollo local.

El modelo APLN fue creado por la Fundación STRO, con asesoría de la Fundación de la Nueva Economía (NEF por sus siglas en inglés) de Inglaterra, y ha sido utilizado en proyectos y programas de desarrollo local en Centroamérica desde el año 2008. La metodología APLN tiene como propósito contribuir al desarrollo económico local, promoviendo cambios de conducta en los actores económicos de las comunidades, fomentando el aprecio y el mejor aprovechamiento de los recursos locales y empoderando a las personas para ser capaces de proponer acciones y que se transformen en los protagonistas de su propio desarrollo.

El MA es una herramienta innovadora que se aparta de la evaluación de los productos de un programa por ejemplo, la relevancia política, la mitigación de la pobreza, conflictos, para centrarse en los cambios en los comportamientos, relaciones, acciones y / o actividades de las personas y organizaciones con las que un programa de desarrollo trabaja directamente.

A través del MA se creó una herramienta que permitirá medir el desempeño y los alcances que el modelo APLN ayuda a propiciar en términos de cambios de comportamientos, actitudes y/o relaciones de los beneficiarios mientras éste es implementado en proyectos de desarrollo local.

Para mostrar el diseño del MA, este trabajo se encuentra dividido en varios apartados. En el primero, se trata de describir brevemente los antecedentes de Fundación STRO y sus líneas de trabajo. En el segundo, se describen las razones por que surge el trabajo, la problemática que pretende solucionar y porque es importante para ser utilizado por STRO.

En el tercer apartado se realiza un recorrido teórico que va desde describir la importancia de la planificación en procesos de desarrollo, especialmente la participativa; lo cual se contrasta haciendo un breve recorrido sobre el poder y sus diferentes formas; posteriormente se pone en relieve las diferencias entre el enfoque de procesos y el enfoque de proyectos, considerando por supuesto más trascendental el último; y por último, se habla de modelos de planificación de intervenciones; en los que se pone el acento en los fundamentos teóricos del MA.

Una vez delimitado el contexto, se ubica como eje central en el cuarto apartado a la metodología MA, describiendo las tres fases que abarca (Diseño Intencional, Seguimiento de alcances y desempeño; y Evaluación). Seguidamente se explican las razones por las que se elige únicamente el Diseño Intencional (DI) y el Seguimiento de Alcances para el desarrollo de este trabajo.

El quinto apartado comprende la descripción del modelo APLN y el trabajo desarrollado por STRO en Honduras. Asimismo se describen las experiencias previas con el MA y se explica el proceso de adaptación de este método, para ser integrado al modelo APLN.

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

En el sexto apartado se describe paso a paso, el proceso para llegar a los resultados de la integración del MA al modelo APLN. Se hace énfasis en la descripción de las adaptaciones al MA para entrelazarse con los objetivos del modelo APLN.

El trabajo finaliza con la exposición de las principales fortalezas de la puesta en marcha del MA, así como sus principales debilidades. Por último se enuncian algunas acciones posteriores a fin de mejorar el proceso iniciado con este trabajo.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de Fundación STRO

La Fundación STRO es una ONG internacional que surgió en la década de 1970 en Holanda como resultado del movimiento ambientalista holandés. Entre los años 70 y 80's STRO se convirtió en una organización propositiva y de concientización sobre el efecto del sistema económico en el medio ambiente. Fue una de las primeras organizaciones que vinculó los temas del medio ambiente, pobreza y el Tercer Mundo.

Con el tiempo concluyeron que el impacto ambiental y las injusticias sociales estaban relacionadas con el sistema monetario mundial capitalista, por lo que comenzaron a trabajar con modelos económicos alternativos. En los años 90 STRO introdujo en Holanda un sistema de intercambio local (Local Exchange and Trade Systems por sus siglas en inglés) que permitiera a las personas intercambiar productos y servicios con una unidad de intercambio interna en lugar de utilizar dinero.

En la segunda mitad de los años 90, STRO llega a Latinoamérica iniciando contactos con la Red Global de Trueque en Argentina para desarrollar un sistema de intercambio local. De este modo la red de contactos de STRO en Latinoamérica creció rápidamente, así como el interés de organizaciones fraternas en montar sistemas de intercambio locales.

En el año 2003, como resultado de las gestiones de STRO en Latinoamérica tiene lugar la afiliación de STRO al Fondo para la Innovación (PSO), una asociación holandesa que aglutina a más de 50 organizaciones de desarrollo. Ese mismo año, se instala un cooperante permanente en Centroamérica.

Así es como STRO llega a Honduras en el año 2003, específicamente en la ciudad de Siguatepeque, estableciendo en forma conjunta con una asociación local de pequeños productores conocida como la Red Comal, el sistema de intercambio local a través de vales llamados UDIS (Unidades de Intercambio Solidario). Una vez ellos han aprendido a utilizar el sistema, continúan sin asesoría de STRO.

1.2. Antecedentes APLN

La segunda localidad en Honduras adonde llega Fundación STRO es en el departamento de Yoro, en el año 2008. Allí se pudo observar que Yoro era una localidad con mucha riqueza en recursos naturales como de personas, juventud, entradas de capital de afuera y ONG's trabajando; donde sin embargo había mucha pobreza. Se concluyó que a pesar de que la localidad tenía un alto potencial para desencadenar maravillosos procesos de desarrollo utilizando un enfoque basado en los bienes ya existentes, la pobreza seguía estando latente como resultado de la mala utilización de los recursos locales.

En ese entonces STRO, realizó una investigación del tipo de trabajo desarrollado por la Fundación de La Nueva Economía de Inglaterra (NEF New Economics Foundation por sus siglas en inglés), y al darse cuenta que ésta ofrece asesoría para personas o instituciones que deseen aprender modelos de economía alternativa, se estableció contacto con ellos para conocer dichos modelos, de tal forma que dos Consultoras de STRO fueron enviadas a capacitarse a Inglaterra, recibiendo un entrenamiento introductorio en la metodología "Plugging

the Leaks” (www.pluggingtheleaks.org), que propone la regeneración de la economía aprovechando los recursos locales que existen en las comunidades. Esta metodología se implementaba a través de una campaña llamada “Buy Local” (Compre localmente) ó “Local Alchemy¹” que viene del término Alquimia local; el cual tiene como propósito hacer entender a las personas la importancia de comprar localmente para lograr una transformación de la economía.

Al regresar a Honduras, notaron que existía el potencial para desarrollar un proyecto utilizando esa metodología y es a través de un esfuerzo conjunto entre Social Trade Organisation (STRO), Visión Mundial Honduras (VMH) y New Economics Foundation (NEF), que nace el proyecto “Apreciando lo nuestro” (APLN).

Después de haber conocido la metodología “Plugging the Leaks” del NEF en Inglaterra, el desarrollo del proyecto “Apreciando lo nuestro” tuvo lugar en Yoro; encontrando en Visión Mundial un valioso aliado estratégico local. Así fue como se dio el proyecto piloto APLN en esa localidad. (Ver más adelante en “Experiencias APLN”).

Este proyecto en su primer año dio buenos resultados y el fondo Holandés PSO acepto una extensión del mismo por dos años de tal forma que se pudo trabajar en cinco regiones más de Honduras. En esta etapa se fue adaptando todo el contenido técnico transmitido por el NEF al personal de VMH y STRO, de acuerdo a las comunidades en que se iba implementando. Se cambió el lenguaje, se crearon nuevas herramientas, se le fue dando forma al enfoque “Plugging the Leaks”, y así fue como nació el modelo APLN, a través de un proceso de Tropicalización².

En ese punto el personal de STRO se dio cuenta que contaban con una herramienta potencial e innovadora, por lo que decidieron patentarla otorgando los respectivos créditos al NEF; pero ahora, como una herramienta propia de STRO con el fin de brindar los servicios de entrenamiento y asesoría con las técnicas APLN, a diversas organizaciones impulsoras de proyectos. De esta forma se creó el Manual APLN que se ha venido utilizando en diversos proyectos y programas de desarrollo local.

Luego de terminar este proyecto piloto con VMH, el modelo APLN se difundió a otras regiones de Centroamérica, de tal forma que se hizo una réplica en El Salvador y además hubo dos organizaciones interesadas en utilizar el APLN para sus proyectos en Honduras: CDH (Centro de Desarrollo Humano) y FAO. (Estas experiencias serán descritas más adelante en la sección de Experiencias APLN).

El trabajo de STRO consiste en capacitar en las herramientas APLN a técnicos o facilitadores de las organizaciones con el fin de que éstas sean puestas en práctica en las comunidades donde se realizan los proyectos. Estas herramientas se llevan a cabo en cuatro fases; Diagnóstico de flujos de efectivo, Talleres de alfabetización económica, Sesiones de Coaching o Acompañamiento y Talleres de Fortalecimiento al Comercio Local. STRO brinda asesoría y seguimiento al trabajo de campo de los técnicos, los cuales rinden informes mensuales que

¹ Llamada así por el NEF y adaptada a “Buy Local” por STRO.

² Entendido como adaptación de un concepto de una cultura a otra.

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

servirán para que STRO evalúe su trabajo pero además para consolidar el informe final de resultados que presentan a la organización implementadora del APLN.

Este modelo resulta innovador a nivel comunitario porque en vez de llegar y tratar de ayudar a las personas a mejorar su situación con proyectos económicos, se parte por un proceso de concientización a nivel financiero, lo que se conoce como Alfabetización Económica, con el fin de que las personas estén más conscientes de sus gastos y lo que implica para su comunidad el invertir fuera sus ingresos. Asimismo sirve para mostrarle a la comunidad la diversidad de opciones que tienen para aprovechar los recursos locales disponibles y luchar contra la pobreza a través de emprendimientos individuales o colectivos.

2. JUSTIFICACIÓN

Debido a que la Fundación STRO tenía interés en desarrollar un sistema de planificación, cualitativo para el modelo APLN, se decidió utilizar el Mapeo de Alcances (MA), como un método para valorar los alcances del APLN durante el desarrollo de sus cuatro fases³ (Diagnósticos de Flujos de Efectivo, Talleres de Alfabetización Económica, Sesiones de Coaching o Acompañamiento y Talleres de Fortalecimiento al Comercio Local).

El MA del modelo APLN se planteó con el objetivo de proporcionar nuevas herramientas que permitan medir el desempeño y los alcances del APLN a lo largo de sus cuatro fases de implementación en términos cualitativos y basándose en los beneficiarios últimos, ya que hasta ahora había sido evaluado únicamente desde el punto de vista cuantitativo.

Una de las razones por las que se decidió utilizar el MA como herramienta de seguimiento y valoración de los avances de la metodología Apreciando lo Nuestro, fue por el hecho de que ambas tienen como objetivo propiciar cambios en los comportamientos, actitudes y relaciones de las personas beneficiarias, empoderándolas para formular acciones en pro de su desarrollo.

Fundación STRO al finalizar la implementación del modelo APLN ya contaba con mecanismos para medir cuantitativamente los alcances al final de los proyectos, pero notaron que era importante valorar y dar seguimiento a los cambios que se dan en las comunidades a lo largo de la implementación; lo cual contribuirá a generar mayores aprendizajes para seguir mejorando su contribución con los programas o proyectos de desarrollo locales.

³ Éstas se describen más adelante.

3. MARCO TEÓRICO

Actualmente para que un proyecto o programa se lleve a cabo es necesario establecer mecanismos de planificación que permitan identificar al programa, las rutas adecuadas para llegar a los resultados esperados, generando aprendizajes y mejora continua en el trabajo. Para que esto suceda resulta necesario poner el acento en los beneficiarios de los proyectos como protagonistas de los mismos, pues su incorporación aporta nuevas ideas al proceso y trabajar en equipo por un fin común.

Afortunadamente, hoy en día se cuenta con innumerables herramientas que facilitan la planificación en las organizaciones; sin embargo, los responsables de llevar a cabo esta tarea deben establecer inicialmente la lógica de su programa. Y es que resulta esencial definir si pondrán su atención en los impactos o en el proceso para llegar a ellos.

Por lo anterior, se hará a continuación una revisión teórica que aborda en un principio el concepto de planificación y su importancia; posteriormente se incorpora lo que conlleva la participación en este proceso, la cual también se enlaza con la teoría del poder y sus dimensiones; después se abordan los principales puntos del enfoque de procesos versus el enfoque de proyectos de acuerdo a lo que se considera prioritario para la cooperación al desarrollo; y para finalizar se habla de modelos de planificación de intervenciones como son, los modelos lógicos, en donde se destaca la teoría del mapeo de alcances, sus diferencias con otros modelos lógicos y como involucra la participación.

3.1. Planificación

Es lógico que en algún momento de la vida, el ser humano, se vea en la necesidad de organizar sus acciones, independientemente del área de aplicación; por ejemplo: en el hogar, en el trabajo, en la comunidad. Esta tarea consiste básicamente en el establecimiento de los objetivos a alcanzar, en la evaluación de los recursos disponibles, la factibilidad, el tiempo y las alternativas de ejecución. El resultado de organizar todos estos elementos es conocido como planificación.

La planificación programa y ordena las diferentes actividades a ejecutar, estableciendo los objetivos y evaluando las diferentes alternativas de solución, con la finalidad de lograr los mejores resultados con el máximo grado de eficiencia y eficacia.

De lo anterior, se deriva que *“Planificar es ante todo pensar en un futuro, en algo que queremos lograr. Y al mismo tiempo, pensar en una serie de acciones o actividades que se encaminen a lograr aquello que queremos. Así, la planificación es pensar y organizar actividades, medios y recursos para lograr un determinado fin u objetivo. Implica ordenar una serie de pasos o etapas, tomar decisiones; asignar responsabilidades y fijar plazos para ejecutar actividades previstas. Y todo eso que planificamos se orienta a lograr, del mejor modo posible, el cumplimiento de objetivos deseados”*. (Contreras, 1990).

La planificación es básicamente, elaborar un mapa, situándose primero en la situación actual, para luego analizar hacia donde se quiere llegar. Es ahí donde se configuran una serie de mecanismos, que consisten en enumerar las actividades y recursos necesarios que conducirán al punto deseado.

Como menciona Peris (2012), el proceso de planificación implica definir en primer lugar los objetivos, que reflejen los valores que enmarcan a la sociedad, desde un plano ideológico y desde un plano funcional, mostrando necesidades y deseos de cambio de los ciudadanos, con la intención de configurar las actuaciones que se requieren para su consecución, asumiendo que se contará con el poder y la legitimidad política para su ejecución.

De acuerdo a Saavedra, (1993) *“El comportamiento observado en las personas y en los grupos permite afirmar que en el ser humano siempre está latente el deseo de fijarse un rumbo, de establecer un sentido de dirección; de influir en los hechos en vez de ser influido por los mismos; el impulso de modificar el presente, de actuar en él a partir de una visión de futuro; de identificar espacios para la acción, de orientar cambios, de alcanzar objetivos y metas en un tiempo determinado; de utilizar bajo diferentes alternativas con eficacia y eficiencia los recursos escasos frente a las necesidades crecientes. En este contexto surge para las personas y los grupos la necesidad de planificar”*. (Citado en Saavedra, et al., 2001 p.30).

Es importante puntualizar que si bien es importante planificar para una organización, lo ideal es incluir a los y las beneficiarias en el proceso con el fin de facilitar una identificación con el proyecto o programa y su final apropiación, lo que permitirá generar aprendizajes en el camino y poder adaptarse a las necesidades de la población sin que la lógica del programa se vea obstaculizada. Ante esto, se define el término planificación participativa, como sigue.

3.1.1. Planificación Participativa

Cuando se habla sobre los enfoques de planificación en el desarrollo, aquellos que son participativos suelen incorporar los principios de diversidad y de equidad en el proceso de toma de decisiones e implementación. Bajo esta premisa, se puede entender la participación como el *“proceso que posibilita una capacidad colectiva permanente para identificar y analizar problemas, formular y planificar visiones y soluciones, movilizar recursos e implementar acciones en todas las áreas necesarias del desarrollo humano y sostenible, en el intento de las personas por ganar control sobre los procesos que condicionan sus vidas”* (Leal & Opp, citado en Peris, 2012).

De acuerdo con Impact Alliance, (n.d.) la planificación participativa ayuda a determinar el futuro que anhelamos; permite advertir nuestros más grandes problemas, las soluciones que existen para ellos, y las actividades que debemos emprender a corto, mediano y largo plazo para lograr ese futuro que deseamos alcanzar. Planificar de una manera participativa requiere que las organizaciones pongan en marcha una metodología de trabajo, que oriente hacia el análisis de las problemáticas existentes y paso a paso establecer las acciones que ayuden a solventarlas. Una vez ésta sea llevada a la práctica, habrá una plena identificación de los objetivos, los participantes conseguirán pertinencia dentro de la organización y libertad para expresarse así como para sumarse al deseo de solucionar los conflictos, pues hay un interés compartido que permitirá al final mejorar los resultados. (Impact Alliance, n.d.).

La planificación participativa implica **“construir alianzas e implicar a los actores clave para contar con sus aportaciones desde el inicio. Esto supone llevar a cabo los siguientes pasos: 1) Identificar los actores relevantes; 2) Presentar el proceso de planificación de manera personal para comunicarles los objetivos, el alcance y el enfoque del plan; 3) Acordar la estrategia**

general con ellos, recogiendo las sugerencias sobre la forma de abordar el proceso participativo así como sobre los principales retos a enfrentar, 4) Lograr su compromiso e implicación; y 5) Articular su participación asegurando que su aportación sea lo más efectiva posible. Con todo ello, la temática y los objetivos del proceso se van perfilando y van incorporando las voces y la sensibilidad de los diferentes involucrados”⁴.

3.1.2.El Poder en procesos participativos

No puede negarse, que la noción del poder suele estar presente en todos los procesos que involucran la participación. Hay que tener presente que “a la participación funcional le son inherentes la toma de decisiones y el conflicto de los poderes en escena. En colectivos donde hay propuestas y actitudes constructivas, la tensión y el conflicto pueden usarse como instrumentos para aprender y entender. En otros menos proactivos, estas manifestaciones no son aprovechadas como instrumentos de aprendizaje y no se avanza en la construcción de entendimientos y acuerdos. Quienes orientan los procesos, deberán atender situaciones con estas características. El poder se hace evidente en la agenda, en las intervenciones, en cómo se presentan las personas en relación con el rango y los privilegios que ostentan, en el direccionamiento de una iniciativa entre otras situaciones. El conflicto suele aparecer en situaciones inesperadas, y más cuando no ha encontrado espacios previos para ser expresado” (CLAMA, 2009. p.22).

Para llevar a cabo una planificación participativa se debe analizar cómo se dan las relaciones de poder entre los involucrados, con el propósito de evitar que los procesos participativos aumenten la desigualdad de poder existentes en las sociedades, y sean adoptados por las administraciones y políticas, así como la sociedad civil para legitimar sus propuestas. (Peris, 2012. p.36)

Rowden e Irama (2005) consideran que los enfoques convencionales sobre participación ciudadana normalmente reúnen a todos los participantes, pero no toman en cuenta las dinámicas de poder que existen entre ellos y sus intereses. De ahí que realmente no hay libertad para que todos se involucren en los programas y por tanto ejercer influencia en los resultados. Aunque se presume de la alta participación, realmente no todos están en la capacidad de participar en los temas cruciales. (Rowden e Irama, 2005 citado en Jass, 2008. p.9).

⁴ Universitat Politècnica de Valencia. Máster Universitario en Cooperación al Desarrollo. *Planificación Participativa. Recursos en planificación, seguimiento y evaluación participativa de intervenciones de desarrollo.* [En línea]. Disponible en <http://www.planificacionparticipativa.upv.es/wordpress/index.php/archives/tag/planificacion-participativa> [Accesado el 08 de mayo de 2013].

3.1.3. Fuentes y formas de poder

El poder se ha caracterizado por encontrarse en la escena económica, política, social o cultural a través de diferentes fuentes. Estas incluyen desde las formas más comunes de poder, vistas desde una mirada negativa, así como, las formas más positivas y transformadoras. Cuando éstas son expuestas, las personas tienen la capacidad para analizar las desigualdades a las que son sometidas y esto les permite crear estrategias para afrontar dichas injusticias. (Jass, 2008 p.10).

Miller, 2006 describe las formas de Poder:

- **“Poder sobre:** opera para dar privilegio a ciertas personas sobre otras.
- **Poder para:** se refiere al potencial único que cada persona tiene para forjar su vida y su mundo
- **Poder con:** tiene que ver con encontrar una base común entre intereses distintos para construir fuerza colectiva.
- **Poder en uno mismo:** tiene que ver con el sentido que una persona tiene del valor de sí misma y auto reconocimiento.

Además el poder se manifiesta en diferentes dimensiones, como son:

- **Poder visible:** Se refiere a los espacios formales (y observables) de toma de decisiones
- **Poder oculto:** Se refiere al margen de maniobra para definir la agenda, es decir, para decidir sobre qué se decide.
- **Poder invisible:** Se refiere a la influencia en las dar significado, de crear sentido y de construir lo que se entiende por “normal.

Finalmente, los espacios de participación y ejercicio del poder pueden ser de tres tipos:

- **Cerrados:** las decisiones son tomadas por un conjunto de actores sin intención de ampliar el proceso a otros.
- **Invitados:** algunos actores son invitados por las autoridades para participar en algún tipo de toma de decisiones
- **Reclamados:** los actores menos poderosos irrumpen en la escena política demandando un mayor grado de influencia en las decisiones”.(Miller, 2006 citado en Peris, 2012. p. 36).

En todo proceso que incluya la participación, seguramente surgirá una o más clasificaciones del poder, por lo que es necesario conocer a detalle la cultura, los valores y las jerarquías existentes en los entornos donde será implementado el proyecto, con el objetivo primordial de poder establecer alianzas para resolver conflictos y perseguir el bien común.

3.2. Enfoque de proyectos versus enfoque de procesos

Al planificar un proyecto se tiende a escoger entre dos vías; una relativa al enfoque de proyectos, y otra al enfoque de procesos. Cada una tiene sus ventajas y limitantes, sin embargo hay que notar que hoy en día se precisa que estos sean más orientados hacia los

cambios a largo plazo, lo que implica darle mayor importancia al proceso. A continuación la explicación.

Como menciona Peris (2012), el enfoque en proyectos es el más utilizado por ser el más conveniente para las organizaciones de desarrollo en términos de que está acotado en el tiempo, tiene bien definidos los objetivos y los productos o resultados que deberá obtener. Por otro lado, los proyectos presentan grandes ventajas para quienes los pone en marcha, y es que permite llevar a cabo una gestión eficaz de los recursos con que se cuenta y facilita la rendición de cuentas sobre el uso de los mismos.

Los proyectos tienen una característica muy atractiva y es que son versátiles y pueden adaptarse a diferentes tipos de contextos y temáticas lo que constituye una gran ventaja para quienes los formulan y ejecutan. Sin embargo presentan una mayor desventaja hacia sus beneficiarios y es que normalmente se llegan a desarrollar en periodos cortos de tiempo lo que limita ver sus impactos en el largo plazo especialmente si nos referimos a las estrategias de lucha contra la pobreza, las desigualdades y el subdesarrollo en general.

“Urge por tanto, incorporar una visión que considere el proceso de desarrollo a largo plazo en la gestión de los planes, programas y proyectos de desarrollo. El desarrollo no es el resultado de los proyectos. El desarrollo es el resultado de procesos muy complejos en los que intervienen aspectos económicos, sociales, medioambientales, culturales y político-institucionales. Los proyectos pueden contribuir a ese proceso... o no. (...) Lo que importa no es tanto la calidad del proyecto en sí (en términos de consecución de objetivos, resultados y productos) sino el grado de integración del proyecto en el proceso de desarrollo y cambio social a largo plazo. Es decir, el grado en que el proyecto contribuye a consolidar cambios de fondo en las dinámicas que favorecen el desarrollo humano y sostenible en un determinado territorio. (Peris B, J. 2012).

La importancia de los procesos de desarrollo recae en el seguimiento que se da a las actividades, en donde los participantes tengan la capacidad de innovar y plantear ajustes que permitan mejorar la intervención para llegar a las metas propuestas y lograr los impactos.

“La idea es concebir el desarrollo humano y sostenible como un proceso de cambio social que afronta los problemas estructurales subyacentes y arraiga en el aprendizaje y la capacidad colectiva de construir soluciones y opciones innovadoras a los problemas. De hecho, la orientación al proceso parece ser la única conceptualización capaz de abordar las cuestiones anteriormente mencionadas: variabilidad local, incertidumbre dinámica e impredecibilidad (Mosse, 1998 citado en Peris, 2012).

Para realizar un proceso de planificación en proyectos o programas de desarrollo es necesario contar con herramientas que faciliten el trabajo en las organizaciones. Para esto se cuenta con modelos que permiten seguir una lógica de trabajo dependiendo de los resultados que se quiere lograr o dependiendo de la importancia que se quiera dar al proceso para llegar a ellos. A continuación se habla de modelos lógicos para planificar intervenciones.

3.3. Modelos Lógicos

3.3.1. Definición de modelo lógico

Para la Fundación W.K. Kellogg (2001), un modelo lógico es:

“una forma sistemática y visual de presentar y compartir su comprensión de las relaciones entre los recursos que dispone para operar su programa, las actividades que planea realizar, y los cambios o resultados que espera obtener”⁵.

La figura 1 representa la secuencia que se requiere para llegar a los objetivos finales.

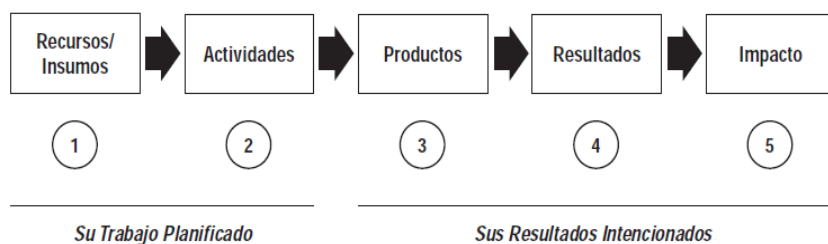


Figura 1. El Modelo Lógico básico. [Fuente: Fundación W.K. Kellogg, 2001]

3.3.2. Propósito del Modelo Lógico

El propósito de un modelo lógico es proporcionar una herramienta que permita a los participantes de un programa, establecer la secuencia de eventos que deben tener lugar para llegar a los resultados deseados del programa. Al realizar la representación del ideal de un programa se podrá visualizar como las acciones de los y las participantes, aunado a la inyección de capital pueden contribuir a lograr las metas planteadas desde el inicio y a su vez conducir a mejoras en la intervención. Un modelo lógico permite la puesta en marcha de nuevas ideas; estimula los conceptos y sueños del programa, y además conduce a examinar de múltiples formas su funcionamiento⁶.

Expertos en el área de la evaluación consideran que el uso del modelo lógico es una manera efectiva de garantizar el éxito del programa, ya que cuando se recurre a éste, facilita la organización y sistematización de las tareas que van desde la planificación, gestión y evaluación del programa, como sigue⁷:

1. En el **Diseño y Planificación del Programa**, un modelo lógico asiste al programa en el desarrollo de estrategias y facilita la comprensión de los conceptos y enfoque utilizado a los participantes y financiadores.

“Los modelos lógicos pueden ayudar a crear la estructura y organización que posibilitará el diseño del programa y establecer la autoevaluación sobre la base del entendimiento compartido de lo que va a ocurrir. Durante la fase de planificación, el desarrollo de un modelo

⁵ Fundación W.K. Kellogg, 2001. “Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos-Uso de Modelos Lógicos para integrar la planificación, evaluación y acción”. p. 1.

⁶ Ibíd. p.3.

⁷ Ibíd. p.5.

lógico requiere que los participantes examinen la evidencia disponible de mejor práctica y experiencia de profesionales a la luz de las estrategias y actividades seleccionadas para producir resultados". (Fundación W. K. Kellogg, 2001. p.5)

2. En la **Implementación del Programa**, un modelo lógico provee al programa la identificación y recolección de información que servirán para desarrollar el monitoreo, y para realizar los ajustes pertinentes al momento de hacer seguimiento. De esta forma el programa concentrará su atención en la búsqueda de elementos que permitan documentar los resultados para la presentación de informes.

3. En la **Evaluación del Programa**, un modelo lógico recurre a métodos para informar a los participantes sobre información general del programa, su desenvolvimiento, y los mecanismos utilizados para llegar a las metas.

3.4. Mapeo de Alcances, La Teoría

El Mapeo de Alcances es una metodología de trabajo que apoya a las organizaciones en cuanto a la creación de mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación, para generar aprendizajes y hacer rendición de cuentas a través de los logros obtenidos. Ha sido diseñado para que la organización pueda reflexionar sobre sus prácticas y los productos obtenidos; pero además hace énfasis en la participación de los actores del desarrollo, con el fin de contribuir en mayor medida a cambiar las problemáticas, para las cuales el programa fue delineado. (Quinn, M. 2001, citado en Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T., 2002).

Esta metodología se concentra en los alcances de un programa reflejados a través de cambios cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que el programa trabaja. Éstos se pueden atribuir a las actividades o tareas realizadas por el programa, aunque no son obtenidos por una relación causa-efecto. Dichos cambios facilitan a los socios directos, la obtención de nuevas herramientas, técnicas y/o recursos que los involucren en el proceso de desarrollo con el fin de encaminarlos hacia el bienestar social y ecológico. Los socios directos del programa están integrados por las personas, los grupos y las organizaciones que mantienen una relación directa con éste, y sobre los cuales se desea ejercer influencia. (Earl, et al., 2002. p.1).

"Las iniciativas de desarrollo antes que generar impacto son acciones sistémicas y desencadenan procesos. Se puede priorizar el seguimiento de sus efectos sobre alguna dimensión particular con fines de aprendizaje y gestión de conocimiento, pero no debemos olvidar que en ambientes complejos, pretender identificar un impacto puede ser muy impreciso y demasiado costoso con muy poco beneficio. (CLAMA-IDRC, 2009. pp. 18,19.)

Como se muestra en la figura 2, al recurrir al Mapeo de Alcances, un programa no debería pretender conseguir los impactos del desarrollo, sino más bien poner el acento en la medida en que ha contribuido a lograr los alcances. Estos últimos pueden llevar al programa a obtener impactos, pero no implica que se dé cómo resultado directo de las acciones del programa.

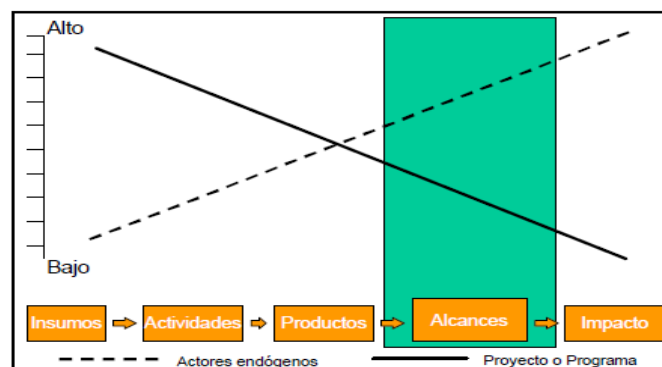


Figura 2. Influencia relativa a lo largo de la cadena de resultados. [Fuente: AGRIDEA, 2006.]

3.4.1. Diferencias entre el MA y otros modelos lógicos

- Earl, et al., (2002) visualiza las siguientes fortalezas en este método:

“El MA reconoce que cada socio directo tiene su propia lógica y su propia manera de enfrentarse a la responsabilidad; por lo tanto, no se fundamenta en un marco de causa-efecto sino que, por el contrario, reconoce que el cambio es producido por múltiples eventos (no lineales). No intenta atribuir los alcances a una sola intervención o serie de intervenciones, sino que analiza los vínculos lógicos entre las intervenciones y los cambios de comportamiento. De esta manera, el MA únicamente presupone que se ha realizado una contribución, sin tratar en ningún caso de atribuir dicha contribución a un único factor”. (Earl, et al., 2002. p.15).
- Aunque otros modelos lógicos incluyan en su marco, cambios de comportamiento, el MA pone toda su atención en los cambios que tienen lugar en el comportamiento de aquellas personas, grupos y organizaciones con las que el programa trabaja directamente. Esto no implica que no deban ser medidos los cambios sociales, medioambientales o políticos, más bien, éstos no son del interés para el MA. Este método sirve para garantizar el seguimiento de un programa y determinar si ha logrado contribuir a generar cambios de comportamiento, siguiendo la pauta de propiciar cambios futuros en pro del desarrollo. De esta forma hace una evaluación continua del trabajo, y no se limita al contexto final en que trabajan los socios directos.

Esta metodología resulta original porque en lugar de hacer énfasis en los resultados o impactos que ha generado, centra su atención en los cambios de comportamientos, actitudes y relaciones de los grupos, organizaciones y personas con las que el programa trabaja. Tomando en cuenta estos principios, el programa adquiere un nuevo panorama de los objetivos que debe plantearse, del seguimiento que llevará a cabo y de la evaluación del mismo. (Earl, et al., 2002. pp. 2,3.)

El MA prioriza su atención en torno al progreso humano, social y medioambiental, y posteriormente se concentra en el seguimiento y evaluación de los actores y factores que conforman el ámbito de influencia en el programa. De esta manera, sus contribuciones al desarrollo son planificadas y evaluadas en función de la influencia que ejercen sobre los socios

con los que trabaja para materializar el cambio; por tal razón, y como concepto básico de la metodología, el desarrollo se logra por y para las personas.

3.4.2. La Participación en MA

El Mapeo de Alcances (MA), tiene su fundamento en los cambios de comportamiento observados en los habitantes locales que participan en una iniciativa de desarrollo. Esta metodología está basada en diversas opciones del ámbito del desarrollo, lo que facilita la formulación de propuestas de cambio. La visión que propone el MA, va más allá de resolver problemas, más bien trata de visualizar el mejor escenario para las localidades, promoviendo el entendimiento de la ruta seleccionada para el desarrollo de la iniciativa y la manera en que las comunidades colaboran entre sí. El programa o proyecto es adaptable a las circunstancias, por esta razón en algunas situaciones puede actuar como agente de cambio y en otras, como sujeto de cambio. (CLAMA-IDRC, 2009. p.9).

Esta metodología es compatible con el marco lógico y otros métodos de planificación, de tal forma que permite, si es recomendable, ser adaptado y adoptado para un enfoque más amplio y participativo, visto desde la óptica social. Resulta un método eficaz para recopilar información a lo largo de un proceso con énfasis en los cambios humanos para propiciar el desarrollo, visualizándolo como una inversión a futuro en términos de cambio social.

“En el Mapeo de Alcances la iniciativa de desarrollo se compromete a contribuir con aquello que contiene la declaración de su visión y el desarrollo de su misión, no dedica recursos ni esfuerzos a establecer atribución. Los cambios se entienden como función de: el tiempo, la participación de muchos actores y factores previstos e imprevistos que se combinan en contextos singulares, y están fuera del control del programa aunque dentro de su ámbito de influencia”. (CLAMA-IDRC, 2009. p.19).

Si bien es cierto que no existe la participación ideal, esta metodología propone una participación integral, en donde los participantes tienen la libertad para retroalimentar y proponer cambios durante se desarrolla el programa. Dicha participación posibilita una rendición de cuentas de calidad, con información que va más allá de la presentación de un informe administrativo y técnico al donante.

Esta metodología considera relevante incluir procesos integrales encaminados a conseguir el desarrollo de las localidades, en vez de orientarse a pequeños resultados. Esto debe conseguirse a través de los cambios de comportamiento de las personas y de las organizaciones. Para esto se deben llevar a cabo algunos desafíos:

- *“El proyecto o iniciativa transforma y está dispuesto a transformarse.*
- *Los aprendizajes se usan para retroalimentar el proceso y mejorarlo en el curso de su implementación.*
- *La participación debe hacerse tan interactiva e inclusiva como sea posible”.* (CLAMA-LACOM, 2009. p. 3).

4. METODOLOGÍA. MAPEO DE ALCANCES

El MA fue creado como una herramienta de monitoreo y evaluación por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus siglas en inglés), de Canadá. Es un enfoque centrado en cambios de comportamiento, relaciones y acciones de los socios, definidos para las acciones de un proyecto (Alcances). La metodología caracteriza y evalúa las contribuciones del proyecto de acuerdo con los alcances obtenidos.

El MA, establece concretamente los socios directos o beneficiarios finales a quienes está dirigido; las actividades para conseguir los alcances, las estrategias del programa y las prácticas organizacionales que conllevarán a los cambios, de esta manera se puede constatar su eficacia. Además es una herramienta útil para hacer el seguimiento y la evaluación de las actividades, que va más allá de mostrar resultados numéricos, pues se concentra en los aspectos cualitativos del desarrollo.

Otra de sus características es que proporciona una base de trabajo que contribuye a que los programas de desarrollo puedan planificar y evaluar las capacidades que, en último término, están ayudando a desarrollar en las personas, los grupos y las organizaciones que serán los responsables de mejorar el bienestar de sus propias comunidades. Cabe resaltar que el MA no pretende sustituir las formas tradicionales de evaluación, que ponen el acento sobre los cambios en las condiciones o en el estado de dicho bienestar; por el contrario, sirve de complemento a otros métodos de evaluación al prestar atención específica a los cambios correspondientes que se producen en el plano del comportamiento.

De acuerdo a CLAMA-LACOM (2009), el MA, *“propicia un proceso de planificación que valora el conocimiento que tiene la gente de su realidad y entorno, para proyectar con los pies sobre la tierra, cambios que sean coherentes con relaciones, pertinencias, responsabilidades, acuerdos; sobre todo teniendo conciencia de la incertidumbre”* (CLAMA-LACOM, 2009. p. 3).

Las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación en el MA, brindan una oportunidad permanente para facilitar el aprendizaje, el intercambio y la colaboración; entre diversos actores interesados. Esta herramienta ayuda a identificar *“las cuestiones fundamentales a ser evaluadas, organizarlas conceptualmente de acuerdo a un marco de referencia, e integrar a las personas adecuadas para participar en la recolección, análisis, interpretación y divulgación de la información que generan es tan importante como la organización sistemática de la información levantada y su manejo.* (CLAMA-IDRC, 2009. p.23).

4.1. El MA y sus etapas

El Mapeo de Alcances generalmente se desarrolla a través de un taller participativo dirigido por un facilitador que conozca de su terminología y va dirigido hacia las instituciones que llevan a cabo los programas, centrándose en la planificación de los cambios que desean propiciar. En esta etapa resulta ideal incluir a los socios directos para establecer un vínculo con el programa, las acciones a desarrollar y los compromisos que deben adquirir.

Para la elaboración del MA, es necesario realizar tres etapas y doce pasos. A lo largo de éstos, se observa cómo progresa el programa, desde el momento en que se alcanza un consenso

sobre los cambios que se pretende propiciar, hasta el marco de seguimiento y el trazado de un plan de evaluación. La Fig. 3 ilustra estos doce pasos.



Figura 3. Las Tres Etapas y los doce pasos del Mapeo de Alcances.

[Fuente: Earl, et. al., 2002, p.4]

La primera etapa, llamada **Diseño Intencional (DI)**, sirve al programa para definir los cambios a nivel 'macro' que contribuirá a generar, además de planificar las estrategias que deberá seguir. Esta etapa se puede visualizar como el punto de partida, que indica al programa que hará y cómo lo hará. Ayuda a imaginar los cambios esperados y el proceso para alcanzarlos. Además define las responsabilidades específicas para los socios directos, socios estratégicos así como institucionales.

El DI, "implica que un programa encausa sus actividades en función de los cambios que tiene intención de instituir, seleccionando deliberadamente las acciones que mejor se prestan a optimizar la eficacia de su contribución al desarrollo. Durante esta etapa, los participantes definen los objetivos del programa en pro del desarrollo. La lógica del programa se articula siguiendo los siete pasos que permiten poner de relieve la visión, la misión, los socios directos, las declaraciones sobre los alcances deseados, las señales de progreso graduadas, los mapas de estrategias y las prácticas de la organización".(Earl, et al., 2002. p.38).

En la segunda etapa, correspondiente al **Seguimiento de Alcances y Desempeño**, el programa define en base a prioridades, el seguimiento continuo de las acciones y el progreso de los socios directos, de acuerdo a la consecución de los alcances, las estrategias y las prácticas organizacionales. A través de las señales de progreso se puede notar si el programa está cumpliendo sus objetivos, o por el contrario debe hacer cambio de estrategias para mejorar la intervención.(Earl, et al., 2002. p.4).

En esta etapa, se utilizan mapas de estrategias y prácticas de la organización para crear un marco para seguir el desempeño. De completarse con regularidad, este marco ofrece al programa la oportunidad y las herramientas necesarias tanto para reflexionar sobre su desempeño como para mejorarlo, y también para recabar datos sobre el resultado de la labor

realizada con los socios directos. Estas herramientas son: “Diario de Alcances” (señales de progreso); “Diario de Estrategias” (mapa de estrategias); “Diario de Desempeño” (prácticas de la organización). (Ver Figura 4).



Figura 4. Ámbitos para el Seguimiento. Fuente [Earl, et al., p.15]

La tercera etapa del MA, consiste en la **Planificación de la Evaluación**, y permite visualizar y desarrollar las prioridades de evaluación del programa en cuestión.

Para realizar una evaluación con MA, el programa deberá priorizar en cuanto a elegir una estrategia, o tema para evaluar con mayor detalle. Debido a que el programa difícilmente tendrá suficiente tiempo para evaluarlo todo, es necesario elegir opciones para desarrollar esa tarea. Independientemente del tema seleccionado, el programa deberá elaborar un plan de evaluación minuciosamente, para hacer una distribución eficiente de los recursos, y lograr que las conclusiones de la evaluación sean de utilidad. Este plan incluye los principales elementos que el programa deberá tener en cuenta al realizar dicha evaluación, entre ellos: los aspectos a evaluar, la recopilación de información, las herramientas o metodologías a utilizar, el personal a cargo, la duración, lugar y costo del mismo. Posteriormente, la organización debe establecer un plan en base a los resultados obtenidos.

La ventaja de esta etapa a diferencia de las dos anteriores, es que permite que el plan de evaluación pueda desarrollarse en el momento en que el programa esté listo para hacerlo. (Earl, et al., 2002. p.126).

Cabe resaltar, que para la elaboración de este trabajo, se decidió utilizar únicamente el **DI** y el **Seguimiento de Alcances y desempeño** (Etapas I y II del MA respectivamente), debido a que el mecanismo de evaluación del modelo APLN, que hasta ahora se utiliza al final de la implementación, al ser cuantitativa, no es compatible con la evaluación del MA (III. Etapa), que se refiere a los alcances deseados. Sin embargo en un futuro se plantea la posibilidad de analizar la incorporación de esta última etapa para reforzar la integración y obtener mejores aprendizajes.

5. EL MODELO APLN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

5.1. Descripción de la metodología

Esta metodología surge de la necesidad de crear una **alternativa a las estrategias tradicionales de desarrollo local**, las cuales están basadas en la provisión de recursos externos (materiales y no materiales) que fomentan culturas asistencialistas.

El modelo APLN de desarrollo económico local, promueve cambios de actitud y comportamiento en la utilización y aprecio de los recursos locales en las comunidades; genera consciencia sobre las consecuencias en la economía local, derivadas de la forma en que se invierten los ingresos; y finalmente, brinda acompañamiento a ideas generadas para impulsar el desarrollo socioeconómico local.

5.2. Fases de Implementación

Para completar un proceso de implementación del modelo APLN, es necesario cumplir con sus cuatro fases:

- **Diagnóstico de flujos de Efectivo**, en el cual se facilita un proceso participativo, que permite descubrir dónde y en qué consisten los principales gastos e inversiones en la región, y su efecto sobre la economía local.;
- **Talleres de Alfabetización Económica**, que consiste en concientizar a las personas en términos económicos. Se identifican, priorizan e implementan acciones que cambien la conducta y el proceso de toma de decisiones sobre compras e inversiones;
- **Sesiones de Coaching**, en donde se brinda acompañamiento a las personas que deseen generar un cambio a través de emprendimientos locales; y
- **Talleres de Fortalecimiento al Comercio Local**, para brindar reforzamiento a los emprendedores, con el fin de incentivar su pro actividad con respecto al trabajo en red, la mejora en la calidad de los negocios y hacer un mejor uso del dinero.

Para que se realice la implementación del modelo APLN es necesario seguir pasos estructurados, iniciando desde la cuidadosa selección de oficiales de proyecto, pasando por un análisis de los flujos locales de efectivo, enfocándose en la continua entrega y mejoramiento de los procesos de talleres comunitarios y sesiones de acompañamiento para impulsar el emprendedurismo local.

STRO provee asesoría técnica, entrenamiento y seguimiento a través del proceso de desarrollo del plan de trabajo de APLN, que consta de los siguientes pasos:

1. Contratación de los oficiales de proyectos/personal: Selección del personal que estará a cargo del proyecto, de acuerdo a un perfil establecido.
2. Entrenamiento inicial para los oficiales de proyecto/personal: Entrenamiento en el concepto y filosofía de APLN, entrega de talleres, línea base y encuestas sobre los flujos locales de efectivo, y otras herramientas básicas de APLN.

3. Diseminación institucional del enfoque y su metodología: El personal recién entrenado socialice el concepto de APLN, sus metodologías, plan de trabajo y resultados esperados, entre los compañeros de trabajo.
4. Definición de la intervención institucional y estrategia de transversalización: Los Jefes institucionales estudian y definen como les gustaría que la metodología APLN apoyara sus otras áreas de trabajo.
5. Análisis de los flujos locales de dinero y levantamiento de línea base de actitudes inicial: se levantan encuestas para investigar cuando dinero entra a la economía, cuanto se queda adentro y cuanto sale, y las razones por las que esto sucede. También, se investiga acerca de la apreciación de bienes ya existentes y el potencial endógeno para el desarrollo.
6. Mapeo local: Se mapea a los principales actores de la comunidad, para después promover el trabajo en red, con el objetivo de enriquecer las Fuentes locales de apoyo para el desarrollo de nuevas ideas de negocio.
7. Entrenamiento en la técnica de “coaching para el desarrollo” para oficiales de proyecto y personal: Esta técnica permite que los oficiales de proyecto promuevan y acompañen el desarrollo empresarial local hacia el establecimiento de nuevos negocios locales que aumenten los flujos locales de dinero.
8. Talleres comunitarios: Consiste en la entrega de talleres comunitarios por parte del personal entrenado, diseminando nueva alfabetización económica, promoviendo la maximización de los flujos locales de dinero a través de un cambio de actitud con respecto a los patrones de gastos e ingresos, y ofreciendo coaching para el desarrollo de nuevas ideas de negocio a solicitud voluntaria de las personas que han asistido al taller.
9. Sesiones de coaching y seguimiento: Desarrollo de nuevas ideas de negocio por habitantes locales, apoyadas por las sesiones de coaching entregadas por los oficiales de proyecto, quienes adaptan más talleres comunitarios a situaciones específicas que se han encontrado.
10. Línea base para evaluación final de cambio de actitud: Se levantan encuestas para investigar cambios en el comportamiento de las personas hacia los gastos e inversiones locales, empoderamiento individual, trabajo en red y otros aspectos.

5.2.1. Talleres comunitarios

Esta es una de las fases más importantes de la metodología *Apreciando lo Nuestro*. Es aquí donde el desencadenamiento del potencial local para el desarrollo económico empieza.

Los talleres llevan el mensaje que el problema no es necesariamente que no hay suficiente dinero entrando en la comunidad, si no lo que se hace con ese dinero. Si el dinero se gasta mayormente fuera de la comunidad, es como si se estuviera recogiendo agua con un balde lleno de hoyos, el agua siempre se va a salir, sin importar cuánta agua echemos adentro del balde. Pero si pensamos en ideas para tapar esos hoyos, entonces el agua, que equivale al dinero, se queda dentro de la comunidad por más tiempo, circulando más veces, logrando así el desarrollo económico local.

➤ Temática durante los Talleres

Se lleva a los participantes a través de un itinerario compuesto por varias fases. Inicialmente, se explican los principios básicos de alfabetización económica a través de juegos de roles, donde se les hace reflexionar sobre el impacto negativo de gastar e invertir el dinero fuera de la comunidad tiene en economía local. También se les ayuda a comprender como un cambio en nuestro comportamiento individual al respecto hace una gran diferencia, trayendo también poderosos resultados para la cohesión comunitaria y la solidaridad. Después, se expone información acerca de flujos locales de efectivo, analizando el potencial de la demanda local para cada sector de la economía que aun no ha sido atendido. Al mismo tiempo, se les pide a los participantes que busquen dentro de sí mismos ideas para maximizar las inversiones locales, promoviendo una actitud empresarial basada en su propia pasión, sueños e ideas para el desarrollo de nuevos negocios. Finalmente, se ofrecen los servicios de coaching para acompañarles en el proceso de toma de decisión en la implementación de sus ideas de negocio o proyectos de vida.

5.2.2. Coaching para el desarrollo

El coaching es una metodología desarrollada por New Economics Foundation (NEF), como parte del enfoque “Plugging the leaks”.

El coaching consiste en acompañar a un cliente durante el proceso de identificación y materialización de una idea particular para su propio desarrollo, siguiendo sus propias ideas, bajo la premisa de que nadie es inútil ni necesita desarrollo impuesto desde afuera, si no desde dentro de sí mismo o sí misma. Los y las clientes encuentran un espacio donde pueden ser escuchados a través de una serie de sesiones, analizando y organizando sus sueños, ideas, bienes e impedimentos hacia el montaje de una nueva idea de negocio o proyecto de vida.

El coaching parte de un enfoque basado en los bienes y recursos ya existentes, como la familia, las redes de trabajo y contactos, etc., en lugar de buscar apoyo en otros recursos como préstamos, ayudas de proyectos o grandes cantidades de dinero. Es así como los clientes logran empezar nuevos negocios con poco o ningún apoyo monetario, si no mediante el apoyo de recursos ya existentes. El coaching parte de los bienes, actitudes y habilidades que tiene una persona, convirtiéndolas en acción para su propio desarrollo.

5.3. Experiencias APLN

En este apartado se ubican tres experiencias de implementación del modelo APLN en Honduras, con Visión Mundial Honduras (VMH), Centro de Desarrollo Humano (CDH) y FAO.

➤ Organización: **Visión Mundial Honduras (VMH)**

Ubicación: Departamento de Yoro, Honduras

Duración: 2008-2010

Proyecto Apreciando lo nuestro

Como se mencionó anteriormente, este modelo fue implementado por primera vez, a través de un proyecto piloto en seis regiones de Yoro, denominadas por VMH como Programa de desarrollo de área (PDA).

La idea principal detrás del proyecto era promover un incremento en los patrones de consumo e inversión locales, enfocándose en los bienes ya existentes, fomentando una mayor actividad empresarial en la región a través de la promoción y seguimiento del surgimiento de nuevos negocios, a través de una metodología llamada “Coaching para el desarrollo”, desarrollada por el NEF y adaptada al contexto Hondureño.

Se contó con la participación de: almacenes locales/propietarios de negocios, agricultores, estudiantes, grupos específicos (mujeres, ancianos, jóvenes), autoridades locales, etc.

Para llevar a cabo el proyecto fue necesaria la alianza de tres organizaciones; Visión Mundial Honduras como la organización implementadora, responsable de llevar a cabo las actividades APLN a nivel de campo a través de un equipo técnico designado especialmente para ello; STRO dando seguimiento y asesoría a la implementación, y NEF, realizando la asesoría desde Inglaterra. El proyecto fue financiado por el Fondo para la Innovación (PSO) de Holanda y con fondos de VMH.

El éxito obtenido de este proyecto con VMH, permitió que otras organizaciones mostraran interés de utilizar la metodología APLN, como sigue.

- Organización: **Centro de Desarrollo Humano (CDH)**
Ubicación: Valle de Amaratéca, Francisco Morazán, Honduras
Duración: (Diciembre 2010 –Noviembre 2011)

Proyecto Apreciando lo Nuestro

CDH es una organización dedicada al desarrollo integral del ser humano a través de tres programas que realiza:

- Desarrollo político-estratégico de actores sociales;
- Desarrollo local alternativo; y
- Desarrollo económico

Este último eje es realizado en áreas peri-urbanas, a través de temas importantes como lo son la ciudadanía y los medios de vida.

Por medio del trabajo inter-institucional de Social Trade Organisation (STRO), se tuvo la oportunidad de entablar contacto con el Centro de Desarrollo Humano(CDH), y con uno de sus donantes, CESAL, de tal forma que se les presentó las generalidades de la metodología “Apreciando lo Nuestro” (APLN) lo que motivó a que CDH se interesara en la metodología y solicitara posteriormente a STRO una propuesta metodológica-financiera para entrenar a un equipo de sus colaboradores y utilizar esta metodología dentro de su línea de desarrollo económico.

CDH requería de los servicios de asesoría de Fundación STRO para capacitar a su equipo técnico en la metodología APLN; fortaleciendo sus capacidades en cuanto al manejo de una nueva metodología de desarrollo económico local con el fin de diversificar su oferta metodológica para desarrollar con los grupos meta de la región del Valle de Amaratéca, Francisco Morazán que en ese momento manejaba.

➤ Organización: **PESA/FAO**

Ubicación: El proyecto se implementó en 34 comunidades pertenecientes a los Municipios de Yorito, Marale (Departamento de Yoro) y San Francisco de Coray (Departamento de Valle), Honduras.

Duración: Abril- Diciembre de 2011

Proyecto: Apoyo a la rehabilitación de capacidades productivas y medios de vida de pequeños productores afectados por crisis complejas.

En julio de 2010, mediante un acercamiento de FAO Honduras hacia el trabajo que VMH estaba desarrollando en la zona de Yoro, y al conocer la metodología APLN, surgió el interés por utilizar este modelo para el componente de “Mejoramiento de capacidades empresariales, a través de procesos de aumento de la autoconfianza, mejoramiento de las condiciones de comercialización y acceso al mercado, diversificación de productos”, que implementaba FAO dentro de su marco de trabajo con PNUD.

De esta forma se dio la comunicación entre FAO y STRO, acordándose una visita de campo con personal de FAO para presenciar el taller base de APLN en una de las comunidades de influencia, desarrollado por VMH. Así fue como se llegó al acuerdo que STRO capacitaría a 8 técnicos de PESA/FAO en las zonas de Yorito, Marale y San Francisco de Coray, dando también seguimiento a la inserción de este nuevo componente dentro del área de trabajo de PESA/FAO relativa al proyecto “Apoyo a la rehabilitación de capacidades productivas y medios de vida de pequeños productores afectados por crisis complejas”

PESA/FAO trabajó en una totalidad de 34 comunidades en los Municipios de Yorito, Marale y San Francisco de Coray, en diversas áreas relacionadas con productividad, salud, seguridad alimentaria y otros temas fortaleciendo la integralidad del proyecto. La principal expectativa de PESA/FAO con respecto a la utilización de la metodología APLN era lograr su transversalización y adaptación a las áreas en las que ya se venía trabajando, sobre todo en lo que se refiere a la concientización y recuperación del valor de lo local. PESA/FAO pretendía reorientar el desarrollo de los talleres de concientización y el surgimiento de ideas de negocio dentro de la línea de agro-negocios, en concordancia con el principal eje de trabajo de esa institución. Se buscaba concientizar sobre el valor nutritivo de los insumos que ya existen, entre otros. Finalmente, se esperaba poder incorporar el enfoque de género en la implementación del APLN.

Este programa tenía como grupo meta a pequeños productores, jornaleros y personas afectadas por el fenómeno natural de exceso de lluvias que ocurrió en el 2010; todos ellos habitantes de las 34 comunidades donde PESA/FAO desarrolló el proyecto de Recuperación Temprana.

En este programa trabajaron en forma conjunta Fundación STRO, a través del entrenamiento y la implementación del APLN; y PESA/FAO, a través del trabajo en campo con el equipo de técnicos capacitados en APLN.

5.4. Experiencias previas de Fundación STRO con el MA

“Si se revisa la misión y visión de STRO, hay una palabra clave que es la “Innovación” y es que cada tarea que se realiza en la Fundación pretende ser innovadora; cada vez estamos en la búsqueda de tener nuevas maneras de hacer modelos económicos y de hacer el trabajo de desarrollo social. Uno de los ejemplos es el modelo APLN; en donde se piensa, que tienen que haber elementos metodológicos complementarios para lograr el desarrollo económico local. Para ello se tiene que ir innovando a diario. El Mapeo de Alcances (MA) surgió como una metodología innovadora para desarrollar planificación, monitoreo y evaluación de proyectos. (...), llegó a STRO a través de una evaluadora que llegó a Centroamérica con el fin de ver los proyectos que se desarrollaban y para capacitar al personal de los mismos en las herramientas del MA. (Diana Fajardo, consultora APLN de STRO, 2013).

El MA surge en un esfuerzo por tratar de enfocar la planificación, monitoreo y evaluación de los proyectos. Es necesario tomar en cuenta que a la hora de llevar a cabo todas estas tareas, las instituciones suelen tomar una serie de indicadores, de información que suelen integrar en un informe, que no necesariamente ayuda a los colaboradores a reflexionar sobre lo que se ve en el papel. El MA como metodología brinda mayor claridad en cuanto a que muestra los cambios que se quieren observar.

Las experiencias en que STRO ha participado utilizando el MA, han sido desarrolladas por sus contrapartes en Centroamérica, contando con la experta en MA, Beatrice Briggs⁸. La primera de ellas fue realizada a través de la planificación del proyecto “Más Suchitoto” en El Salvador; y consistía en un proyecto de intercambio local a través de vales; la segunda, se realizó a través de la elaboración de un plan estratégico para Fundación Redes (El Salvador), siendo ésta la más completa porque se dieron las tres etapas que constituyeron la planificación del proyecto y la creación de un equipo para monitoreo y evaluación con MA; y la tercera experiencia que fue la más corta de las tres, pues apenas se realizó un taller fue en Nicaragua. STRO trabajaba con la Cooperativa 20 de Abril en ese país, con el sistema de vales y a través del sistema de entrega de remesas de forma electrónica, a través del celular. Sin embargo solo se realizó el primer taller debido a que la Cooperativa 20 de Abril en ese momento no estaba preparada para asimilar nuevas herramientas, debido a limitaciones de tiempo para aprenderlas.

Con estos antecedentes y sabiendo que el MA y el modelo APLN tienen muchas similitudes en cuanto a sus objetivos, Fundación STRO no dudó en asumir un nuevo reto, para diseñar su integración.

5.5. Adaptación del MA para ser integrado al modelo APLN

Para la integración del MA con el modelo APLN, se ha realizado un trabajo exhaustivo que incluye los siguientes pasos:

⁸ Beatrice Briggs actualmente labora en el Instituto Internacional de Facilitación y Cambio IIFAC.

1. **Búsqueda de actores:** Para llevar a cabo el MA, era importante la búsqueda de técnicos de organizaciones como FAO, VMH y CDH para conocer experiencias previas de trabajo con el modelo APLN de desarrollo local. Se tomó la decisión de considerar a los técnicos como pieza clave para este trabajo, por el hecho que ellos trabajaron con el modelo APLN de forma directa en las comunidades, siendo entrenados por Fundación STRO (Ver experiencias APLN). En este paso se obtuvo los datos de dieciséis técnicos. Aquí también se confirmó la participación de las consultoras APLN de Fundación STRO, lo cual permitiría contrastar la información recabada, al ver ambos puntos de vista.
2. **Revisión de documentos de campo y otros:** Para realizar este trabajo, era necesario informarse mejor sobre el uso del MA, pero además era importante empaparse del trabajo de STRO, especialmente con el modelo APLN. Por ende, se hizo una búsqueda y revisión de documentos que incluyen manuales de implementación del MA, estudios de caso con uso de este método, el manual de implementación del modelo APLN con sus herramientas, además informes de monitoreo, resultados de implementación, entre otros. Sin duda alguna, esta documentación fue un gran apoyo para desarrollar el presente trabajo.
3. **Elección de la técnica de recolección de información:** Una vez se obtuvo los datos de los técnicos y al considerar que ellos no pertenecen a STRO, pero que incluso ya algunos no forman parte de las organizaciones arriba mencionadas, se concluyó en ese momento que no sería posible la idea de reunirlos y hacer un taller de mapeo de alcances para obtener toda la información necesaria. Dado este obstáculo, fue necesario pensar en otra alternativa y para ello se trabajó en una encuesta digital que recogería la información para poder elaborar la etapa del DI.
4. **Contactar a los participantes:** Mientras se diseñaba la encuesta digital, se decidió entablar comunicación con cada técnico del listado de contactos obtenidos, con el fin de explicarle los motivos de la investigación para construir el MA de la metodología APLN, y además, preguntarles si ellos estaban en la disposición de colaborar en este proceso a través del llenado de la encuesta. De los dieciséis técnicos a quienes se envió el correo, solamente ocho contestaron estar interesados en participar.
5. **Envío de encuesta digital:** Después de recibir los correos de los técnicos, se envió vía electrónica, la encuesta a cada uno, agradeciendo de antemano su colaboración y haciéndoles saber que se estaría atenta para resolver cualquier duda durante el llenado de la misma. Además, en ese correo se establecía que había un tiempo límite de cinco días hábiles para la entrega de la encuesta ya rellena, con el fin de evitar que el tiempo de espera se hiciera muy extenso.
6. Pasado el tiempo límite de entrega de las encuestas se realizó un **Seguimiento**, que consistió en realizar llamadas telefónicas a los técnicos con la intención de conocer sus dificultades para entregar la encuesta. En este momento se notó el poco interés de ellos, quienes mencionaban que por razones de trabajo o tiempo no habían llenado la encuesta. En este punto y con tal nivel de respuesta, se decidió contactar a nuevos técnicos de las mismas organizaciones e incluso se contactó a tres técnicos de la

Fundación REDES de El Salvador, siendo en total veintidós técnicos contactados, de los cuales solo se obtuvieron tres encuestas.

7. Una vez obtenidas las tres encuestas de parte de los técnicos institucionales y dos de parte de las consultoras APLN, se notó que había una gran cantidad de información disponible para realizar el DI; por lo cual la siguiente etapa fue el **Procesamiento de la información**. En este paso, se obtuvo la colaboración de la Consultora APLN Diana Fajardo para el procesamiento, que concluyó en el diseño exitoso del DI (ver Anexo A).
8. El siguiente reto era el **Diseño del Seguimiento y evaluación del Desempeño**. Cabe señalar que de acuerdo a las dificultades presentadas en el proceso que constituyó la recolección de información para el DI; se decidió que STRO sería el encargado de configurar el seguimiento. Por lo que Diana Fajardo, consultora APLN fue la encargada de definir las prioridades del mismo.
9. Desde STRO se definió como prioritario, concentrarse y dar seguimiento a los alcances de los beneficiarios finales. Esto implicó, la revisión de los alcances establecidos en el DI, para elegir aquellos más relevantes sobre los que se haría el seguimiento. Así fue, como a través de sus prioridades y de acuerdo a las cuatro fases APLN, se elaboró el **Diario de Alcances**, como herramienta de seguimiento del modelo. (Ver Anexo B).
10. El último paso lo constituyó la **Entrega de Resultados**, a Fundación STRO.

Según la Consultora APLN, Fajardo, D. (2013): *“Ahora que STRO ha desarrollado cierto conocimiento y manejo de la metodología MA o de las líneas técnicas que propone, a nivel institucional nos hace estar más enfocados cuando queremos escribir propuestas o cuando vamos a arrancar con nuevos proyectos; desde nuestra manera de prepararnos y de comunicarnos con la contraparte local de ahora en adelante siempre se tratará de llevar parte del esquema del MA. Ahora tenemos la mirada puesta en los objetivos, los cambios que se quieren ver y como llegar a ellos”*.

A nivel técnico se ha realizado un ejercicio de MA con el fin de monitorear las cuatro fases del APLN y reunir la información que permita medir los alcances del programa en que es implementado. *“En el momento que se implemente el modelo APLN y siempre y cuando la contraparte local realice las cuatro fases, se podrá ver si se pueden conseguir los alcances deseados que se han propuesto, con el fin de ver de principio a fin el desarrollo de las herramientas y estrategias que permitan llegar a ver los cambios deseados”*. (Fajardo, D. 2013)

En etapas anteriores de la implementación del APLN se daba especial énfasis en saber los resultados cuantitativos, es decir, el número de personas que asistieron a los talleres, el número de personas que recibieron sesiones de Coaching, cuantas personas lograron poner en marcha sus negocios; y de hecho no se había trabajado en los efectos cualitativos o cambios de comportamiento que se deberían esperar ya que no contaban con una herramienta que pudiera medirlos. Hoy en día y al haberse desarrollado el MA del APLN, ya cuentan con una innovadora herramienta que les permite estar un paso adelante metodológicamente hablando para poder evaluar cualitativamente.

6. RESULTADOS

6.1. Etapa I. Diseño Intencional (DI)

Para realizar el DI, se llevó a cabo una investigación cualitativa que sirvió para recopilar información sobre experiencias de la metodología APLN en proyectos de desarrollo en Honduras. Esta investigación se realizó a través de encuestas digitales realizadas a técnicos o facilitadores de diversas organizaciones que han integrado a sus proyectos o programas de desarrollo la metodología APLN, así como a asesores APLN de la Fundación STRO. A partir de esa información se construyó el DI, correspondiente a la primera etapa del MA. El DI comprende la formulación de la visión, misión, socios directos, alcances deseados, señales de progreso, el mapa de estrategias y prácticas de la organización. (Ver resultados en Anexo A).

Paso 1. Identificar la Visión

La Visión, *“describe los cambios económicos, políticos, sociales, o medioambientales que el programa espera introducir, así como los cambios que en general se quiere generar en los principales socios directos. Aunque se refiere a los objetivos del programa, la visión va más allá, tiene mayor alcance y está concebida a largo plazo (...) representa el panorama ideal que busca el programa; por lo que necesita ser motivadora y amplia, como para mantener su importancia con el transcurso del tiempo, pese a las circunstancias cambiantes.”*. (Earl, et al., 2002. p.40.)

Para identificar la visión del modelo APLN, se realizó un ejercicio en el que las personas que han trabajado con éste, se ubicaban al final de la implementación y desde un punto de vista idealista imaginaban todos los alcances que los beneficiarios conseguían en términos de capacidades, relaciones, actitudes, y en términos de aprovechamiento de los recursos.

PASO 2: Identificar la Misión

“La Misión en MA, describe la manera en que el programa se propone apoyar la visión. Indica las áreas en que el programa trabajará para lograr hacerla realidad, aunque no se trata de una lista exhaustiva de todas las actividades, sino más bien de una declaración sobre la manera idónea en que el programa puede contribuir. Representa aquello a lo que aspira el programa al apoyar el logro de la visión”. (Earl, et al., 2002. p.44).

Para identificar la misión, se dieron contrastes de opiniones ya que algunos de los investigados se centraban en lo importante que era fortalecer las capacidades de los técnicos institucionales y de esta forma estar mejor preparados antes de llegar a las comunidades; especialmente mencionaban lo importante de tener preparación en áreas específicas al contexto donde se desarrolle el proyecto; mientras que otros, hacían referencia a centrarse en la concientización de los beneficiarios y adaptar las técnicas al contexto en donde se desarrolla la intervención.

PASO 3. Identificar a los Socios Directos

“Los Socios Directos son aquellas personas, grupos u organizaciones con las cuales el programa mantiene una interacción directa. (...) Estos actores son denominados socios directos porque, aunque el programa trabaje con ellos para promover el cambio, no se

encuentran bajo su control, ya que el poder de ejercer una influencia sobre el desarrollo sigue perteneciéndoles". (Earl, et al., 2002. p.47).

En este paso hay que puntualizar que si bien se tiene claro que la organización implementadora es el socio directo de Fundación STRO (Ver figura 5); ambas entidades tienen plena convicción de ver los alcances en las comunidades donde se implementa el modelo APLN. El trabajo que se da entre ambas, es para propiciar cambios en los beneficiarios últimos, por lo tanto sobre ellos se configuró los alcances y las señales de progreso. Además se estableció que los socios estratégicos son todas aquellas entidades o grupos que apoyan los emprendimientos individuales o colectivos que se dan en la comunidad.

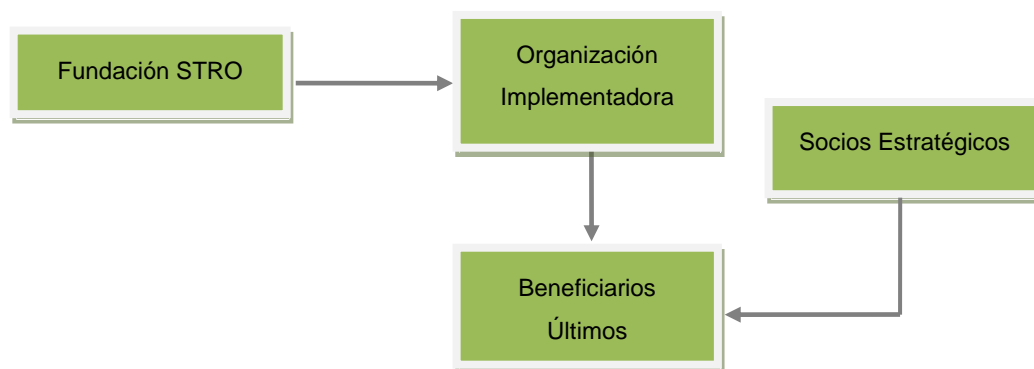


Figura 5. Socios directos del modelo APLN. [Fuente: Elaboración Propia]

PASO 4: Determinar para el beneficiario el Alcance que el APLN desea propiciar

“Un alcance deseado describe la manera en que el comportamiento, las relaciones, actividades y/o acciones de una persona, de un grupo o institución cambiarán si el programa logra cosechar grandes éxitos, (...). Los alcances deseados se enuncian de manera tal, que reflejen la forma en que un actor se comportará y relacionará con otros si el programa lograra utilizar todo su potencial como facilitador de cambio”. (Earl, et al., 2002. pp.53, 54).

En este caso se realizó una adaptación del MA. En lugar de considerar los alcances del socio directo, que corresponde a la organización implementadora, se sitúa a los beneficiarios últimos como protagonistas, y en quienes el modelo desea influir para lograr los cambios de comportamiento luego de la aplicación de las técnicas APLN; por lo tanto, estos alcances se configuran sobre ellos.

PASO 5: Desarrollar Señales de Progreso graduadas para el Alcance deseado

*“Un conjunto de señales de progreso representa un modelo de cambio para el socio directo, (...) deben ir identificándose en forma gradual, a partir del mínimo que **se espera que** realice el socio directo, como primera respuesta a las actividades fundamentales del programa, pasando por lo que **sería positivo que** consiguiera, hasta llegar a una situación bajo el apartado **sería ideal que**, en la que el programa lograría tener una marcada influencia.” (Earl, et al., 2002. pp.60, 61).*

Las señales de progreso fueron configuradas a través de lo que se espera de las comunidades al implementar el modelo APLN. Cabe resaltar que en la investigación se destaca, entre otros puntos, la participación activa, la organización de las personas para emprender proyectos comunitarios que les permiten tener mejores oportunidades de vida. Aquí se pone especial atención en las capacidades de las personas para salir adelante aprovechando y optimizando sus recursos; además de establecer nuevas redes de contactos.

Este proceso también fue adaptado en función de incluir señales esperadas en el corto, mediano y largo plazo durante las cuatro fases APLN.

PASO 6. Completar un Mapa de estrategias para el Alcance deseado

“El objeto de una mapa de estrategias consiste en identificar las estrategias que utiliza un programa para el logro de un alcance, para lo que hay que crear un mapa de estrategias para cada alcance deseado.(...) La matriz 1, (...), propone un método para dividir las estrategias en seis tipos. Cada una de las seis células representa un tipo de relación distinta entre el programa y el socio directo que pretende influenciar”. (Earl, et al., 2002, p.68.)

Las estrategias que el modelo APLN utilizará para conseguir los alcances deseados se clasifican en dos: 1) Las estrategias dirigidas a las personas o beneficiarios, y 2) Las estrategias destinadas al *entorno* de estas personas o beneficiarios. Éstas últimas están destinadas a influenciar indirectamente el entorno en el que se desenvuelven los beneficiarios de las comunidades.

PASO 7. Articular las Prácticas de la Organización

“El objeto de este paso reside en determinar las prácticas de la organización a las que recurrirá el programa para resultar efectivo. Vistas en su conjunto, estas prácticas describen una organización que funciona bien, que es sustentable y que tiene el potencial de intervenir e introducir cambios a lo largo del tiempo.” (Earl, et al., 2002, p.77).

En la implementación del modelo APLN en las comunidades, Fundación STRO llevará un seguimiento de las prácticas organizaciones, más específicamente del trabajo de los facilitadores o técnicos a fin de garantizar que éstos desarrollen su trabajo con los beneficiarios de la forma idónea. Hay que recordar que ellos son quienes trabajan en las comunidades en forma directa con los beneficiarios, motivándoles a cambiar; por lo tanto es importante fortalecer sus capacidades.

6.2. Seguimiento de Alcances y Desempeño

“Aunque sea tentador recopilar información sobre toda una gama de cuestiones, esto no resulta nada práctico. Es necesario establecer prioridades para el seguimiento si no se quiere malgastar recursos humanos y financieros. Para ello, la primera tarea del grupo consistirá en definir lo que pretende seguir de manera continua y lo que quiere evaluar con mayor detalle en el futuro. (...). El Mapeo de Alcances puede modificarse de manera de considerar un programa entero de forma general o, por el contrario, puede concentrarse en determinado socio o determinada estrategia.” (Earl, et al., 2002. pp. 93,94.)

En el caso del modelo *Apreciando Lo Nuestro* (APLN) se ha elegido dar seguimiento al progreso de las comunidades, en relación a los alcances deseados. Para recopilar la información es necesario que los facilitadores o técnicos institucionales lleven el **DIARIO DE ALCANCES**, basado en las señales de progreso que se irán observando a lo largo de las cuatro fases de implementación del modelo APLN (Diagnóstico de Flujos de Efectivo, Talleres de Alfabetización Económica, Sesiones de Coaching o Acompañamiento y Talleres de Fortalecimiento al Comercio Local). De esta forma se cumplimentarán fichas que describirán los cambios en cada fase, factores contribuyentes, lecciones aprendidas, modificaciones en el proceso, entre otros.

Asimismo Fundación STRO llevará a cabo reuniones periódicas, a ser programadas con el equipo facilitador, a través de medios electrónicos y/o en forma personal para monitorear los avances y determinar si se deben realizar cambios al proceso de implementación con el fin de llegar a los alcances deseados.

Cabe mencionar que las prioridades de seguimiento actuales, estarán sujetas a modificación en su momento, como resultado de las decisiones conjuntas entre STRO y de la Organización implementadoras de acuerdo a los diferentes contextos en que se trabaje y a sus propios intereses.

Una vez finalizada la asesoría de Fundación STRO, y ya habiéndose llenado los diarios de alcances de todos los facilitadores con su probada veracidad, y reflejando las cuatro fases del modelo APLN, éstos serán entregados a la organización implementadora para que junto a las memorias de todos los talleres se pueda realizar la valoración cualitativa final de la contribución del modelo APLN en sus programas o proyectos de desarrollo local. Además se aplicará encuestas a los emprendedores locales que se hayan involucrado en el proyecto con el fin de aportar más información para calificar al modelo APLN. (Ver resultados en Anexo B).

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Al hacer la integración del MA con el modelo APLN se ha dado un valor agregado a este último, a través de la planificación de los alcances en los beneficiarios finales de los proyectos. Sin embargo hay que tener en cuenta que aunque éste será aplicado por diferentes organizaciones, en diversas áreas del desarrollo y con comunidades diferentes, se ha tratado de diseñar las herramientas del MA con la intención de que pueda ser utilizado en diferentes ámbitos y en cualquier intervención. Cabe señalar que siempre estará sujeto a cambios, adaptándose a las organizaciones implementadoras, los entornos en que se desarrolle y a la creatividad de los participantes.
- Al revisar otros modelos de planificación de intervenciones se puede concluir que el MA resultó el más conveniente para integrarse al modelo APLN ya que comparte los mismos principios como ser; propiciar cambios en los comportamientos de las personas, además de considerar a los beneficiarios como los protagonistas del cambio, cuestión que también es considerada por el modelo APLN. A través del MA se establece a nivel de los beneficiarios la misión y visión del programa, de tal forma que no se atribuye el cambio al programa, considerándose solo un impulsor del mismo.
- A diferencia de los modelos lógicos en los que se considera la relación causa-efecto al llevar a cabo un programa; el hecho de utilizar el MA, puede permitir a las organizaciones implementadoras obtener nuevos aprendizajes en su manera de implementar proyectos, orientándose más hacia el desarrollo humano que hacia los resultados cuantitativos; y por supuesto, con la participación de los beneficiarios finales. No es recomendable utilizar esta herramienta en programas que estén en la búsqueda de impactos con su intervención; por el contrario, debe estar hecho para facilitarse por organizaciones que pongan su interés en los procesos de cambio social.
- El aprendizaje generado por el MA en cada fase del modelo APLN, permitirá que se vean las debilidades del proceso y puedan corregirse en el curso de la implementación. Asimismo se verá observará el nivel de participación en las personas beneficiarias, de tal forma que si el nivel es bajo, se deberán establecer acciones que permitan abordarlas de una forma más interactiva e inclusiva. La responsabilidad para consolidar la iniciativa de cambio está en manos de las comunidades por tanto se debe fortalecer su participación.
- Debido a que el MA tiene una terminología muy particular, podría asumirse que al llevarse a las comunidades, cause dificultades para ser entendida por las personas que reciben los talleres en las comunidades. En ese caso una alternativa sería renombrar esos términos por otros más amigables y de acuerdo a los contextos. Un valor agregado que tiene el MA es que puede ser adaptado al medio en que se desarrolla.

- El MA⁹, propone idealmente, incluir el monitoreo y la evaluación en las etapas de planificación de un programa. Sin embargo, no siempre sucede de esa forma, ya que el MA aporta elementos y herramientas que pueden ser adaptados y utilizados por separado. Por esta razón es que puede combinarse con diferentes metodologías como lo ha hecho con el modelo APLN. La elección de las herramientas depende de las prioridades de cada organización.

7.1. Limitaciones al utilizar el MA del modelo APLN:

- Tiempo limitado de ejecución del programa o proyecto. Esto nos lleva a considerar que si bien un proyecto está acotado en el tiempo, si éste es menor a un año es probable que las personas que los conceptos aprendidos en los talleres, no sean sostenibles en el tiempo y continúen con su comportamiento anterior. Esta es la apuesta del MA, propiciar los aprendizajes y la apropiación más allá del tiempo en que se implementa la iniciativa.
- Poco interés de las organizaciones implementadoras para dedicar tiempo al seguimiento del modelo APLN desde el punto de vista cualitativo. Es necesario aclarar que Fundación STRO como promotor del modelo APLN, ha venido utilizando una medición de resultados cuantitativa para entregar como informe final a la organización implementadora, lo cual no demanda más tiempo de los técnicos que para utilizar las técnicas aprendidas en los talleres y sesiones de coaching. Al aceptar el seguimiento utilizando el MA, la organización implementadora debe darse cuenta que habrá mayor demanda de tiempo tanto de los técnicos o facilitadores institucionales para trabajar en campo utilizando las herramientas del MA; así como de la asesoría de STRO en el uso de las mismas. Esto trae consigo un aumento en los gastos financieros que pueden estar o no en la capacidad de asumir.

7.2. Acciones posteriores recomendadas con el fin de mejorar la aplicación de este trabajo

- Antes de poner en práctica el MA aquí presentado, se recomienda involucrar a más participantes al momento de revisar la planificación, con el fin de enriquecer los alcances y señales de progreso que desean seguirse o ampliar el proceso de seguimiento del modelo APLN. De preferencia se recomienda, realizar talleres participativos con un mayor número de técnicos institucionales que hayan trabajado con el modelo APLN previamente; además de involucrar a los beneficiarios finales, y así enriquecer lo que ya se ha trabajado. Se aconseja también, invitar a la población beneficiaria, con el fin de presentar la metodología del MA y su terminología, para que

⁹ Tomado y traducido de Outcome Mapping, 2012. Resource library. "Those Who Dream Make a Difference". Disponible en <<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=22>> [Accesado el 07 de mayo de 2013].

se familiaricen o para establecer en conjunto nuevos términos que resulten más comprensibles antes de iniciar la intervención.

- Analizar la factibilidad para incorporar a los resultados de este trabajo, la tercera etapa del MA, correspondiente a la Evaluación. Para ello es necesario tomar en cuenta, si la organización implementadora está interesada en hacer una rendición de cuentas que va más allá de mostrar que sus programas o proyectos han generado cambios importantes y duraderos en el bienestar de los beneficiarios a quienes va dirigida la iniciativa. Hay que recordar que tales “impactos” suelen ser resultado de una confluencia de factores sobre los que ninguna organización puede atribuirse el mérito de forma exclusiva. Por tanto, resulta complejo evaluar de esta forma para una agencia donante externa.

8. BIBLIOGRAFÍA

Manuales:

- Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Cartago: LUR, 159 págs.
- Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances. *Mapeando Alcances: Un Manual Práctico para el uso de Mapeo de Alcances en Procesos de Desarrollo en Comunidad*. CLAMA-LACOM 2009 Versión 1.0. 30 págs.
- Contreras B., Eduardo (1990). "*Planificación Comunitaria*". Manuales didácticos. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL). 79 págs.
- Fundación W.K. Kellogg, 2001. "*Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos-Usos de Modelos Lógicos para integrar la planificación, evaluación y acción*". 52 págs.
- Impact Alliance. (n.d.) Maximize your social impact. Most visited. *Manual para Planificación participativa y gestión de proyectos*. [En línea]. Disponible en <http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=8776_203&ID2=DO_TOPIC> [Accesado el 08 de febrero de 2013].
- Social Trade Organisation (2012). *Proyecto Apreciando lo Nuestro: Manual de Implementación*. Honduras. Desarrollado en colaboración con NEF y Visión Mundial Honduras. (Inédito).

Libros:

- Saavedra Guzmán, R., Castro Zea. L.E., Restrepo Quintero, O., Rojas Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. 312 págs.

Ponencias y Comunicaciones en Congresos:

- Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances. (2009). Estudio de Caso Mapeo de Alcances "Mirando desde el Sur". Versión borrador - 2a Conferencia de Usuarios de Mapeo de Alcances. *Otra Lógica es Posible*. Montevideo, Uruguay, 1 y 2 de octubre 2009.
- Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances CLAMA – IDRC. (2009). "Cuaderno de Mapeo de Alcances: Una guía para la facilitación". - Versión borrador presentada en la 2da Conferencia de Usuarios de Mapeo de Alcances. Octubre, 2009.

Artículos y publicaciones:

- Just Associates (JASS), 2008. *Haciendo que el cambio sea una realidad. El Poder. Conceptualizando el poder para avanzar la justicia y la equidad*. Disponible en <http://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/mch3_spanish_final.pdf> [Accesado el 10 de mayo de 2013].

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

- Outcome Mapping. Learning Community,(2012). Resource library. "Those Who Dream Make a Difference". Disponible en <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=22>> [Accesado el 07 de mayo de 2013].
- Saavedra G., R. (1993), "Planificación participativa: ¿un desafío?" En *Sociedad Interamericana de Planificación*, Revista Interamericana de Planificación, volumen XXVI, núm. 104, octubre-diciembre de 1993, San Antonio (Texas). p. 90-99.

Otros materiales:

- Peris B, J. (2012), "Introducción a la Planificación en Procesos de Desarrollo". Universidad Politécnica de Valencia. Máster en Cooperación al Desarrollo.
- Quinn P., M. (2001). Prólogo. En Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T., *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Cartago: LUR, 159 págs. (e.o.: 2002).

Entrevistas:

- Fajardo, D. Entrevista personal, 11 de enero de 2013.

Páginas web consultadas:

- Fundación STRO. (n.d.). *Historia*. [En línea]. Disponible en < <http://www.stro-ca.org/es/historia>> [Accesado el 10 de enero de 2013].
- Red Comal. Red de Comercialización Comunitaria Alternativa. Unidades de Intercambio Solidario UDIS. [En línea]. Disponible en <http://www.redcomal.org.hn/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=29> [Accesado el 10 de enero de 2013].
- Apreciando lo nuestro. (n.d.). *Experiencias. Historia de Implementación*. [En línea]. Disponible en < <http://www.apreciandolonuestro.org/es/historia-de-implementacion>> [Accesado el 12 de enero de 2013].
- Apreciando lo nuestro. (n.d.). *Plan de trabajo*. [En línea]. Disponible en <<http://www.apreciandolonuestro.org/es/plan-de-trabajo>> [Accesado el 15 de febrero de 2013].
- NEF. (n.d.). *Plugging the leaks. Local economic development as if people and the planet mattered*. [En línea]Disponible en<<http://www.pluggingtheleaks.org/>> [Accesado el 16 de febrero de 2013].

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

- NEF. (n.d.). *Local Alchemy. Reiventing local economies*. [En línea]. Disponible en <http://www.pluggingtheleaks.org/communities_taking_action/in_the_uk.htm> [Accesado el 16 de febrero de 2013].
- Apreciando lo nuestro. (n.d.). *Antecedentes*. [En línea] Disponible en <<http://www.apreciandolonuestro.org/es/antecedentes>> [Accesado el 19 de febrero de 2013].
- Instituto Internacional de Facilitación y cambio IIFAAC. < www.iifaac.org> [Accesado el 06 de marzo de 2013].
- Universitat Politècnica de Valencia. Máster Universitario en Cooperación al Desarrollo. *Planificación Participativa. Recursos en planificación, seguimiento y evaluación participativa de intervenciones de desarrollo*. [En línea]. Disponible en <<http://www.planificacionparticipativa.upv.es/wordpress/index.php/archives/tag/planificacion-participativa>> [Accesado el 08 de mayo de 2013].

ANEXOS

ANEXO A. ETAPA I. DISEÑO INTENCIONAL

PASO 1. VISIÓN DEL MODELO APLN

Las comunidades fortalecen su tejido social y económico a través de la valoración y el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y no materiales que existen localmente. Cada individuo tiene conciencia de su propia capacidad para generar desarrollo económico local. Se promueve una actitud emprendedora y proactiva entre jóvenes, mujeres y hombres. Surgen iniciativas productivas o comerciales de manera colectiva y además se establece el trabajo en red con instituciones para poner en marcha proyectos de desarrollo comunitario. Hay más interconexión comercial dentro de la comunidad y con comunidades vecinas, intercambio de bienes, servicios y habilidades, siendo más solidarios y organizados. Las familias consumen más los productos cosechados internamente, y sobre todo de origen natural lo que beneficia tanto a la economía local como a la salud de las familias. Utilizan los recursos naturales de manera sostenible, sin contaminar y sin sobre explotar. Se incrementa y diversifica la oferta y demanda de productos locales y se mejoran los sistemas de almacenamiento de alimentos por lo que disminuye su importación de productos manufacturados contribuyendo a la autonomía alimentaria. Esto conlleva a que las familias sean más sanas y más productivas. Además hay mayores oportunidades de empleo, por lo que disminuye la migración a las ciudades o al extranjero.

PASO 2. MISIÓN DEL MODELO APLN

Para apoyar la visión, la metodología APLN intentará llevar a cabo en las comunidades, procesos participativos e integrales para lograr el empoderamiento de las personas con quienes se promoverá la filosofía de desarrollo económico con enfoque local. El APLN procurará desarrollar estudios de flujos de efectivo local, fomentar los niveles de conciencia del comportamiento económico y sus consecuencias a través de talleres de alfabetización económica, estimular la valoración de los bienes materiales y no materiales; fortalecer las redes de intercambio locales y la movilización de recursos existentes a través de las redes de contactos. Asimismo intentará fortalecer las capacidades de las personas para análisis de oportunidades y toma de decisiones, abriendo espacios de encuentro entre emprendedores locales y organizaciones. El APLN se complementará en lo posible con programas de fomento a la producción, consumo de productos orgánicos, seguridad alimentaria y desarrollo micro empresarial. Se dará seguimiento y estímulo para ver los cambios de comportamiento que van ocurriendo, el ahorro, el cuidado del medio ambiente, el valor del dinero y la buena nutrición para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

PASO 3. SOCIOS DIRECTOS EN EL MODELO APLN

La metodología APLN ha sido creada para aplicarse en las comunidades por Organizaciones implementadoras, que integran en sus proyectos las técnicas APLN de desarrollo local. Fundación STRO, como promotor de APLN se encarga de dar entrenamiento y asesoría a los equipos técnicos de dichas organizaciones, manteniendo comunicación con los jefes inmediatos de los técnicos y con los coordinadores para el buen aprendizaje y desarrollo de las técnicas APLN que posteriormente se aplican directamente con las comunidades, siendo éstas el beneficiario último del programa y sobre los cuales se establecen los alcances del programa. De esta forma las comunidades se convierten, en el socio directo de la organización que implementa el modelo APLN.

SOCIOS ESTRATÉGICOS

Cabe resaltar que el papel que desarrollan las organizaciones locales, Ong's, líderes de Iglesias y las autoridades locales es el de socio estratégico, puesto que con su apoyo la comunidad que es el beneficiario último podrá tener mayores espacios para el desarrollo de sus ideas emprendedoras.

PASO 4. ALCANCES DESEADOS DEL MODELO APLN

La metodología APLN tiene como objetivo el fortalecimiento económico de las comunidades, a través del concepto "alquimia local", donde las personas creen firmemente en su poder de mejorar su propia situación y de la comunidad. A través de reflexiones individuales y grupales ellos se dan cuenta de la dinámica de su comunidad como consecuencia de su comportamiento económico; reconocen la importancia de los recursos locales y por tanto cambian sus hábitos de consumo, siendo más selectivos a la hora de invertir sus ingresos, aprendiendo a utilizar los recursos de forma sostenible, siendo cuidadosos con el medio ambiente, no sobre-explotando y dándole preferencia a lo producido localmente. Se dan en la comunidad emprendimientos individuales y grupales para contribuir al desarrollo económico local. Las personas movilizan sus contactos personales o establecen contacto con autoridades locales y organizaciones de desarrollo con el fin de gestionar recursos para poner en marcha sus ideas de negocios. Son capaces de identificar sus principales problemáticas y organizarse con el fin de plantear y desarrollar proyectos destinados a combatirlas. Trabajan con espíritu de equipo para mejorar sus situaciones económicas al diversificar su producción y al no consumir productos importados. Sus condiciones de salud mejoran al consumir productos naturales, por lo que también aumentan los ahorros al no tener que acudir a médicos y compra de medicamentos. Al ponerse en marcha ideas de negocios se aumenta el empleo en la comunidad y la economía familiar mejora.

PASO 5. SEÑALES DE PROGRESO

MATRIZ 1. SEÑALES DE PROGRESO DEL MODELO APLN¹⁰			
	SE ESPERA QUE... (Corto plazo)	SERÍA POSITIVO QUE... (Mediano plazo)	SERÍA IDEAL QUE... (Largo plazo)
1. Diagnostico socioeconómico y de flujos de efectivo	<p>a) Los jefes de familia encuestados se interesen en participar de los talleres APLN.</p> <p>b) Los jefes de familia encuestados ponen más atención en sus gastos.</p> <p>c) Los jefes de familia encuestados conversen con otros vecinos o familiares sobre los gastos que realizan y su efecto en la comunidad.</p>	<p>a) La comunidad piense en acciones individuales o colectivas para contrarrestar las fugas de dinero.</p>	<p>a) La comunidad ya conozca las estrategias que le permiten identificar como debe invertir su dinero para evitar la fuga de dinero.</p>
2. Talleres de Alfabetización económica	<p>a) Habitantes de las comunidades respondan a las convocatorias asistiendo a los talleres.</p> <p>b) La comunidad en general conozca y reflexione sobre las causas de las fugas de dinero que se producen localmente.</p> <p>c) Surjan ideas de negocio o ideas para mejorar la situación de la comunidad.</p> <p>d) Los participantes entiendan como sus hábitos afectan el enriquecimiento o empobrecimiento de su familia y comunidad.</p> <p>e) Durante el taller los adultos escuchen las ideas de los jóvenes y viceversa.</p> <p>f) Haya más consumo de productos locales.</p> <p>g) Haya más</p>	<p>a) Se establecen negocios en forma individual o grupal.</p> <p>b) Haya mayor compra local.</p> <p>c) Haya más ahorro como resultado de que las familias prefieren sembrar que comprar.</p> <p>d) Aprenden a administrar mejor el dinero al gastar solo en lo necesario.</p> <p>e) Haya más producción local, y ésta se diversifica, dando lugar a mayor oferta y demanda de productos.</p> <p>f) Haya un mejor aprovechamiento de los recursos naturales locales.</p> <p>g) Hayan huertos familiares.</p> <p>h) Que la producción se almacene porque se entiende que es mejor producir que comprar.</p>	<p>a) Se sigan transmitiendo los conceptos aprendidos en el taller de alfabetización económica de persona a persona en la comunidad.</p> <p>b) Al ver el ejemplo de sus vecinos otras personas se interesen en abrir un negocio tomando en cuenta lo que hace falta en la comunidad.</p>

¹⁰ Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo. Hoja conceptual 2: Señales de progreso. p 66.

	<p>consumo de productos naturales (Ej. Refrescos elaborados de forma natural y con frutas producidas localmente), y menos consumo de productos de fabrica (Ej. Gaseosas).</p>	<p>i) Al consumir productos naturales, haya familias mejor nutridas y se disminuyan los gastos en medicamentos. j) Se inviertan localmente las remesas. k) Padres inculquen en sus hijos los beneficios de consumir productos naturales y el ahorro que se da en las familias al producir sus propios alimentos.</p>	
<p>3.Sesiones de Coaching o acompañamiento</p>	<p>a) Los participantes de talleres APLN soliciten seguimiento de Coaching para llevar a cabo sus ideas emprendedoras. b) Personas que reciben Coaching aprenden a identificar y valorar otros recursos además del financiero. c) Las personas que reciben Coaching movilizan sus propios recursos y contactos. d) Las personas que reciben Coaching desarrollen habilidades de análisis de problemas y de alternativas para su solución. e) Las personas que reciben Coaching desarrollen habilidades para evaluar el montaje de un negocio. f) Las ideas de negocio que logren establecerse, se harán a través de autogestión de recursos. g) Las personas valoren otros recursos además de los materiales.</p>	<p>a) Las personas que reciben Coaching desarrollen actitudes emprendedoras y de visión a futuro. b) Las personas que reciben Coaching motiven a otras personas a solicitar Coaching para sus ideas de negocio. c) Las personas que reciben Coaching también hablen con sus hijos sobre sus ideas y proyectos de vida. d) Hayan más negocios ofreciendo productos y servicios localmente. e) Hayan más empleos como resultado del establecimiento de nuevos negocios. f) Las remesas sean usadas para invertirse en la puesta en marcha de negocios. g) Las personas se organicen para realizar proyectos en colectivo. h) Hay colaboración entre adultos y jóvenes. i) Las personas ganen seguridad sobre sus propias ideas y las propongan a entidades externas (ONG's y autoridades locales). j) Haya más líderes opinando en reuniones</p>	<p>a) Las personas que reciben Coaching desarrollen habilidades en Coaching para apoyar a otros. b) Haya más efectivo circulando localmente. c) Mayor participación en las reuniones. d) Haya mayor variedad de productos en la comunidad para que las personas cada vez tengan que salir menos para adquirirlos. e) Se dé menor migración de personas f) Jóvenes egresados de secundaria y desempleados asistan a las reuniones y discutan ideas de negocios; y sobre cómo obtener fondos para llevar a cabo emprendimientos de forma individual o colectiva.</p>

		comunitarias. k) Haya más jóvenes opinando en reuniones comunitarias.	
4. Talleres de Fortalecimiento al Comercio Local (Mejora continua, Trabajo en Red, Plan de Negocios, y Análisis de precios)	<p>a) Los emprendedores locales asistan a los talleres.</p> <p>b) Los emprendedores locales que reciben los talleres desarrollen habilidades para evaluar el montaje de un negocio, aplicándolas a sus negocios.</p> <p>c) Los emprendedores locales que reciben los talleres desarrollen habilidades para evaluar parámetros de calidad de un negocio relativos a la variedad, valor agregado y mercadeo, aplicándolas sus negocios.</p> <p>d) Los participantes amplíen sus redes de contactos y se vinculen con algunos de ellos intercambiando productos, habilidades o ideas.</p> <p>e) En general que los negocios mejoren su oferta de productos.</p> <p>f) La comunidad se empodera y propone a las autoridades y organizaciones locales ideas para desarrollar proyectos.</p> <p>g) Emprendedores locales analizan las dinámicas que influyen los precios locales y proponen alternativas para lograr precios justos.</p>	<p>a) Los emprendedores locales que reciben los talleres compartan con otros el aprendizaje y los inviten a participar en ellos.</p> <p>b) Las personas que reciben los talleres puedan aplicar los conocimientos en los negocios de otras personas.</p> <p>c) Los negocios locales ofrezcan productos variados y de buena calidad.</p> <p>d) Los negocios hagan promoción de sus productos.</p> <p>e) Personas de otras comunidades vengan a comprar o intercambiar productos.</p> <p>f) La producción local no sea vendida en su totalidad a intermediarios.</p> <p>g) Haya más vinculación comercial entre vecinos de la misma comunidad.</p>	<p>a) Se formulan proyectos comunitarios con la participación integral de la comunidad, de las organizaciones y autoridades locales.</p> <p>b) El modelo APLN se difunda hacia otras instituciones y organizaciones que quieren aprender a utilizarlo en sus proyectos de desarrollo local APLN.</p> <p>c) Los negocios establecidos son sostenibles en el tiempo y sus propietarios se adaptan a las necesidades de la comunidad y continuamente se están renovando.</p> <p>d) Emprendedores locales ayudan a otros a mejorar sus negocios.</p> <p>e) Las personas conserven y apliquen las herramientas APLN transmitiéndolas a sus generaciones.</p>

PASO 6. ESTRATEGIAS

MATRIZ 2. MAPA DE ESTRATEGIAS DEL MODELO APLN¹¹			
1. Estrategias y actividades dirigidas hacia el grupo de beneficiarios	ESTRATEGIAS CAUSALES ¿Qué se debería hacer para producir un resultado inmediato de los cambios de comportamiento y actitud de los beneficiarios?	ESTRATEGIAS DE PERSUASIÓN ¿Qué se debe hacer para reforzar las capacidades de los beneficiarios y para generar nuevas formas de pensar?	ESTRATEGIAS DE APOYO ¿Cómo se proporcionará el apoyo, la orientación o tutoría al beneficiario último?
	<p>a) El diagnóstico de comportamiento económico familiar y socialización de resultados.</p> <p>b) Desarrollo de campañas de alfabetización económica.</p> <p>c) Talleres de educación económica en diversos temas: ahorro, el valor del dinero, el manejo de la deuda, la inversión.</p> <p>d) Proporcionar material de lectura para participantes del taller sobre temas APLN.</p> <p>e) Sesiones de Coaching con el fin de motivar y preparar a emprendedores locales para que ellos mismos busquen y gestionen oportunidades de desarrollo local.</p> <p>f) El técnico o facilitador será innovador para mostrar las herramientas de una forma sencilla y motivadora.</p> <p>g) El técnico o facilitador dará seguimiento a las reacciones y acciones de las personas después de cada taller para saber si deber seguir las mismas estrategias o debe modificarlas.</p> <p>h) Se distribuirá a los participantes de los talleres material impreso que refleje el contenido y mensajes tratados durante el taller.</p>	<p>a) Motivar a los participantes a que transmitan los conocimientos y reflexiones hechas durante los talleres de educación económica, a su familia y/o vecinos.</p> <p>b) Sesiones de Coaching o acompañamiento para personas con iniciativas de desarrollo comunitario.</p> <p>c) Taller de Mejora Continua.</p> <p>d) Taller sobre Plan de Negocios.</p> <p>e) Taller de Trabajo en Red.</p> <p>f) Taller de Análisis de Precios.</p> <p>g) Realizar encuentros entre personas que pueden intercambiar ideas y recursos.</p> <p>h) Crear nuevos talleres complementarios de acuerdo a temas de interés de los emprendedores locales o según amerite el contexto local.</p> <p>i) Socializar con las comunidades los logros alcanzados luego de un periodo.</p>	<p>a) STRO dará reforzamiento a las capacidades de los técnicos para que brinden mejor servicio al beneficiario último.</p> <p>b) Los técnicos deberán realizar visitas de seguimiento a comunidades donde se ha realizado el APLN para verificar que las personas hayan aprendido los conceptos y que los pongan en práctica.</p> <p>c) Coordinar con otras instituciones, Ong's o autoridades locales para que se realicen entrenamientos en temas de interés de los emprendedores locales (por ejemplo: INFOP-Instituto Hondureño de Formación Profesional-).</p>

¹¹ Ibíd. pp.70, 71.

<p>2. Estrategias y actividades dirigidas hacia el entorno del grupo</p>	<p>ESTRATEGIAS CAUSALES</p> <p>¿Qué se debe hacer para cambiar el entorno físico o estratégico de los beneficiarios para promover el cambio o las acciones?</p>	<p>ESTRATEGIAS DE PERSUASIÓN</p> <p>¿Cómo se deben utilizar los medios de comunicación o de publicidad para promover los cambios?</p>	<p>ESTRATEGIAS DE APOYO</p> <p>¿Cuáles son las redes / relaciones personales o institucionales que se deben establecer o utilizar para promover los cambios?</p>
	<p>a) Mantener informadas a autoridades locales y otras ONG's presentes en las regiones sobre los avances, para que pueden tomar en cuenta los resultados en la formulación de políticas y nuevos proyectos.</p> <p>b) Establecer contacto con instituciones para obtener apoyo financiero.</p> <p>c) El facilitador debe conocer el contexto y de acuerdo a ello plantear el desarrollo o adaptaciones de las herramientas APLN.</p>	<p>a) Anuncios en la radio para realizar las convocatorias.</p> <p>b) Desarrollar programas radiales siguiendo los temas de educación económico APLN.</p> <p>c) Asistir a programas radiales hablando de los beneficios del APLN y de las experiencias con esta metodología.</p> <p>d) Repartir historietas con personajes APLN.</p> <p>e) Crear obras de teatro para llevar el mensaje APLN.</p> <p>f) Acudir a programas de televisión para hablar del APLN.</p> <p>g) Participar en ferias con temáticas basadas en el APLN.</p>	<p>a) Con autoridades locales (Alcaldías, Ministerios, Mancomunidades).</p> <p>b) Con Ong's trabajando en las localidades meta.</p> <p>c) Con líderes de las comunidades.</p> <p>d) Con escuelas y colegios.</p> <p>e) Con universidades.</p> <p>f) Organismos de la cooperación al desarrollo.</p> <p>g) Cooperativas y micro financieras.</p> <p>h) Grupos comunitarios organizados.</p> <p>i) Iglesias locales y/o grupos religiosos.</p>

PASO 7. PRÁCTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

<p>Tabla 1. Practicas de la Organización que implementa el modelo APLN¹²</p>
<p>1) Estar siempre motivados, tener poder de convocatoria y pleno convencimiento sobre la metodología y sus herramientas, para ser enlazada con otras áreas de trabajo. Transversalizar el conocimiento.</p>
<p>2) La propia organización debe contar con fondos de capital semilla para apoyar iniciativas de negocios de diferentes grupos organizados y/o individuales.</p>
<p>3) Reforzar las acciones de los facilitadores en cuanto a las herramientas a implementar, de acuerdo a lo expresado por ellos al compartir sus experiencias.</p>
<p>4) Poner a la disposición de sus equipos técnicos capacidad instalada (infraestructura, equipo, administración y comunicación).</p>
<p>5) Beneficiarse de la familiaridad, relaciones y cercanía que tienen con las comunidades meta por el trabajo con ellos en experiencias pasadas facilita la implementación, por la confianza que ya tienen con la gente.</p>

¹² Adaptado de Earl, et al., 2002. Paso 7: Articular las Prácticas de la Organización. p.76.

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

6) Experimentar adaptaciones a las técnicas APLN debido a su trabajo en diferentes áreas temáticas (salud, educación, etc.).
7) Fomentar liderazgo en los técnicos o facilitadores para ser más creativos con la metodología y no solo limitarse a replicar los pasos.
8) Los técnicos pueden trabajar más la temática APLN sobre movilización de redes de contactos, trabajar más la vinculación entre personas e instituciones.
9) Durante la implementación del APLN debe haber buen seguimiento a los técnicos por parte de su jefe inmediato, con el fin de ver su desempeño.
10) Los técnicos deben mejorar sus capacidades para utilizar los formatos de sistematización de resultados durante la implementación, ya que el trabajo puede ser bueno pero mal documentado.
11) Los técnicos, coordinadores y la organización debe preparar un plan de seguimiento después que se acaba la asesoría de STRO.
12) Hacer difusión hacia otras agencias u organizaciones aliadas sobre los logros obtenidos.
13) Una vez terminada la asesoría de STRO, se podrían ampliar los conocimientos en APLN de la organización, solicitando mas entrenamiento de STRO, pero menos intensivo para dominar mejor las temáticas y herramientas.
14) Se debe mantener un contacto post-asesoría con STRO para saber sobre el seguimiento al APLN y ofrecer apoyo.
15) Solicitar a STRO ser parte del sistema de certificación de la metodología APLN para asegurar un nivel base de calidad de implementación.
16) Insertar en el plan estratégico de la organización, el seguimiento a todos los componentes del APLN de principio a fin.
17) Existe el potencial para utilizar mayor diversidad de técnicas APLN, por lo que coordinadores de las organizaciones podrían ser más estratégicos en este sentido.
18) Las herramientas de alfabetización económica continuarán siendo desarrolladas por los técnicos y estos a su vez transmitirán sus conocimientos a los colegas dentro de la organización, así dichas herramientas serán integradas dentro los programas más grandes.
19) Propiciar espacios participativos utilizando la andragogía (técnica de educación para adultos).
20) Invertir en publicidad en radio, televisión y prensa con el fin de realzar las actividades de desarrollo local.

ANEXO B. ETAPA II. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PASO 8. PRIORIDADES PARA EL SEGUIMIENTO

HOJA DE SEGUIMIENTO 1. PLAN DE SEGUIMIENTO ¹³			
Prioridad de seguimiento	¿Quién utilizará la información?	Objeto de la información	¿Cuándo se precisa la información?
Logro de los alcances por parte del beneficiario último (Comunidades)	La organización implementadora del modelo APLN, en el monitoreo de sus programas o proyectos de desarrollo local.	Dar seguimiento a la implementación del modelo APLN en las comunidades, para determinar cómo ésta fomenta los cambios de comportamientos, actitudes y relaciones en las personas.	Al final de la implementación del modelo APLN, aunque se debe llevar un control periódico con los técnicos o facilitadores con el fin de verificar que se estén utilizando los diarios de alcances de la forma correcta y así garantizar la veracidad de la información final correspondiente a todas las fases de implementación.
¿Quién recopila la información?	¿Con qué frecuencia se recopila?	¿Cómo se recopilará?	Herramienta de seguimiento propuesta
Los técnicos o facilitadores Institucionales.	De acuerdo a los tiempos en que se desarrollen las cuatro fases del modelo APLN.	A través de los diarios de alcances, haciendo seguimiento a las señales de progreso en las comunidades.	Diario de alcances

¹³ Earl, et al., (2002). Hoja de Seguimiento 1: Plan de Seguimiento. p.97

PASO 9. DESARROLLAR UN PLAN DE ALCANCES

DIARIO DE ALCANCES¹⁴ del modelo APLN en las comunidades:

Informe presentado por: _____ Actividades desde: _____ Hasta: _____

COMUNIDAD: _____
<p>Alcance deseado: La metodología APLN tiene como objetivo el fortalecimiento económico de las comunidades, a través del concepto “alquimia local”, donde las personas creen firmemente en su poder de mejorar su propia situación y de la comunidad. A través de reflexiones individuales y grupales ellos se dan cuenta de la dinámica de su comunidad como consecuencia de su comportamiento económico; reconocen la importancia de los recursos locales y por tanto cambian sus hábitos de consumo, siendo más selectivos a la hora de invertir sus ingresos, aprendiendo a utilizar los recursos de forma sostenible, siendo cuidadosos con el medio ambiente, no sobre-explotando y dándole preferencia a lo producido localmente. Se dan en la comunidad emprendimientos individuales y grupales para contribuir al desarrollo económico local. Las personas movilizan sus contactos personales o establecen contacto con autoridades locales y organizaciones de desarrollo con el fin de gestionar recursos para poner en marcha sus ideas de negocios. Son capaces de identificar sus principales problemáticas y organizarse con el fin de plantear y desarrollar proyectos destinados a combatirlas. Trabajan con espíritu de equipo para mejorar sus situaciones económicas al diversificar su producción y al no consumir productos importados. Sus condiciones de salud mejoran al consumir productos naturales, por lo que también aumentan los ahorros al no tener que acudir a médicos y compra de medicamentos. Al ponerse en marcha ideas de negocios se aumenta el empleo en la comunidad y la economía familiar mejora.</p>

FICHA 1. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO Y DE FLUJOS DE EFECTIVO (ENCUESTAS FAMILIARES):

SE ESPERA QUE... (Corto plazo)	Evaluación: Esta debe hacerse de 0 a 2 meses después de la asistencia al taller de socialización de resultados de la encuesta socioeconómica.		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)
a) Los jefes de familia encuestados se interesen en participar de los talleres APLN.			
b) Los jefes de familia encuestados pongan más atención en sus gastos y conversen con otros vecinos o			

¹⁴ Adaptado de Earl, et al., 2002. Hoja de Seguimiento 2: Diario de alcances. p.98

familiares sobre los gastos que realizan y su efecto en la comunidad.			
Comentarios: (Aquí se anotarán observaciones importantes en el proceso que sirvan para describir con detalle cada señal de progreso).			

El siguiente cuadro deberá llenarse complementariamente al anterior, ya habiéndose colocado las calificaciones por cada señal de progreso.

DESCRIPCION DEL CAMBIO¹⁵
Factores y Actores contribuyentes:
Fuente de evidencia:
Cambios imprevistos:
Lecciones / cambios requeridos en el APLN / reacciones de los participantes

FICHA 2. TALLERES DE ALFABETIZACIÓN ECONÓMICA

SE ESPERA QUE... (Corto plazo)	Evaluación: Esta debe hacerse de 0 a 4 meses después de la asistencia al taller de alfabetización económica.		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)
a) Habitantes de las comunidades respondan a las convocatorias asistiendo a los talleres.			
b) Surgen de los participantes ideas de negocio o ideas para mejorar la situación de la comunidad.			

¹⁵ Earl, et al., (2002). Hoja de Seguimiento 1: Plan de Seguimiento. Cartago: LUR, p.100

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

c) Los participantes entiendan como sus hábitos afectan el enriquecimiento o empobrecimiento de su familia y comunidad.			
d) Haya más consumo de productos locales.			
e) Haya más consumo de productos naturales (Ej. Refrescos elaborados de forma natural y con frutas producidas localmente), y menos consumo de gaseosas.			
Comentarios:			
SERÍA POSITIVO QUE... (Mediano plazo)	Evaluación: Esta debe realizarse de 4 a 8 meses luego de haber asistido al taller de alfabetización económica.		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)
a) Haya mayor compra local.			
b) Haya más ahorro como resultado de que las familias prefieren sembrar que comprar.			
c) Aprenden a administrar mejor el dinero al gastar solo en lo necesario.			
d) Haya más producción local, y ésta se diversifica, dando lugar a mayor oferta y demanda de productos.			
e) Haya un mejor aprovechamiento de los recursos naturales locales.			
f) Hayan huertos familiares.			
g) La producción se almacene porque se entiende que es mejor producir que comprar.			
h) Al consumir productos naturales, haya familias mejor nutridas y menores gastos en medicamentos.			
i) Se inviertan localmente las remesas provenientes del extranjero			

j) Padres transmiten a sus hijos los beneficios de consumir productos naturales y el ahorro que se da en las familias al producir sus propios alimentos.			
Comentarios:			
SERÍA IDEAL QUE... (Largo plazo)	Evaluación: Esta debe realizarse pasados 8 meses luego de haber asistido al taller de alfabetización económica.		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)
a) Se sigan transmitiendo los conceptos aprendidos en el taller de alfabetización económica de persona a persona en la comunidad.			
Comentarios:			

El siguiente cuadro deberá llenarse complementariamente al anterior, ya habiéndose colocado las calificaciones por cada señal de progreso.

DESCRIPCION DEL CAMBIO
Factores y Actores contribuyentes:
Fuente de evidencia:
Cambios imprevistos:
Lecciones / cambios requeridos en el APLN / reacciones de los participantes

FICHA 3. SESIONES DE COACHING O ACOMPAÑAMIENTO

SE ESPERA QUE... (Corto plazo)	Evaluación: Esta debe realizarse de 0 a 6 meses después de estar recibiendo las sesiones de acompañamiento o Coaching, con emprendedores que hayan recibido al menos 2 sesiones o más.		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

a) Los participantes de talleres APLN soliciten seguimiento de Coaching para llevar a cabo sus ideas emprendedoras.			
b) Personas que reciben Coaching aprenden a identificar y valorar otros recursos además del financiero.			
c) Las personas que reciben Coaching movilizan sus propios recursos y contactos.			
d) Las personas que reciben Coaching desarrollen habilidades de análisis de problemas y de alternativas para su solución.			
e) Las personas que reciben Coaching desarrollen habilidades para evaluar el montaje de un negocio.			
f) Las ideas de negocio que logren establecerse lo harán a través de autogestión de recursos.			
g) Las personas valoren otros recursos además de los materiales.			
Comentarios:			
SERÍA POSITIVO QUE... (Mediano plazo)	Evaluación: Esta debe realizarse de 6 a 12 meses de estar recibiendo las sesiones de acompañamiento o Coaching, con emprendedores que hayan recibido al menos 3 sesiones o más.		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)
a) Las personas que reciben Coaching desarrollen actitudes emprendedoras y de visión a futuro.			
b) Las personas que reciben Coaching motiven a otras personas a solicitar Coaching para sus ideas de negocio.			
c) Las personas participantes también hablen con sus hijos sobre sus ideas y proyectos de vida.			
d) Hayan mas negocios ofreciendo productos y servicios localmente.			

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

e) Hayan más empleos como resultado del establecimiento de nuevos negocios.			
f) Las remesas sean usadas para invertir en la puesta en marcha de negocios.			
g) Las personas se organicen para realizar proyectos en colectivo.			
h) Haya colaboración entre adultos y jóvenes.			
i) Las personas ganen seguridad sobre sus propias ideas y las propongan a entidades externas (ONG's y autoridades locales)			
j) Haya más líderes opinando en reuniones comunitarias.			
k) Haya más jóvenes opinando en reuniones comunitarias.			
Comentarios:			

El siguiente cuadro deberá llenarse complementariamente al anterior, ya habiéndose colocado las calificaciones por cada señal de progreso.

DESCRIPCION DEL CAMBIO
Factores y Actores contribuyentes:
Fuente de evidencia:
Cambios imprevistos:
Lecciones / cambios requeridos en el APLN / reacciones de los participantes

FICHA 4. TALLERES DE FORTALECIMIENTO AL COMERCIO LOCAL

(Mejora Continua, Trabajo en Red, Plan de Negocios y Análisis de precios)

SE ESPERA QUE... (Corto plazo)	Evaluación: Esta debe hacerse de 0 a 3 meses después de la asistencia a los talleres complementarios		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)
a) Los emprendedores locales asistan a los talleres. <i>(Todos los talleres)</i>			
b) Los emprendedores locales que reciben los talleres desarrollen habilidades para evaluar el montaje de un negocio, aplicándolas a sus negocios. <i>(Taller Plan de Negocios)</i>			
c) Las personas que reciben los talleres desarrollen habilidades para evaluar parámetros de calidad de un negocio relativos a la variedad, valor agregado y mercadeo, aplicándolas sus negocios. <i>(Taller Mejora Continua)</i>			
d) Los participantes amplíen sus redes de contactos y se vinculen con algunos de ellos intercambiando productos, habilidades o ideas <i>(Taller Trabajo en Red)</i> .			
e) En general que los negocios mejoren su oferta de productos. <i>(Taller Mejora Continua)</i>			
f) La comunidad se empodera y propone a las autoridades y organizaciones locales ideas para desarrollar proyectos. <i>(Todos los talleres)</i>			
g) Emprendedores locales analizan las dinámicas que influyen los precios locales y proponen alternativas para lograr precios justos. <i>(Taller Análisis de</i>			

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

Precios)			
Comentarios:			
SERÍA POSITIVO QUE... (Mediano plazo)	Evaluación: Esta debe realizarse de 3 a 6 meses luego de haber asistido a los talleres complementarios		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)
a) Las personas que reciben los talleres compartan con otros el aprendizaje y los inviten a participar de ellos. (<i>Todos los talleres</i>)			
b) Las personas que reciben los talleres puedan aplicar los conocimientos en los negocios de otras personas. (<i>Todos los talleres</i>)			
c) Los negocios locales ofrezcan productos variados y de buena calidad. (<i>Taller Mejora Continua</i>)			
d) Los negocios hagan promoción de sus productos. (<i>Talleres Plan de Negocios y Mejora Continua</i>)			
e) Personas de otras comunidades vengan a comprar o intercambiar productos. (<i>Taller Trabajo en Red</i>)			
f) La producción no sea vendida en su totalidad a intermediarios. (<i>Taller Trabajo en Red</i>)			
g) Haya más vinculación comercial entre vecinos de la misma comunidad. (<i>Taller Trabajo en Red</i>)			
Comentarios:			
SERÍA IDEAL QUE... (Largo plazo)	Evaluación: Esta debe realizarse después de 12 meses luego de haber asistido a los talleres complementarios junto a las sesiones de Coaching		
	Calificación por cada señal de progreso		
	Baja (0-40%)	Media (41-80%)	Alta (81-100%)

a) Se formulan proyectos comunitarios con la participación integral de la comunidad, de las organizaciones y autoridades locales. <i>(Todos los talleres)</i>			
b) Emprendedores locales ayudan a otros a mejorar sus negocios. <i>(Todos los talleres)</i>			
c) Las personas conserven y apliquen las herramientas APLN transmitiéndoselas a sus generaciones. <i>(Todos los talleres)</i>			
Comentarios:			

EVALUACIÓN TALLERES DE FORTALECIMIENTO AL COMERCIO LOCAL

Una vez se hayan calificado las señales de progreso en el cuadro anterior, se debe hacer una evaluación final para cada uno de los Talleres de Fortalecimiento Local, realizando un promedio de las calificaciones pertenecientes a las señales de progreso que esperan observarse en cada uno de ellos. Por ejemplo: Se deberán sumar todas las calificaciones de las señales que pertenecen al Taller de Mejora Continua y calcular el promedio general que se deberá colocar en su cuadro respectivo a continuación. Asimismo se deberá promediar para los demás talleres.

Evaluación Taller Mejora Continua: Esta debe hacerse de 0 a 2 meses después de la asistencia al taller.			Evaluación Taller Trabajo en Red: Esta debe hacerse de 0 a 2 meses después de la asistencia al taller.		
B (0-40%)	M (40-80%)	A (81-100%)	B (0-40%)	M (40-80%)	A (81-100%)
Comentarios:			Comentarios:		

Evaluación Taller Plan de Negocios: Esta debe hacerse de 0 a 2 meses después de la asistencia al taller.			Evaluación Taller Análisis de precios: Esta debe hacerse de 0 a 2 meses después de la asistencia al taller.		
B (0-40%)	M (40-80%)	A (81-100%)	B (0-40%)	M (40-80%)	A (81-100%)
Comentarios:			Comentarios:		

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

El siguiente cuadro deberá llenarse complementariamente a los dos anteriores, ya habiéndose colocado las calificaciones por cada señal de progreso.

DESCRIPCION DEL CAMBIO
Factores y Actores contribuyentes:
Fuente de evidencia:
Cambios imprevistos:
Lecciones / cambios requeridos en el APLN / reacciones de los participantes

ANEXO C. ENCUESTAS PARA CONSTRUIR EL DISEÑO INTENCIONAL

Esta encuesta fue enviada por internet a técnicos de organizaciones (FAO, VMH y CDH) que han implementado en sus proyectos el modelo APLN. Asimismo fue enviada a las consultoras APLN de Fundación STRO, que son expertas en la metodología. Se obtuvieron cinco encuestas en total y los resultados sirvieron para elaborar el DI. Cabe señalar que además de las encuestas, fue necesario revisar el material de campo utilizado en las diferentes implementaciones del modelo APLN, con el fin de enriquecer el trabajo.

Encuesta 1.

Encuesta digital a Técnico Institucional¹⁶ en base a experiencias con el uso de la metodología APLN

(Noviembre, 2012)

Como usted recordará Fundación STRO, ha venido utilizando la metodología APLN en proyectos de desarrollo local en Honduras desde el año 2008. El desarrollo de la metodología es posible al llevarse a cabo los siguientes componentes: 1) Diagnóstico de Flujos de efectivo (encuestas familiares), 2) Talleres de alfabetización económica, 3) Sesiones de Coaching para emprendedores locales y 4) Talleres complementarios (Mejora continua, Trabajo en Red, Plan de Negocios, Comités de clientes y Análisis de precios).

La información recopilada en esta encuesta servirá para elaborar un Mapeo de Alcances (MA) con el fin de evaluar los alcances de la metodología APLN. Esta herramienta, nos ayuda a descifrar nuestra ubicación actual en relación con el lugar en que estuvimos anteriormente, y a planificar el lugar hacia dónde vamos a dirigirnos y como mejorar para llegar ahí. La razón por la que se decidió utilizar el M.A. es porque se concentra en estudiar y mapear los cambios de comportamiento y actitudes de las personas, grupos u organizaciones, lo cual está ligado al tipo de enfoque del APLN.

La encuesta se ha dividido en diversas fases que forman parte del M.A. y que con sus respuestas podremos formular.

A continuación las preguntas sobre sus experiencias:

Para construir la Visión de la metodología APLN:

Tomando en cuenta que la visión representa el ideal que busca el programa y los cambios que se quiere generar en los beneficiarios, ubíquese al inicio de su proyecto, justo después de haber recibido las capacitaciones en torno al APLN y antes de ponerlo en práctica; entonces imagine cual era el ideal que la metodología pretendía. En base a sus respuestas formularemos la visión:

1. ¿Cuál es el objetivo de la metodología APLN?

¹⁶ Los datos de las personas encuestadas han sido omitidos.

Sensibilizar en la apreciación u uso de los recursos locales con el fin de identificar proyectos que mejoren la calidad de vida de las familias; proyectos que van encaminados a suplir las necesidades básicas como se educación, vivienda, alimentación, vestido y salud. Las personas identifican recursos que están siendo mal utilizados y a la vez como estos se pueden re direccionar a los temas anteriores.

2. Al finalizar el APLN ¿Qué es lo que las comunidades habrán conseguido en términos de capacidades, relaciones y actitudes?

Identificación de recursos mal utilizados, identificación de más recursos potenciales de la comunidad; identificación de proyectos para ser invertidos estos recursos, capacidad de gestionamiento de recursos para fortalecer habilidades y destrezas. Un cambio de actitud en planificar hacia el futuro partiendo de los recursos locales y la potenciación de estos mismos.

3. ¿Cómo se aprovecharán los recursos existentes en la comunidad?

La comunidad aprende a mejorar su medio de vida. Aprende a insertarse en otras organizaciones que desarrollan proyectos de desarrollo transformador para el bien de la comunidad. Se dan cuenta del daño a su economía local a través del flujo de efectivo. Ven las oportunidades de mejorar comunitariamente. Hay acceso a los servicios financieros rurales.

4. ¿Qué es lo que ellos harán de otra manera o que habrán cambiado?

Tal vez no ver el vaso medio vacío. Rompen paradigmas. Encuentran maneras diferentes hacer las cosas.

Aquí un ejemplo de visión: “Los habitantes de las ciudades gozan de una mayor seguridad alimentaria, y se han puesto en marcha sistemas alimentarios locales más autónomos. Los productores, ya sean rurales o urbanos, tienen fácil acceso a los mercados urbanos, ya que estos están bien organizados y disponen de infraestructuras fiables y ahora los interesados pueden vender sus productos a cambio de un beneficio justo. Los productores que antes vivían marginados se han organizado en grupos dedicados a defender sus derechos, logrando que los formuladores de políticas tomen conciencia de sus necesidades. Todos los grupos tienen acceso a información técnica, pertinente y fiable sobre agricultura urbana. En esencia, se puede decir que estas ciudades están mejor alimentadas, son más saludables, más acomodadas, más justas y más limpias”.

Para construir la Misión del APLN

Tomando en cuenta que la Misión describe los mecanismos con los que el programa se propone lograr la visión (El Cómo). Sus respuestas a las siguientes preguntas nos permitirán formular la misión del APLN.

1. ¿A través de qué actividades o mecanismos considera usted que el APLN contribuye al logro de la visión? ¿En qué se concentra el trabajo del APLN para hacer realidad la visión?
Convenios con aliados, Capacita bien a los técnicos y gestores de la metodología. Aplica herramientas constructivistas, hace flujos de efectivo, talleres de sensibilización, de seguimiento en base a los avances de los protagonistas. Hace coincidir la oferta y demanda laboral. Utiliza herramientas integradoras de recursos. Involucra a actores líderes de la economía local. Da apertura para la transición de metodologías y la evolución de las mismas. Monitoreo de avances para asegurar el empoderamiento.

2. Mencione bajo qué circunstancias tendría que estar APLN para ser muy exitoso.
Manejado por personas con experiencia en la implementación. Técnicos con conocimientos de emprendurismo, desarrollo económico local, administración de empresas. Debería hacerse en comunidades en donde se haya aplicado diagnósticos sobre desarrollo local y movilización de recursos. Debe hacerse junto al estudio de flujo de efectivo mapeos de principales actores de la economía local y de todos los recursos locales, mapeo de negocios potenciales, caracterización de negocios locales, diagnóstico sobre el aprovechamiento de los recursos locales o cambios de actitud. Mapeo de instituciones públicas, privadas, gubernamentales, organizaciones de base comunitaria, cooperativas, grupos de ahorro, grupos organizados, etc.
3. De acuerdo a su propia experiencia ¿Cuáles son las áreas que hay que perfeccionar como facilitadores del cambio para favorecer o apoyar el logro de la visión? ¿Qué se debe hacer para lograrlo?
Demostrar conocimientos sobre administración de empresas, mercadeo, manejo de herramientas y su evolución de acuerdo al grupo a intervenir. Ser capacitados en herramientas andragógicas y técnicas de facilitación para grupos e inserción laboral. Desde la parte operativa se debe fortalecer la ruta de inducción. Previo a los talleres de APLN el técnico debería conocer muchas herramientas, técnicas de facilitación. Monitorear la aplicación de las mismas por parte de los técnicos del proyecto. Hacer un buen proceso de selección. NO PERMITIR QUE LOS SOCIOS ELIJAN LOS TÉCNICOS. EN MI OPINION ES MEJOR QUE LO HAGA STRO.
4. ¿Cuál considera usted que debe ser la misión de su trabajo como facilitador de cambio en una comunidad al implementar el APLN?
No contestó.

Ejemplo de misión: “Para apoyar la visión, el programa procurará fomentar las capacidades de formación en agricultura urbana de las organizaciones de investigación capaces de ejercer una influencia en los que formulan las políticas relativas a esta agricultura, tanto a escala local, nacional como internacional. Contribuirá al desarrollo de redes dinámicas de investigadores y de defensores de derechos e impulsará la creación de sociedades entre las organizaciones de investigación y los gobiernos interesados. Trabajando con las ONG, las agencias gubernamentales, los grupos comunitarios y otros donantes, el programa servirá para apoyar la investigación”

Beneficiarios del APLN

Son aquellas personas, grupos u organizaciones con las cuales el programa o proyecto mantiene una interacción directa. Ante su experiencia responda:

1. ¿Con qué personas, organizaciones o grupos debió usted trabajar la metodología APLN, para introducir los cambios de comportamiento, actitudes y relaciones en la comunidad?
Instituciones públicas, privadas, gubernamentales, organizaciones de base comunitaria, cooperativas, grupos de ahorro, grupos organizados, grupos productivos, etc.
2. ¿Con quién trabajó usted más directamente?

Todo el éxito ha venido de la participaron de la gente en mis talleres.

3. ¿Quién le ayudó a cumplir con su trabajo?
Consultores de STRO y gerentes de PDA (Programa de Desarrollo de Área). Las ideas que venían de las personas que eran los clientes.
4. ¿Qué limitó su trabajo en la implementación de la metodología APLN?
Como facilitador la falta de logística en el. Estuve más de un año haciendo el trabajo caminando. Como asesor la actitud de los facilitadores; el no valorar la metodología ni la oportunidad presentada y el no empoderamiento de algunos gerentes de PDAS.
5. ¿Quiénes eran los beneficiarios últimos?
*-Personas que tienen ideas de negocio ya implementadas.
-Personas con deseo de emprender proyectos.
-Personas con ciclos de créditos, personas que pertenecen a cooperativas y grupos de ahorro.
-Familias con deseo de emprender proyectos.*

Alcances Deseados para cada beneficiario de la implementación del APLN

Tome en cuenta que los alcances deseados describen los cambios de comportamiento que la metodología APLN quiere ver en su beneficiario, como si ya se tratara de un hecho. Estos reflejan la forma en que una persona o grupo se comportaría y relacionaría con otros si el programa lograra usar todo su potencial como facilitador de cambio.

Entonces, imagine los beneficiarios de la comunidad y ubíquese en el futuro (una vez implementada toda la metodología) pensando en los alcances puntuales que se deben conseguir por ellos. Aquí vamos a ser idealistas o soñadores en cuanto a lo que esperamos suceda después de un tiempo de la implementación del APLN. Procure usted ser soñador o idealista a la hora de responder.

1. ¿Qué comportamientos cambian en los beneficiarios? Mencione acciones puntuales que cambiarán en ese futuro ideal, puede ser en su comportamiento, en su actitud o en las relaciones.
*Se disminuye el despilfarro de recursos.
Se identifican nuevos recursos.
Las personas reconocen que la situación económica que experimentan, se debe a lo que en ese momento se está haciendo de los recursos.
Apreciación por los recursos existentes.*
2. ¿Qué acciones toman para mejorar su situación? (Recuerde su experiencia y díganos que acciones usted esperaba u observo en la gente un tiempo después).
*Reflexiones individuales y grupales.
Detonantes de ideas.
Pensaron todo lo que dejaron escapar por la falta de apreciación de recursos.*
3. ¿Qué nuevas relaciones establecen los beneficiarios para lograr ese proceso de cambio?

Mejoramiento de relaciones interpersonales o autoestima.

Mejoramiento relaciones con las personas de su comunidad por considerarlos como clientes potenciales. Acercamiento a instituciones públicas y privadas entre otras con el fin de ser también clientes potenciales y gestionar recursos.

Las relaciones se utilizan para el intercambio de bienes y servicios; y en ocasiones para intercambiar habilidades y destrezas sin que intervenga el dinero o se a que todo es a base de la solidaridad.

4. ¿Cómo considera usted que podrían cambiar las relaciones ya existentes gracias a la implementación del APLN?

Se describe arriba también.

Ejemplo de alcances deseados: Alcance deseado 1: “El programa pretende que las comunidades locales reconozcan la importancia de la planificación de las actividades de gestión de los recursos, y que participen en ella en asociación con otros utilizadores de recursos en su región. Son capaces de planificar y articular claramente una visión de las actividades y objetivos forestales que se relacionan con su contexto y sus necesidades. Además, recurren a una ayuda técnica externa y a especialistas, cuando es oportuno”.

Señales de Progreso

Éstas reflejan el proceso de cambio deseado en cada beneficiario y representan la información que el programa puede recopilar para el seguimiento de los pasos hacia el logro del alcance deseado.

Tomando en cuenta que las señales de cambio deben irse identificando progresivamente, éstas se clasifican en tres niveles o lapsos de tiempo. Primero, las señales a corto plazo indican que el beneficiario tiene una participación reactiva (su primera reacción ante los estímulos) son fáciles de obtener y se les clasifica en “**Se espera que**”; Luego a mediano plazo, las señales de cambio que indican un nivel de aprendizaje o compromiso más activo (proactividad) van en la categoría de “**Sería positivo que**”; y finalmente, aquellas que revelan una auténtica transformación a largo plazo (máximo alcance) se clasifican en “**Sería ideal que**”.

Ejemplo de Señales de Progreso, tomando como base los alcances deseados:

SE ESPERA lograr que las comunidades locales realicen lo siguiente (Corto plazo):

1. Participar en las reuniones periódicas organizadas por los socios que participan en el programa de los bosques modelo.
2. Establecer una estructura para aunar sus esfuerzos y asegurar que todos los intereses locales estén representados (la mecánica para establecer la estructura).

SERÍA POSITIVO que las comunidades locales consigan (Mediano plazo):

1. Articular una visión de los bosques modelo que se adapte a las necesidades locales
2. Promover el concepto de los bosques modelo y sus experiencias en este ámbito
3. Identificar las oportunidades de colaboración con otras instituciones y actores

SERÍA IDEAL que las comunidades locales logran (Largo plazo):

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

1. Desempeñar un papel preponderante en la gestión de recursos con vistas a obtener mejoras a mediano y largo plazo.
2. Compartir las lecciones y experiencias cosechadas con otras comunidades, tanto a escala nacional como internacional, para impulsar la creación de nuevos bosques modelo.

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

Ejercicio:

Mencione todas aquellas señales de cambio que se le ocurran tomando en cuenta los cuatro componentes del APLN: 1) Diagnóstico de Flujos de efectivo (encuestas familiares), 2) Talleres de alfabetización económica, 3) Sesiones de Coaching para emprendedores locales y 4) Talleres complementarios (Mejora continua, Trabajo en Red, Plan de Negocios, Comités de clientes y Análisis de precios). Tomando en cuenta su experiencia y lo que usted esperaba como resultado de la intervención en cada uno.

A continuación ubique en el cuadro las respuestas a la siguiente pregunta:

1. ¿Qué cambios de comportamiento, actitudes y relaciones se esperan observar en el beneficiario en el **corto, mediano y largo** plazo? Mencione acciones concretas esperadas para cada componente del APLN. (Vea el ejemplo en el cuadro gris que aparece antes).

	Se espera que (corto plazo)	Sería positivo que (mediano plazo)	Sería ideal que (largo plazo)
1. Diagnóstico socioeconómico y de flujos de efectivo	<p>a) Los grupos meta conozcan el flujo de efectivo de la comunidad;</p> <p>b) Conozcan las causas de los flujos ya sea a favor o en contra de la comunidad;</p> <p>c) Las personas tengan identificados algunos productos que son necesarios en la comunidad y que no se están produciendo a nivel local;</p> <p>d) Principales actores de la economía local conozcan su situación económica y reflexionen.</p>	<p>a) Compartan con sus vecinos las reflexiones;</p> <p>b) Compartan con su vecinos esos hallazgos y sus efectos en la comunidad;</p> <p>c) Surjan promotores de nuevos negocios y/o productos que son necesarios en la comunidad;</p> <p>d) Principales actores de la economía local escriben estrategias participativas para mejorar el flujo de efectivo local.</p>	<p>a) Los participantes se involucren como consumidores, comerciantes o productores y dar un giro que permita que el flujo de efectivo sea más a favor de la comunidad;</p> <p>b) Se dé un involucramiento más directo como consumidores, promotores y generadores de dinero;</p> <p>c) Los participantes encuentren maneras diferentes de comercializar u organizarse en la comunidad haciendo planes de negocio y formas nuevas de comercialización local.;</p> <p>d) Haya una población ya sensibilizada en el tema de desarrollo económico local y la implicación a favor o en contra de la población;</p> <p>e) Principales actores de la economía local implementen estrategias de</p>

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

			<p>desarrollo económico local con sociedad civil;</p> <p>f) Se den mejores oportunidades de inversión local generadas a nivel local y evaluación de mejoras a la vez, identificando acciones de fortalecimiento a las estrategias implementadas.</p>
<p>2.Talleres de Alfabetización económica</p>	<p>a) Grupos metas identifiquen actitudes de gasto e inversión de las familias de la comunidad. Además sobre la apreciación de los recursos locales;</p> <p>b) Los grupos metas identifican ideas de negocio para fortalecer la economía local;</p> <p>c) Líderes de instituciones conozcan la importancia de la economía local e identifiquen los recursos institucionales que contribuyen positivamente.</p>	<p>a) Los participantes entran en procesos de reflexión familiar y comunitario;</p> <p>b) Reflexionan sobre su ideas o proyectos para fortalecer la economía local;</p> <p>c) Se tomen en cuenta a todos los actores de la economía local y hacer acuerdos de maximización de recursos.</p>	<p>a) Participantes implementen cambios de actitud.</p> <p>b) Las personas comiencen a sentirse parte del desarrollo económico local con sus proyectos implementados.</p> <p>c) Haya implementación de estrategias de fortalecimiento económico local según los acuerdos firmados por las instituciones.</p>
<p>3.Sesiones de Coaching o Acompañamiento</p>	<p>a) Los grupos metas, dueños de negocio e interesados en la implementación de ideas de negocio empiecen a interesarse en recibir acompañamiento;</p> <p>b) Por lo menos hayan recibido de 3 a 5 sesiones de talleres.</p>	<p>a) Identificación de recursos para la implementación de las ideas de negocio;</p> <p>b) Se muestre un cambio de actitud hacia la apreciación de sus recursos especialmente el humano para la implementación de sus idea de negocios;</p> <p>c) Esté fortalecida su red de contactos.</p>	<p>a) Los participantes implementen sus ideas de negocio, gestionen recursos y se unan a otros actores claves locales de desarrollo económico local;</p> <p>b) Sus ideas de negocio ya estén funcionando y exista una relación comercial fuerte con la comunidad;</p> <p>c) Sus negocios sean sostenibles, especialmente por los recursos que han aprendido a gestionar con otros actores de la economía local.</p>
<p>4.Talleres complementarios(Mejora continua, Trabajo en Red, Plan de Negocios,</p>	<p>a) Las personas hayan identificado otras estrategias de fortalecimiento para sus negocios;</p> <p>b) Las personas se den cuenta de</p>	<p>a) Las personas planifiquen para que puedan llegar más lejos de lo que lo han hecho.</p> <p>b) Los participantes planifiquen,</p>	<p>a) Las personas implementen sus ideas y avancen hacia su sueño de sostenibilidad;</p> <p>b) Las personas se empoderen en sus</p>

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

Comités de clientes y Análisis de precios)	<i>los nuevos aprendizajes a través de los talleres.</i>	<i>coordinen y mejoren; c) Las personas tengan elaborado su plan de negocios.</i>	<i>proyectos, en base a la gestión y movilización de recursos; c) Las personas empiecen a implementar su plan de negocios y se involucren en otras capacitaciones para nuevos aprendizajes.</i>
-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 **Mapa de estrategias**

El objeto del mapa de estrategias consiste en identificar las estrategias que utiliza un programa o proyecto para el logro de un alcance. Se clasifican en dos: 1) las estrategias dirigidas a las personas o beneficiarios, y 2) las estrategias destinadas al *entorno* de estas personas o beneficiarios. Éstas últimas están destinadas a influenciar indirectamente, básicamente influenciando el entorno en el que se desenvuelven los beneficiarios.

Ejercicio:

En su experiencia con el APLN, mencione cuales fueron las estrategias que recuerda haber utilizado para llegar a los alcances deseados (Puede referirse a ejemplos de su propia experiencia). Ubique las estrategias, mecanismos o acciones que fueron utilizadas en la implementación del APLN en el siguiente esquema:

	¿Qué se hizo para producir un resultado inmediato de los cambios de comportamiento y actitud de los beneficiarios?	¿Qué se hizo para reforzar las capacidades de los beneficiarios y para generar nuevas formas de pensar?	¿Cómo se proporcionó el apoyo, la orientación o tutoría al beneficiario último?
<p>3. Estrategias y actividades dirigidas hacia el grupo de beneficiarios</p>	<p>a) Disponibilidad del técnico en nuevos aprendizajes para mejorar procesos de cambio de actitud; b) Capacitarse para facilitar procesos de aprendizajes dinámicos y participativos (andragogia); c) Identificación de negocios potenciales en la comunidad; d) Mapeo de grupos organizados de la comunidad; e) Caracterización de negocios locales; f) Mapeo de instituciones públicas y privadas de la localidad. ONG's , Iglesias; g) Desarrollo de talleres de sensibilización a grupos organizados según el rubro; h) Desarrollo de talleres de sensibilización con líderes de instituciones públicas y privadas, ONG s, Iglesias;</p>	<p>a) Desarrollo de talleres participativos con metodologías interactivas; b) Las personas participaron en más de tres talleres de APLN y emprendurismo; c) Conectarlos con otras ONG's para gestionar otras capacitaciones y recursos financieros; d) Logar que ellos tuvieran su plan de negocios. Construirlo de manera participativa con herramientas de APLN. HAY MAS DE 60 HERRAMIENTAS PARA ELLO; e) Taller sobre educación financiera involucrando a dos o tres miembros de la familia; f) Talleres vocacionales según el rubro al cual estuvieran interesados.</p>	<p>a) Sesiones de coaching y talleres participativos; b) Elaboración de planes de negocio; c) Talleres de red de negocios acelerado; d) Talleres vocacionales; e) Talleres de educación financiera.</p>

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

	<p><i>i) Desarrollo de talleres de identificación de maneras diferentes de comercializar a nivel local;</i></p> <p><i>j) Capacitación personal en temas de Emprendedurismo en jóvenes y adultos;</i></p> <p><i>k) Capacitación en temas de inserción laboral en jóvenes y adultos</i></p>		
<p>4. Estrategias y actividades dirigidas hacia el entorno del grupo</p>	<p>¿Qué se hizo para cambiar el entorno físico o estratégico de los beneficiarios para promover el cambio o las acciones?</p>	<p>¿Cómo se utilizaron los medios de comunicación o de publicidad para promover los cambios?</p>	<p>¿Cuáles son las redes / relaciones personales o institucionales que se establecieron o utilizaron para promover los cambios?</p>
	<p><i>a) Talleres y herramientas adaptadas al grupo según el rubro;</i></p> <p><i>b) Elaboración de planes de seguimiento y acompañamiento;</i></p> <p><i>c) Talleres de Emprendedurismo.</i></p>	<p><i>a) Los participantes lo hacen con sus medios locales de persona a persona y de grupo a grupo, a través del intercambio de experiencias.</i></p>	<p><i>a) Los contactos comunitarios;</i></p> <p><i>b) Socialización de instituciones públicas, privadas, ONG's y grupos organizados con experiencia;</i></p> <p><i>c) Convenios de palabra entre ellos mismos según el rubro.</i></p>

Prácticas de la organización con la que usted ha utilizado el APLN

Éstas aluden al “cuidado y a la alimentación” que la organización para la cual usted ha trabajado tiene de la metodología APLN para que ésta pueda florecer.

De acuerdo a su experiencia de trabajo con la organización que implementó la metodología APLN en uno de sus proyectos o programas, mencione las observaciones que puede hacer acerca de su actuación en el momento de la implementación.

1. ¿Qué papel tenía su organización para propiciar los cambios APLN en los beneficiarios?
Propiciador de espacios para la implementación de la metodología.
2. En su experiencia de implementación de la metodología APLN ¿Qué acciones consideró que debían mejorarse por parte de la organización?
-Debió brindarse mayor formación a técnicos para facilitar procesos de aprendizaje participativos (andragogía). Se debió agregar más talleres para utilizar todas las herramientas propuestas.
-Junto al estudio de flujo de efectivo, se debió hacer otro de mapeo y caracterización de negocios locales. Se debió dar mayor seguimiento a los cambios de actitud en la apreciación de los recursos locales.
-Los primeros talleres debieron darse con los líderes de las instituciones para identificar acciones en conjunto e identificar puntos de encuentro para socializar todos los estudios realizados. Luego iniciar una serie de talleres con los dueños de negocio y luego con los lugareños.
- Se debió invertir más en publicidad de radio y televisión; además de afiches sobre desarrollo local.
3. ¿Qué acciones tomó la organización para dar seguimiento a los conocimientos adquiridos por los técnicos, así como a los logros con los beneficiarios finales?
No respondió.
4. ¿Sabe usted si ahora esas son acciones que se están llevando a cabo? ¿Cómo lo hacen?
¿Por qué son importantes?
No respondió.
5. Si considera que no se están haciendo, ¿por qué cree usted que no lo hacen?
No respondió.

Evaluación del APLN

Como último ejercicio le solicitamos su opinión sobre cómo debería evaluarse los alcances de la metodología APLN. Si usted fuera a evaluar a alguna comunidad después que se desarrolló la metodología por ejemplo un año después, cómo lo haría?

1. ¿Cuáles serían los elementos prioritarios a evaluar?
-Haría la evaluación con los líderes comunitarios primero. Volvería a aplicar el flujo de efectivo con el fin de compararlo con el que se hizo previamente. A los dueños de

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

negocios los evaluaría según las estrategias que han utilizado y las alianzas que han hecho.

- Mediría además la inserción laboral en jóvenes y adultos en la comunidad luego de los talleres.

-Mediría los cambios de actitud en las personas, el flujo de ingresos, si hay más negocios; y la participación de los líderes.

2. ¿Qué metodología o herramientas utilizaría?

Todas las de APLN, y las complementarías con las otras metodologías de las demás instituciones.

3. ¿Quiénes participarían?

Líderes comunitarios, grupos organizados, instituciones públicas y privadas, ONG's, iglesias, dueños de negocios y personas de la comunidad.

4. ¿Cómo se obtendría la información?

Involucrando a todos los participantes de forma que ellos puedan estar en el proceso que muestre el antes y el después en la comunidad.

Y sobre su experiencia:

1. ¿Qué contribuciones ha dejado para su vida PERSONAL el proceso de entrenamiento en APLN?

-Fortalecimiento de capacidades en aprender a aprender, aprender a desaprender y aprender a emprender.

-Aprender a relacionarme con la institución.

-Generar aprendizajes en las personas. Facilitar procesos de aprendizajes.

-Mi familia está bien sensibilizada en el tema de la apreciación de los recursos.

2. ¿Qué contribuciones ha dejado para su vida PROFESIONAL los conocimientos del entrenamiento en APLN?

-Más capacidades para la investigación sobre economías locales y metodologías de desarrollo económico local.

-Emprender proyectos con recursos que antes se desperdiciaban.

-Capacidad para implementar proyectos de desarrollo económico local en áreas urbanas y rurales.

-Un estilo diferente y sostenible de acompañar a los clientes.

Siento que he crecido porque ahora ofrezco mis servicios profesionales con más seguridad. Las oportunidades ahora son mejores y cada experiencia cuenta en el Curriculum.

Muchas gracias por su tiempo!!!

Encuesta 2.

Encuesta digital a Consultora APLN de Fundación STRO en base a conocimiento y utilización de la metodología APLN

(Noviembre, 2012)

Siendo usted miembro de Fundación STRO, la cual ha venido utilizando la metodología APLN en proyectos de desarrollo local en Honduras desde el año 2008, la metodología es posible al llevarse a cabo los siguientes componentes: 1) Diagnóstico de Flujos de efectivo (encuestas familiares), 2) Talleres de alfabetización económica, 3) Sesiones de Coaching para emprendedores locales y 4) Talleres complementarios (Mejora continua, Trabajo en Red, Plan de Negocios, Comités de clientes y Análisis de precios).

Como asesora del APLN y basándonos en su experiencia con esta metodología le solicito llenar la siguiente encuesta con el fin de recopilar información que servirá para elaborar un Mapeo de Alcances (M.A.) para evaluar los alcances de la metodología APLN. Esta herramienta, nos ayuda a descifrar nuestra ubicación actual en relación con el lugar en que estuvimos anteriormente, y a planificar el lugar hacia dónde vamos a dirigirnos y como mejorar para llegar ahí. La razón por la que se decidió utilizar el M.A. es porque se concentra en estudiar y mapear los cambios de comportamiento y actitudes de las personas, grupos u organizaciones, lo cual está ligado al tipo de enfoque del APLN.

La encuesta se ha dividido en diversas fases que forman parte del M.A. y que con sus respuestas ayudará a formular.

A continuación las preguntas sobre sus experiencias:

Para construir la Visión de la metodología APLN:

Tomando en cuenta que la visión representa el ideal que busca el programa y los cambios que se quiere generar en los beneficiarios, me gustaría saber su opinión sobre lo que ésta pretende una vez que se hayan cumplido todas sus fases en la comunidad beneficiaria (1 año después de su implementación); entonces imagine el ideal que la metodología pretende. En base a sus respuestas se formulará la visión:

1. ¿Cuál es el objetivo de la metodología APLN?

Dinamizar economías locales y fortalecer el tejido social a través de la generación de conciencia en los vecinos de una localidad para que valoren, utilicen e intercambien todos los recursos materiales y no materiales que existen en su comunidad.

2. Al finalizar el APLN ¿Qué es lo que las comunidades habrán conseguido en términos de capacidades, relaciones y actitudes?

Capacidades: ponen en práctica, comparten y diversifican habilidades, más análisis de oportunidades y capacidad de proyección a futuro de sí mismos.

Mejoran prácticas productivas con la reducción de insumos químicos a través aprendizaje de métodos de producción orgánica.

Relaciones:

-A nivel comunitario: se comparten habilidades e ideas entre vecinos, jóvenes y adultos.

Surgen iniciativas productivas o comerciales de manera colectiva, hay más interconexión comercial dentro de la comunidad y con comunidades vecinas, intercambio de bienes, servicios y habilidades a comunidades vecinas, serán más solidarios y organizados. El intercambio de bienes y recursos estará menos limitado por el dinero.

-Entre comunidades e instituciones: las personas o comunidades propondrán proyectos e ideas a las instituciones en lugar de esperar ideas de afuera. Menor dependencia de recursos externos.

Actitudes: *creativos, emprendedores, seguridad en sus propias ideas, orgullo de lo propio, verán a las instituciones como facilitadores del desarrollo y no solo como proveedores de ayudas.*

3. ¿Cómo se aprovecharán los recursos existentes en la comunidad?

-Disminuyendo en lo posible la compra y consumo de productos generados externamente.

-Padres transmitiendo sus habilidades a sus hijos y viceversa.

-Produciendo y consumiendo más los alimentos generados localmente.

-Aprovechando y alimentándose de productos naturales.

-Utilizando los recursos naturales de manera sostenible, sin contaminar y sin sobre explotar.

-Utilizando sistemas de almacenamiento de la producción local.

4. ¿Qué es lo que ellos harán de otra manera o que habrán cambiado?

-Más autonomía alimentaria.

-Familias más sanas y más productivas.

-Menos gasto en medicamentos.

-Tendrán convicción de que una vida buena puede lograrse localmente.

-Entenderán como los hábitos del día a día afectan su futuro.

-Mayor creatividad sobre las oportunidades locales.

-Emprenderán acciones hacia su propia visión de prosperidad local.

-Desarrollan agilidad de adaptarse y responder al cambio.

-Menor migración a las ciudades o al extranjero.

-Fortalecimiento del tejido social local.

Aquí un ejemplo de visión: “Los habitantes de las ciudades gozan de una mayor seguridad alimentaria, y se han puesto en marcha sistemas alimentarios locales más autónomos. Los productores, ya sean rurales o urbanos, tienen fácil acceso a los mercados urbanos, ya que estos están bien organizados y disponen de infraestructuras fiables y ahora los interesados pueden vender sus productos a cambio de un beneficio justo. Los productores que antes vivían marginados se han organizado en grupos dedicados a defender sus derechos, logrando que los formuladores de políticas tomen conciencia de sus necesidades. Todos los grupos tienen acceso a información técnica, pertinente y fiable sobre agricultura urbana. En esencia, se puede decir que estas ciudades están mejor alimentadas, son más saludables, más acomodadas, más justas y más limpias”.

Tomando en cuenta que la Misión describe los mecanismos con los que el programa se propone lograr la visión (El Cómo). Sus respuestas a las siguientes preguntas nos permitirán formular la misión del APLN.

1. ¿A través de qué actividades o mecanismos considera usted que el APLN contribuye al logro de la visión? ¿En qué se concentra el trabajo del APLN para hacer realidad la visión?

- Desarrollo de estudios de diagnóstico del comportamiento económico comunitario
- Socializando los resultados del estudio con autoridades locales, líderes y otras ONG's
- Innovando en los métodos de desarrollo comunitario.
- Ejercicios lúdicos de auto reflexión sobre el impacto de los hábitos económicos.
- Uso de técnicas de autoayuda (coaching) para estimular las capacidades de análisis de oportunidades y riesgos, generación de ideas y toma de decisiones.
- Abrir espacios de encuentro entre emprendedores locales para el intercambio de ideas, recursos, productos y servicios.
- Construir capacidades en equipos técnicos de organizaciones ejecutoras de proyectos de desarrollo.

2. Mencione bajo qué circunstancias tendría que estar APLN para ser muy exitoso.

A nivel comunitario: complementado con programas de fomento a la producción y el consumo de productos orgánicos.

A nivel institucional: asignar a técnicos especialmente dedicados al desarrollo del APLN. Técnicos dedicados a llevar procesos participativos e integrales. También enfocados a fortalecer las redes de intercambio locales, a estimular la valoración de los bienes no materiales y a la movilización de recursos existentes a través de las redes de contactos.

3. De acuerdo a su experiencia en el manejo de esa metodología ¿Cuáles son las áreas que hay que perfeccionar como facilitadores del cambio para favorecer o apoyar el logro de la visión? ¿Qué se debe hacer para lograrlo?

- El reforzamiento del proceso de concientización económica a través del seguimiento y estímulo a los cambios de comportamiento que van ocurriendo. También a través de talleres de alfabetización económica en temas como: el ahorro, el cuidado del medio ambiente, el valor del dinero en la vida, la buena nutrición.

- El tiempo dedicado a la aplicación de las técnicas de coaching con cada cliente.

- Las habilidades de escuchar y abstraer las ideas clave que un persona o grupo expresa.

- La visión integral del desarrollo de una región.

- Funcionar como agentes promotores de la vinculación entre personas, comunidades, e instituciones para provocar la complementariedad.

4. ¿Cuál considera usted que debe ser la misión de su trabajo como facilitador de cambio al implementar el APLN?

- Antes que nada crear conciencia en los técnicos y coordinadores de las instituciones sobre la necesidad de innovar en los métodos de trabajo social para lograr mayor empoderamiento y participación.

- Promover la filosofía de desarrollo económico con enfoque local.

- Desarrollar en los técnicos las capacidades y habilidades para implementar las herramientas APLN.

- Lograr que la implementación de las técnicas APLN se adapte en lo más posible a los grupos meta y sus contextos.

- Promover la visión integral de desarrollo en los técnicos.

- Promover que la filosofía y técnicas de APLN se difundan dentro de diferentes áreas temáticas de las instituciones, y no solo al área de desarrollo económico.

- Estimular la creatividad de los técnicos para el continuo aprendizaje sobre la metodología.

-Documentar y compartir lecciones aprendidas e innovaciones técnicas a la metodología.

Ejemplo de misión: "Para apoyar la visión, el programa procurará fomentar las capacidades de formación en agricultura urbana de las organizaciones de investigación capaces de ejercer una influencia en los que formulan las políticas relativas a esta agricultura, tanto a escala local, nacional como internacional. Contribuirá al desarrollo de redes dinámicas de investigadores y de defensores de derechos e impulsará la creación de sociedades entre las organizaciones de investigación y los gobiernos interesados. Trabajando con las ONG, las agencias gubernamentales, los grupos comunitarios y otros donantes, el programa servirá para apoyar la investigación"

Beneficiarios del APLN

Son aquellas personas, grupos u organizaciones con las cuales el programa o proyecto mantiene una interacción directa. Ante su experiencia responda:

1. ¿Con qué personas, organizaciones o grupos debió usted trabajar la metodología APLN, para introducir los cambios de comportamiento, actitudes y relaciones en la comunidad?

*-Damos entrenamiento y asesoría a técnicos de diversas organizaciones locales.
-Mantenemos comunicación con los jefes inmediatos de los técnicos y con los coordinadores.
-Tenemos la oportunidad de realizar técnicas APLN directamente con las comunidades.*

2. ¿Con quién trabaja más directamente la metodología?

-Con los equipos técnicos de las organizaciones locales

3. ¿Quién(es) ayuda(n) a que el trabajo de la metodología pueda cumplirse?

*-Los jefes inmediatos de los técnicos.
-Los compañeros de los técnicos.
-Líderes locales en las comunidades.
-Técnicos de otras organizaciones trabajando en la misma zona.*

4. ¿Quién (es) pueden limitar el desarrollo de la metodología APLN?

Misma respuesta de la pregunta anterior.

5. ¿Quiénes son los beneficiarios últimos del APLN?

*-Los habitantes de las comunidades.
-Las organizaciones que la implementan, ya que aprenden a implementar técnicas que ayudan a movilizar y aprovechar recursos locales, con lo que el costo de los proyectos es más bajo, pues no tienen que proveer todos los recursos.*

Alcances Deseados para cada beneficiario de la implementación del APLN

Tome en cuenta que los alcances deseados describen los cambios de comportamiento que la metodología APLN quiere ver en su beneficiario, como si ya se tratara de un hecho. Estos reflejan la forma en que una persona o grupo se comportaría y relacionaría con otros si el programa lograra usar todo su potencial como facilitador de cambio.

Entonces, imagine los beneficiarios de la comunidad y ubíquese en el futuro (una vez implementada toda la metodología) pensando en los alcances puntuales que se deben conseguir por ellos. Aquí vamos a ser idealistas o soñadores en cuanto a lo que

esperamos suceda después de un tiempo de la implementación del APLN. Procure usted ser soñador o idealista a la hora de responder.

1. ¿Qué comportamientos cambian en los beneficiarios? Mencione acciones puntuales que cambiarán en ese futuro ideal, puede ser en su comportamiento, en su actitud o en las relaciones.
 - Menos dependencia de ayudas externas.
 - Mejor aprovechamiento de recursos locales.
 - Mayor cuidado a los recursos naturales.
 - Menos migración.
 - Cambian el consumo de productos de fábrica o químicos por opciones locales.
 - Son más ahorrativos.
 - Hay más negocios localmente.
 - Hay más empleos localmente.
 - Piensan a futuro, mentalidad visionaria.
 - Durante las reuniones comunitarias hay mayor número de personas opinando, así como mayor participación de mujeres y jóvenes.
 - Mayor conciencia de los recursos y habilidades existentes en la comunidad.
 - Mayor orgullo por lo local.

2. ¿Qué acciones toman para mejorar su situación? (Recuerde su experiencia y díganos que acciones usted esperaba u observo en la gente un tiempo después).
 - Disminuyendo en lo posible la compra y consumo de productos generados externamente.
 - Padres transmitiendo sus habilidades a sus hijos y viceversa.
 - Personas ponen rótulos ofreciendo servicios según sus habilidades.
 - Productores diversifican sus cultivos.
 - Los hogares tienen huertos familiares.
 - Personas consumiendo más los alimentos generados localmente.
 - Madres aprovechando y alimentando sus familias con productos naturales.
 - Utilizando los recursos naturales de manera sostenible, sin contaminar y sin sobre explotar.
 - Utilizando sistemas de almacenamiento de la producción local.
 - Planifican y gestionan la realización de proyectos para su comunidad.
 - Nuevos negocios en la comunidad ofreciendo diferentes productos y servicios.

3. ¿Qué nuevas relaciones establecen los beneficiarios para lograr ese proceso de cambio?
 - Dentro de la comunidad habrá mejor relación entre adultos y jóvenes.
 - Dentro de la comunidad se forman grupos o equipos para realizar proyectos comunitarios o iniciativas de negocio.
 - Nuevas relaciones entre personas de una comunidad y otra.
 - Intercambian producción con comunidades vecinas.
 - Proponen proyectos a autoridades locales u organizaciones de desarrollo (ONG's).

4. ¿Cómo considera usted que podrían cambiar las relaciones ya existentes gracias a la implementación del APLN?
 - Comunidades vecinas aprecian y admiran los cambios que ocurren las comunidades APLN.
 - Autoridades locales y organizaciones de desarrollo (ONG's) lograr tener diálogos - participativos con las comunidades.
 - Autoridades locales y organizaciones de desarrollo (ONG's) apoyan las iniciativas propuestas por la comunidad, en lugar de traer proyectos concebidos afuera.
 - Autoridades locales y organizaciones de desarrollo (ONG's) llegan a reconocer y valorar las ideas, habilidades y recursos existentes en las comunidades, y se formulan proyectos complementarios.

Ejemplo de alcances deseados: Alcance deseado 1: “El programa pretende que las comunidades locales reconozcan la importancia de la planificación de las actividades de gestión de los recursos, y que participen en ella en asociación con otros utilizadores de recursos en su región. Son capaces de planificar y articular claramente una visión de las actividades y objetivos forestales que se relacionan con su contexto y sus necesidades. Además, recurren a una ayuda técnica externa y a especialistas, cuando es oportuno”.

Señales de Progreso

Éstas reflejan el proceso de cambio deseado en cada beneficiario y representan la información que el programa puede recopilar para el seguimiento de los pasos hacia el logro del alcance deseado.

Tomando en cuenta que las señales de cambio deben irse identificando progresivamente, éstas se clasifican en tres niveles o lapsos de tiempo. Primero, las señales a corto plazo indican que el beneficiario tiene una participación reactiva (su primera reacción ante los estímulos) son fáciles de obtener y se les clasifica en “**Se espera que**”; Luego a mediano plazo, las señales de cambio que indican un nivel de aprendizaje o compromiso más activo (proactividad) van en la categoría de “**Sería positivo que**”; y finalmente, aquellas que revelan una auténtica transformación a largo plazo (máximo alcance) se clasifican en “**Sería ideal que**”.

Ejemplo de señales de progreso, tomando como base los alcances deseados:

SE ESPERA lograr que las comunidades locales realicen lo siguiente (Corto plazo):

1. Participar en las reuniones periódicas organizadas por los socios que participan en el programa de los bosques modelo.
2. Establecer una estructura para aunar sus esfuerzos y asegurar que todos los intereses locales estén representados (la mecánica para establecer la estructura).

SERIA POSITIVO que las comunidades locales consigan (Mediano plazo):

1. Articular una visión de los bosques modelo que se adapte a las necesidades locales
2. Promover el concepto de los bosques modelo y sus experiencias en este ámbito
3. Identificar las oportunidades de colaboración con otras instituciones y actores

SERÍA IDEAL que las comunidades locales logran (Largo plazo):

1. Desempeñar un papel preponderante en la gestión de recursos con vistas a obtener mejoras a mediano y largo plazo.
2. Compartir las lecciones y experiencias cosechadas con otras comunidades, tanto a escala nacional como internacional, para impulsar la creación de nuevos bosques modelo.

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

Ejercicio:

Mencione todas aquellas señales de cambio que se le ocurran tomando en cuenta los cuatro componentes del APLN: 1) Diagnóstico de Flujos de efectivo (encuestas familiares), 2) Talleres de alfabetización económica, 3) Sesiones de Coaching para emprendedores locales y 4) Talleres complementarios (Mejora continua, Trabajo en Red, Plan de Negocios, Comités de clientes y Análisis de precios). Tomando en cuenta su experiencia y lo que usted esperaba como resultado de la intervención en cada uno.

A continuación ubique en el cuadro las respuestas a la siguiente pregunta:

2. ¿Qué cambios de comportamiento, actitudes y relaciones se esperan observar en el beneficiario en el **corto, mediano y largo** plazo? Mencione acciones concretas esperadas para cada componente del APLN. (Vea el ejemplo en el cuadro gris que aparece antes).

	Se espera que (corto plazo)	Sería positivo que (mediano plazo)	Sería ideal que (largo plazo)
1. Diagnóstico socioeconómico y de flujos de efectivo	<p>a) Los jefes de familia encuestados pongan más atención en sus gastos;</p> <p>b) Los jefes de familia encuestados se interesen en participar de los talleres APLN;</p> <p>c) Las organizaciones (ONG's) y autoridades locales reconocen la importancia de realizar estudios de comportamiento económico.</p>	<p>a) Los jefes de familia encuestados conversen con otros vecinos o familiares sobre los gastos;</p> <p>b) Las organizaciones (ONG's) y autoridades locales integran este tipo de estudios en sus proyectos y los toman en cuenta en planes de trabajo y políticas de desarrollo;</p> <p>c) Las organizaciones (ONG's) y autoridades locales socializan los resultados.</p>	<p>a) Las organizaciones (ONG's) y autoridades locales realiza monitoreo de los flujos económicos sistemáticamente;</p> <p>b) mayor coordinación entre las organizaciones y autoridades locales.</p>

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

<p>2. Talleres de Alfabetización económica</p>	<p>a) <i>Habitantes de las comunidades asistan a los talleres;</i> b) <i>Surjan de los participantes ideas de negocio o ideas para mejorar la situación de la comunidad;</i> c) <i>Los adultos escuchan las ideas de los jóvenes y viceversa;</i> d) <i>Los participantes entiendan como sus hábitos afectan el enriquecimiento o empobrecimiento de su familia y comunidad;</i> e) <i>Haya más consumo de productos locales;</i> f) <i>Haya más consumo de productos naturales.</i></p>	<p>a) <i>Haya mayor compra local;</i> b) <i>Haya más ahorro;</i> c) <i>Exista más producción local;</i> d) <i>Exista un mayor aprovechamiento de los recursos naturales locales;</i> e) <i>Hayan huertos familiares;</i> f) <i>Al consumir productos naturales, habrá familias mejor nutridas y menores gastos en medicamentos;</i> g) <i>Inversión local de las remesas;</i> h) <i>Otras personas y comunidades solicitan que se realicen talleres APLN.</i></p>	<p>a) <i>Haya más flujo de efectivo localmente;</i> b) <i>Otras personas y comunidades tomen el ejemplo;</i> c) <i>Otras ONG's y autoridades locales solicitan aprender sobre APLN.</i></p>
	<p>a) <i>Los participantes de talleres APLN soliciten seguimiento para llevar a cabo sus ideas;</i> b) <i>Las personas que reciben coaching aprendan a identificar y valorar otros recursos además del financiero;</i> c) <i>Las personas que reciben coaching movilicen sus propios recursos y contactos;</i></p>	<p>a) <i>Las personas que reciben coaching desarrollen actitudes emprendedoras y de visión a futuro;</i> b) <i>Las personas que reciben coaching motiven a otras personas a solicitar coaching para sus ideas de negocio;</i> c) <i>Las personas que participen también hablen con sus hijos sobre sus ideas y proyectos de vida;</i> d) <i>Hayan más negocios ofreciendo</i></p>	<p>a) <i>Las personas que reciben coaching desarrollen habilidades en coaching para apoyar a otros;</i> b) <i>Haya más efectivo circulando localmente;</i> c) <i>Mayor participación en las reuniones;</i> d) <i>Las personas tengan que viajar menos fuera de la comunidad para hacer las compras;</i> e) <i>Haya menos migración de personas;</i> f) <i>Los técnicos y organizaciones</i></p>

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

<p>3.Sesiones de Coaching o Acompañamiento</p>	<p>d) Las personas que reciben coaching desarrollen habilidades de análisis de problemas y de análisis de alternativas para su solución;</p> <p>e) Las personas que reciben coaching desarrollen habilidades para evaluar el montaje de un negocio;</p> <p>f) Las ideas de negocio en su mayoría logren establecerse;</p> <p>e) Se valoren otros recursos además de los materiales;</p> <p>g) Los técnicos e instituciones implementadoras desarrollen capacidad y adapten las técnicas de APLN.</p>	<p>productos y servicios localmente;</p> <p>e) Hayan más empleos;</p> <p>f) Remesas sean usadas para montar nuevos negocios;</p> <p>g) Las personas se organicen para realizar proyectos en colectivo;</p> <p>h) Las personas ganen seguridad sobre sus propias ideas y las propongan a entidades externas (ONG's y autoridades locales);</p> <p>i) Haya más líderes opinando en reuniones comunitarias;</p> <p>j) Haya más jóvenes opinando en reuniones comunitarias;</p> <p>k) Los técnicos e instituciones estén más conscientes y experimentan las ventajas de utilizar técnicas de diálogo participativo;</p> <p>l) Los técnicos e instituciones den seguimiento a las técnicas y resultados una vez terminada la asesoría de STRO.</p>	<p>implementadoras institucionalizan la filosofía del APLN.</p>
	<p>a) Las personas asistan a los talleres;</p> <p>b) Las personas que reciben los</p>	<p>a) Las personas que reciben los talleres compartan con otros el aprendizaje;</p> <p>b) Las personas que reciben los talleres</p>	<p>a) Difusión del modelo APLN. Otras instituciones y organizaciones quieren aprender a implementar el modelo</p>

<p>4. Talleres complementarios(Mejora continua, Trabajo en Red, Plan de Negocios, Comités de clientes y Análisis de precios)</p>	<p><i>talleres desarrollen habilidades para evaluar parámetros de calidad de un negocio relativos a la variedad, valor agregado y mercadeo, aplicándolas sus negocios;</i></p> <p><i>c) Las personas que participan de los talleres amplíen sus redes de contactos y se vinculen con algunos de ellos intercambiando productos o ideas;</i></p> <p><i>d) En general los negocios mejoren su oferta de productos;</i></p> <p><i>e) Las personas que reciben los talleres desarrollen habilidades para evaluar el montaje de un negocio, aplicándolas a sus negocios.</i></p>	<p><i>inviten a otros a participar en los talleres;</i></p> <p><i>c) Las personas que reciben los talleres puedan aplicar los conocimientos en los negocios de otras personas;</i></p> <p><i>d) Los negocios locales ofrezcan productos variados y de buena calidad;</i></p> <p><i>e) Los negocios hagan promoción de sus productos;</i></p> <p><i>f) Personas de otras comunidades vengan a comprar o intercambiar productos;</i></p> <p><i>g) No se venda toda la producción a intermediarios;</i></p> <p><i>h) Haya más vinculación comercial entre vecinos de la misma comunidad.</i></p>	<p>APLN.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

 **Mapa de estrategias**

El objeto del mapa de estrategias consiste en identificar las estrategias que utiliza un programa o proyecto para el logro de un alcance. Se clasifican en dos: 1) las estrategias dirigidas a las personas o beneficiarios, y 2) las estrategias destinadas al *entorno* de estas personas o beneficiarios. Éstas últimas están destinadas a influenciar indirectamente, básicamente influenciando el entorno en el que se desenvuelven los beneficiarios.

Ejercicio:

De acuerdo a su experiencia con el APLN, mencione estrategias que usted utilizaría o que usted recuerde haber aconsejado al momento de capacitar técnicos en proyectos de otras organizaciones, para llegar a los alcances deseados (Puede referirse a ejemplos concretos). Ubique las estrategias, mecanismos o acciones que han sido utilizadas en la implementación del APLN o aquellas que podrían funcionar en el presente en el siguiente esquema:

	¿Qué se debería hacer para producir un resultado inmediato de los cambios de comportamiento y actitud de los beneficiarios?	¿Qué se debe hacer para reforzar las capacidades de los beneficiarios y para generar nuevas formas de pensar?	¿Cómo se proporcionará el apoyo, la orientación o tutoría al beneficiario último?
5. Estrategias y actividades dirigidas hacia el grupo de beneficiarios	<p>a) Talleres de alfabetización económica en diversos temas: ahorro, el valor del dinero, el manejo de la deuda, la inversión;</p> <p>b) Material de lectura para participantes del taller sobre APLN;</p> <p>c) Sesiones de coaching.</p>	<p>a) Sesiones coaching;</p> <p>b) Talleres complementarios (en los temas: plan de negocios, mejora continua, etc.)</p> <p>c) Encuentros entre personas que pueden intercambiar ideas;</p> <p>d) Crear nuevos talleres complementarios de acuerdo a temas de interés de los emprendedores locales;</p> <p>e) Visitas a comunidades donde se ha realizado el APLN;</p> <p>f) Coordinar con otras instituciones para que se realicen entrenamientos en temas de interés de los beneficiarios últimos (por ejemplo: INFOP (Instituto Nacional de Formación Profesional));</p>	<p>a) STRO da reforzamiento a las capacidades de los técnicos para que brinden mejor servicio al beneficiario último.</p>

Propuesta de Integración del MA y el modelo APLN de desarrollo económico local

		<i>g) Socializar con las comunidades los logros alcanzados luego de un periodo.</i>	
6. Estrategias y actividades dirigidas hacia el entorno del grupo	¿Qué se debe hacer para cambiar el entorno físico o estratégico de los beneficiarios para promover el cambio o las acciones?	¿Cómo se deben utilizar los medios de comunicación o de publicidad para promover los cambios?	¿Cuáles son las redes / relaciones personales o institucionales que se deben establecer o utilizar para promover los cambios?
	<i>a) Mantener informadas a autoridades locales y otras ONG's presentes en las regiones; sobre los avances, para que pueden tomar en cuenta los resultados en la formulación de políticas y nuevos proyectos.</i>	<i>a) Promocionar anuncios en la radio; b) Participar en programas en la radio hablando de temas APLN; c) Distribuir historietas con personajes APLN; d) Participar en programas de televisión; e) Participar en ferias con temáticas APLN.</i>	<i>a) Con autoridades locales (alcaldías, ministerios, mancomunidades); b) Con ONG's trabajando en las localidades meta; c) Con líderes de las comunidades; d) Con escuelas y colegios; e) Con universidades; f) Organismos de la cooperación al desarrollo; g) Cooperativas y micro financieras.</i>

Prácticas de la organización con la que usted ha utilizado el APLN

Éstas aluden al “cuidado y a la alimentación” que la organización para la cual usted ha trabajado tiene de la metodología APLN para que ésta pueda florecer.

De acuerdo a su experiencia de trabajo con la organización que implementó la metodología APLN en uno de sus proyectos o programas, mencione las observaciones que puede hacer acerca de su actuación en el momento de la implementación.

1. ¿Qué papel han jugado las organizaciones que han implementado a sus proyectos el APLN, para propiciar los cambios APLN en los beneficiarios?

-Han puesto a disposición sus equipos técnicos e capacidad instalada (infraestructura, equipo, administración y comunicación).

-Gracias a las experiencias previas al APLN, es decir la familiaridad, relaciones y cercanía que tienen con las comunidades meta facilita la implementación, por la confianza que ya tienen de la gente.

-Ya que las organizaciones manejan otras áreas temáticas (salud, educación, etc.), esto da la oportunidad de experimentar adaptaciones a las técnicas APLN.

2. De acuerdo a lo que usted ha observado ¿Qué acciones considera que debían mejorarse por parte de las organizaciones implementadoras del APLN? Puede referirse a ejemplos concretos.

-Los técnicos deben ser más creativos con la metodología y no solo limitarse a replicar los pasos.

-Los técnicos pueden trabajar más la temática APLN sobre movilización de redes de contactos, trabajar más la vinculación entre personas e instituciones.

-Durante la implementación del APLN debe haber buen seguimiento a los técnicos por parte de su jefe inmediato.

-Los técnicos deben mejorar sus capacidades para utilizar los formatos de sistematización de resultados durante la implementación, ya que el trabajo puede ser bueno pero mal documentado.

-Los técnicos, coordinadores y la organización implementadora deben preparar un plan de seguimiento después que se acaba la asesoría de STRO.

-Las organizaciones implementadoras pueden hacer difusión a otras agencias o organizaciones aliadas sobre los logros.

-Una vez terminada la asesoría de STRO, las organizaciones podrían ampliar sus conocimientos en APLN, solicitando mas entrenamiento de STRO, pero menos intensivo.

-STRO con las organizaciones implementadoras debería mantener un contacto post-asesoría para saber sobre el seguimiento y ofrecer apoyo.

-Aplicar el sistema de certificación para asegurar un nivel base de calidad de implementación.

3. ¿Qué acciones tomaron estas organizaciones para dar seguimiento a los conocimientos adquiridos por los técnicos, así como a los logros con los beneficiarios finales? ¿Cómo valoraría usted esto?

-Normalmente se da seguimiento solamente al uso de las herramientas de alfabetización económica, a pesar de que hay muchas otras herramientas APLN que son transmitidas a los equipos técnicos.

-Valoración: hay un potencial de utilizar mayor diversidad de técnicas APLN, coordinadores de las organizaciones podrían ser más estratégicos en este sentido.

4. ¿Sabe usted si ahora esas son acciones que se están llevando a cabo? ¿Cómo lo hacen?
¿Por qué son importantes?

-Las herramientas de alfabetización económica siguen siendo desarrolladas por los técnicos y estos a su vez transmiten sus conocimientos a sus colegas dentro de la organización; así, dichas herramientas son integradas dentro los programas más grandes.

-Para STRO es importante pues así se hace realidad nuestra misión de innovar, adaptar y difundir modelos novedosos y alternativos.

-Para la organización es importante pues así capitalizan las capacidades adquiridas.

5. Si considera que no se están haciendo, ¿por qué cree usted que no lo hacen?

-En algunos casos no se dio el seguimiento porque no había presupuesto para mantener contratados a los técnicos, en otros casos los técnicos no llegaron a cumplir con el trabajo que se esperaba de ellos.

Evaluación del APLN

Como último ejercicio le solicitamos su opinión sobre cómo debería evaluarse los alcances de la metodología APLN. Si usted fuera a evaluar a alguna comunidad después que se desarrolló la metodología por ejemplo un año después, cómo lo haría?

1. ¿Cuáles serían los elementos prioritarios a evaluar?

-Los cambios de comportamiento, actitudes y relaciones de los participantes.

-El efecto multiplicador.

2. ¿Qué metodología o herramientas utilizaría?

En las comunidades:

-Encuesta base

-Historial de cambios.

-Testimonios y estudios de caso.

-Encuestas de flujos de efectivo aplicadas con adecuada periodicidad y en localidades donde se ha desarrollado todo el modelo APLN.

-El efecto multiplicador dentro y fuera de las comunidades.

En las instituciones:

-Sistema de certificación en el uso de la metodología APLN.

-Documentar adaptaciones técnicas.

-Evaluar transversalización, efecto multiplicador dentro de la organización.

3. ¿Quiénes participarían?

Comunidades: emprendedores, jóvenes, mujeres, hombres que se han involucrado

Instituciones: técnicos, jefes involucrados.

4. ¿Cómo se obtendría la información?

Encuestas, grupos focales, talleres, entrevistas, reportes de avances.

Muchas gracias por su tiempo!!!

ANEXO D. DOCUMENTACIÓN DE CAMPO CONSULTADA

1. Fundación STRO:

- Manual APLN. Este contiene el proceso de implementación del modelo APLN en una comunidad y todas las técnicas y herramientas a utilizar en los talleres durante sus cuatro fases, como ser:
 - Hoja informativa APLN
 - Taller de inducción
 - Manual de herramientas
 - Taller base APLN
 - Reportes mensuales
 - Seguimiento a clientes
 - Encuesta sobre flujos de dinero
 - Trabajo en red
 - La técnica del Coaching, entre otros.
- Páginas web: www.apreciandonuestro.org y www.stro-ca.org
- Memorias de reuniones en campo, realizadas por técnicos de VMH, FAO y CDH, posteriores a la realización de talleres comunitarios.
- Listado de contactos de las organizaciones implementadoras de APLN con el fin de solicitar su participación en el proceso de diseño del MA para el modelo APLN.
- Brochure promocionado por Fundación STRO sobre el APLN, como modelo de desarrollo económico local.
- Reportes mensuales de avances en la implementación del APLN, elaborados por los técnicos en campo.
- Informes de monitoreo a técnicos por parte de STRO.
- Gráficos de los resultados cuantitativos de la implementación del modelo APLN.
- Imágenes tomadas en la implementación del APLN, con FAO, VMH y CDH.

2. Visión Mundial Honduras:

- Informe maestro 2012, con la experiencia de implementación del modelo APLN durante el año 2011.

3. Outcome Mapping:

- Informes y publicaciones sobre experiencias con el Mapeo de Alcances.