



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO**

**GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**ESTUDIO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL  
ÁREA DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE  
LA ONGD MADRE CORAJE DESDE LA  
EXPERIENCIA DE TRABAJO EN APURÍMAC  
Y HUANCVELICA (PERÚ)**

**AUTORA:**

PAMELA KAREN QUISPE QUISPE

**DIRECTORA:**

CAROLA CALABUIG TORMO

Setiembre, 2016

Nº de palabras: 14408

*A Dios por la vida y por su amor infinito.*

*A mi querida mami, por todo su esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional en esta etapa, por ser motor y motivo de mi vida.*

*A mi valiente hermana Katuska, quien hizo posible a través de gestiones que pueda estudiar este Máster, por su ejemplo de vida, por su lucha y coraje hasta el final.*

*A mi hermana Litsy, por ayudarme, acompañarme y alentarme en momentos difíciles, y a mi hermano para que sirva de motivación.*

*A mi papi Max por todo su apoyo.*

*A Elvis, compañero de vida, por haberme apoyado a encaminar esta etapa de mi vida, impulsándome continuamente a cumplir con mis objetivos.*

*A toda mi adorable familia.*

“Las familias son eternas”

## AGRADECIMIENTOS

Gracias al Estado Peruano, que a través del Programa Nacional de Becas - PRONABEC, Beca Presidente de la República, me brindó la oportunidad y privilegio de seguir aprendiendo. Gracias por apostar por la Educación, por promover el fortalecimiento de capacidades del capital humano peruano en universidades extranjeras desde la perspectiva de inclusión social. Contribuir así al desarrollo del Perú y a la construcción un mundo mejor para todos/as.

Gracias a mis amigos Eva y Win por impulsarme, apoyarme y criticarme en cada etapa vivida de este proceso de estudio, sin ustedes estudiar este Máster no hubiera sido posible.

Gracias a mi querida y admirada Carola Calabuig, por su confianza depositada desde inicios de esta etapa, por su paciencia y comprensión, que además de sus constantes y acertadas tutorías, me hizo ver con su ejemplo que otro mundo es posible. Gracias por su cariño, amistad y tutela.

Gracias a mis apreciados Paloma Reing y José M. Laza (Presidente de la Asociación Madre Coraje) que gracias a su iniciativa de querer conocer la labor de cooperación en Perú, y por su confianza depositada, permitieron que fuera parte de esta experiencia fructífera y beneficiosa a todo nivel.

Gracias a mi admirado Antonio Gómez (Fundador de la Asociación Madre Coraje), gracias por haber edificado Madre Coraje y haber demostrado que con compromiso se puede dar esperanza a muchas personas que sufren desigualdad e injusticia. Gracias por contribuir al desarrollo de Perú y Mozambique.

Gracias a mi estimado Jaime Pineda, por su confianza para que pueda asumir este reto, por orientarme y acompañarme en este proceso de formación. Por su ejemplo de apuesta y compromiso con el desarrollo, por sus súper ideas como: el modo de relacionamiento Perú - España expresado en el “grafico de los chirigolitos”. Gracias Rocío, Sonia, Oscar, María Ángeles, Mauro, David, Fernando, súper equipo del Área de Proyectos de Desarrollo. Gracias a todo/as mis apreciados/as amigos/as de Madre Coraje.

Gracias a la Universitat Politècnica de València. Gracias a los/as profesores/as del Máster en Cooperación al Desarrollo por compartir sus conocimientos y hacer posible la ampliación de mis capacidades, por las críticas y autocríticas al sistema de la cooperación. Gracias por su compromiso con la educación y la sociedad. Gracias por enseñarnos a mirar el mundo con otras gafas.

Gracias a los equipos de las ONG peruanas: CEPRODER, SICRA, Tarpurisunchis, COPYME, CDH, Sumaq Yachay, Vecinos Perú, Salud Sin Límites, Sumaq Lacta y a todos quienes brindaron sus testimonios de experiencia, para el presente estudio.

Gracias a mi tutor de prácticas del Diploma en Sostenibilidad, Ética Ecológica y Educación Ambiental, Jorge Caverro (ONGD CERAI) por su comprensión y por compartir su experiencia y reflexiones respecto a este estudio.

A mis queridas amigas Carmen Monge, Sandra Otero y Pilar Ortega, gracias por ser amigas, cómplices y compañeras de viaje en esta experiencia de transformación profesional y personal, por saber escuchar y por sus sabios y acertados consejos. Gracias a mis compañeros/as del Máster por todo lo compartido, y por apostar por la Cooperación al desarrollo y sumarse al coche para que transformemos el mundo.

Gracias a todos/as quienes me animaron y apoyaron a que este Trabajo Fin de Máster sea una realidad.

¡Muchas gracias!

*“Ser capaz de prestarse atención a uno mismo es requisito previo para tener la necesidad de prestar atención a los demás; el sentirse a gusto con uno mismo es la condición necesaria para relacionarse con otros.”*

*Erich Fromm*

*“La mayoría de las organizaciones cambian sólo cuando están realmente amenazadas, cuando el coste del cambio excede los riesgos, y esto a menudo quiere decir demasiado tarde.”*

*Charles Handy*

*“De vez en cuando hay que hacer una pausa. Contemplarse a sí mismo sin la fricción cotidiana. Examinar el pasado rubro por rubro, etapa por etapa, baldosa por baldosa y no llorarse las mentiras sino cantarse las verdades.”*

*Mario Benedetti*

## ÍNDICE

ACRÓNIMOS.....	6
1. TÍTULO .....	7
2. RESUMEN .....	7
3. OBJETO.....	7
4. INTRODUCCIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	8
4.1. Posicionamiento de la autora frente al objeto del trabajo.....	10
5. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	10
5.1. Asociación Madre Coraje.....	10
5.1.1. <i>Ubicación</i> .....	10
5.1.2. <i>Origen de la organización</i> .....	11
5.1.3. <i>Su misión</i> .....	12
5.1.4. <i>Delegaciones</i> .....	12
5.1.5. <i>Organigrama</i> .....	12
5.1.6. <i>Área de Proyectos de Desarrollo</i> .....	14
5.1.7. <i>Contexto de la zona de intervención del Plan Integral</i> .....	15
5.2. Antecedentes del estudio .....	17
6. PROBLEMA A RESOLVER.....	17
7. METODOLOGÍA.....	18
7.1. Planificación del Trabajo.....	20
7.2. Procedimiento metodológico.....	21
8. DESARROLLO DEL ESTUDIO.....	28
8.1. Reconstrucción histórica a través de la línea del tiempo.....	28
8.2. Construcción de la Matriz de ordenamiento y reconstrucción de procesos .....	30
8.3. Construcción de la Matriz de contexto sistematizada .....	31
8.4. Modelo de gestión del Área de Proyectos .....	35
8.5. Recuperación de aprendizajes y propuestas de mejora .....	38
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
9.1. En cuanto a los aspectos metodológicos .....	42
9.2. En cuanto al ámbito del Área de Proyectos de AMC.....	43

<b>9.3. Sobre el potencial de réplica del modelo en otros ámbitos.....</b>	<b>46</b>
<b>10. REFLEXIÓN CRÍTICA.....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>49</b>

## **ANEXOS**

1. Propuesta
2. Modelo de cuestionario
3. Resumen de participantes del estudio
4. Línea del tiempo objetiva por cada eje de sistematización
5. Matriz de ordenamiento y reconstrucción de procesos
6. Matriz de contexto para la sistematización

## **FIGURAS Y TABLAS**

### **Tablas**

**Tabla 1.** Técnica de recolección de información (PARTE I)

**Tabla 2.** Técnicas de recolección de información (PARTE II)

**Tabla 3.** Línea del tiempo para el eje de Priorización geográfica y horizonte temporal

**Tabla 4.** Matriz de ordenamiento y reconstrucción de procesos para el eje Valor del intercambio de experiencias de Perú y España

**Tabla 5.** Matriz de contexto para el eje labor del equipo técnico Área de proyectos

### **Figuras**

**Figura 1.** Ubicación geográfica de Jerez de la Frontera, Sede Central de Madre Coraje

**Figura 2.** Organigrama de la Asociación Madre Coraje actualizado a abril del 2015

**Figura 3.** Ubicación geográfica de las zonas de intervención del PI

**Figura 4.** Proceso metodológico de la sistematización de experiencias del Área de Proyectos de AMC

**Figura 5.** Resumen de participantes del presente TFM

**Figura 6.** Resumen de las técnicas utilizadas para la recogida de información

**Figura 7.** Taller construcción línea del tiempo con el equipo del Área de Proyectos de AMC

**Figura 8.** Línea del tiempo sintetizada para el eje Labor del equipo técnico

**Figura 9.** Taller construcción Línea del tiempo con socios locales Apurímac

**Figura 10.** Taller construcción línea del tiempo con socios locales de Apurímac (Perú)

**Figura 11.** Taller reflexión a fondo: Análisis e interpretación, equipo del Área de Proyectos

## ACRÓNIMOS

AMC	Asociación Madre Coraje
AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo
EpD	Educación para el Desarrollo
INCYDE	Iniciativas de Cooperación y Desarrollo
ML	Marco Lógico
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
ONG	Organización No Gubernamental
PI	Plan Integral de la Asociación Madre Coraje
TDR	Términos de Referencia
TFM	Trabajo Fin de Máster
UPV	Universitat Politècnica de València

## 1. TÍTULO

“Estudio del modelo de gestión del Área de Proyectos de Desarrollo de la ONGD Madre Coraje desde la experiencia de trabajo en Apurímac y Huancavelica (Perú)”

## 2. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM), surge a raíz del proceso de realización de las prácticas externas de la autora en la ONGD Asociación Madre Coraje (España), desarrollado entre noviembre del 2015 y marzo del 2016. Y haberse sumando a la iniciativa del Área de Proyectos para sistematizar su experiencia.

La finalidad de estudio es conocer el modelo de gestión del Área de Proyectos de Desarrollo dentro de su Plan Integral, para aplicar mejoras en la intervención en Perú y ver la posibilidad de replicar los aprendizajes en el proceso iniciado en Mozambique. Para ello demandaron a la autora para realizar la facilitación de este proceso de recuperación de la experiencia de labor del equipo técnico, para generar aprendizajes que permitan incorporar mejoras sostenidas en sus intervenciones en activo o futuras.

Se ha utilizado el enfoque de sistematización de experiencias, con una metodología participativa que posibilita la capacidad de intercambio y trabajo colectivo para la recuperación de la experiencia, interpretación, análisis y propuestas de mejora.

Por lo tanto, el estudio no solo incluye el proceso de sistematización, sino también las lecciones aprendidas y las recomendaciones para Madre Coraje. Algunas de ellas necesitan son un mayor lobby político; mejorar la coordinación interna; evitar las relaciones de poder con los socios locales y la realización constante de evaluaciones, planificación y diagnósticos participativos.

## 3. OBJETO

Estudiar el modelo de gestión del Área de Proyectos de Desarrollo de la Asociación Madre Coraje (en adelante AMC), a través de la sistematización de quince años de experiencia de labor estratégica y operativa realizado en los departamentos de Apurímac y Huancavelica (Perú) en el marco del Plan Integral<sup>1</sup> periodo 2001 al 2021, haciendo un corte en la tercera etapa al 2015.

Los actores claves para el TFM han sido: El equipo del Área de Proyectos de Desarrollo de AMC (Jerez de la Frontera, España), el equipo representante del Área de Proyectos en la sede Perú (departamentos Apurímac y Huancavelica), los equipos de las ONG locales socias, y los aliados estratégicos con influencia importante (Apurímac y Huancavelica, Perú). No se consideró a los/as destinatarios/as de la intervención, por la naturaleza del propio estudio y por falta de disposición de tiempo y recursos económicos.

---

<sup>1</sup> A la fecha el Plan Integral del Área de Proyectos de Madre Coraje ha tenido tres etapas: I Etapa comprendida del 2001 – 2005; II Etapa comprendida del 2006 – 2012; y la III Etapa comprendida desde el 2013 – 2021.



#### 4. INTRODUCCIÓN Y POSICIONAMIENTO

El presente Trabajo Fin de Máster es producto de la formación académica y profesional recibida en el Máster Oficial en Cooperación al Desarrollo por la Universitat Politècnica de València, junto a la oportunidad de realización de prácticas en el Área de Proyectos de Desarrollo de AMC.

Para poder gestionar mejor un Área en una ONGD, se necesita tener una visión global del trabajo realizado. Conocer su modelo de gestión permite poder aunar esfuerzos para mejorar su práctica en la contribución al desarrollo de los sectores donde se interviene y legitimar esa labor. Para ello, es necesario conocer su experiencia de trayectoria a lo largo de los años, porque permitirá mejorar el modelo gestión y el rumbo de la organización.

Como se detallará en el apartado 5, la Asociación Madre Coraje es una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) española, que tiene como uno de sus fines de acuerdo al estatuto “Cooperar en el desarrollo de comunidades<sup>2</sup> empobrecidas, sobre la base del voluntariado y el reciclaje, mediante ayuda humanitaria, proyectos de desarrollo sostenible y la educación para una autentica cultura de la solidaridad, gratuidad e igualdad, con denuncia de la injusta realidad del mundo y el respeto al medio ambiente.” (AMC, 2015:2). Para lograr este fin, como estrategia la AMC cuenta con el Área de Proyectos de Desarrollo, que lleva a cabo procesos a largo plazo en las zonas más empobrecidas del Perú, con el enfoque de desarrollo humano sostenible. Para realizar esa labor el Área de Proyectos establece sus lineamientos en un Plan Integral que direcciona su modelo de gestión. Han transcurrido más de quince años de labor del Área, y en este recorrido el modelo de gestión de la misma ha ido madurando, acorde a las nuevas políticas institucionales, la de cooperación y del propio contexto de España y Perú. En 2013, AMC inicia otro proceso de cooperación en zonas de extrema pobreza, concretamente en las provincias de Cabo Delgado y Gaza, Mozambique.

Frente a este nuevo escenario de intervención en Mozambique, el Área de Proyectos de Desarrollo de AMC toma la decisión de *sistematizar la experiencia del modelo de gestión en su intervención en Perú, desarrollado dentro del marco del Plan Integral*. Entendida –por el equipo del Área de Proyectos- la sistematización de experiencias como proceso de reconstrucción histórica de los acontecimientos vividos, interpretación y análisis participativo de hitos relevantes de su experiencia de 15 años de iniciado el Plan integral; que permitan extraer aprendizajes e implantar mejoras en sus intervenciones en Perú y Mozambique.

El Área de Proyectos contempló como una actividad de las prácticas de la autora, *el apoyo a esta sistematización de experiencias*. Tras la buena valoración del desempeño en las prácticas y valoración de los tutores (UPV y AMC) para ser realizado como Trabajo Fin de Máster, se le asignó a la autora de este TFM *la responsabilidad de facilitación de todo el proceso de sistematización*, con el acompañamiento y supervisión de Madre Coraje.

Son tres razones las que motivaron a la autora a sumarse a la realización de este trabajo:

---

<sup>2</sup> Una comunidad es Perú es equivalente a un pueblo en España.

- *Primero:* se encuentra acorde con los contenidos de las cinco asignaturas tratadas en el Máster.
- *Segundo:* se tomó como reto para aprender y afianzar conocimientos y práctica en el desarrollo de este tipo de estudios. Estar en contacto con los diversos actores multinivel, poder analizar los diferentes escenarios y posiciones: financiador (AMC en España), intermediarios (ONG locales de Perú) y actores protagonistas (Beneficiarios/as de los proyectos, Perú). Identificar las debilidades y potencialidades existentes en la experiencia, analizar el conjunto, plantear conclusiones y recomendaciones sustentadas en la práctica y el marco teórico, encaminado a lograr una cooperación más inclusiva.
- *Tercero:* para contribuir al mejoramiento de la gestión del Área de Proyectos de AMC e indirectamente contribuir con los actores protagonistas de Perú (país de origen de la autora) y de Mozambique. En la idea de impulsar a los agentes de desarrollo -en este caso ONG locales e internacional- a mejorar la calidad de sus intervenciones, *mejor la eficacia de su ayuda.*

El posicionamiento teórico para el estudio ha sido el *enfoque de sistematización de experiencias*. Combinando dos metodologías: la propuesta de Oscar Jara<sup>3</sup>, educador popular reconocido como uno de los máximos expertos en sistematización de experiencias, considera que es “como ejercicio de producción de conocimiento crítico desde la práctica” (Jara, 2012b:1) ; y la propuesta de la organización Iniciativas de Cooperación y Desarrollo (INCYDE)<sup>4</sup>, organización que considera el sentido de trabajo colectivo y la participación como eje transversal para lograr transformaciones a nivel individual y organizacional. Esta organización centra la *participación ciudadana como motor del empoderamiento* individual y colectivo, elemento generador de cambios en el buen vivir y en la transformación social. Ambas metodologías tienen similitudes en la importancia de la *participación* entendida como “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” (Leal & Opp, 1999:7 mencionado en Peris, 2012:30); en la importancia del conocimiento desde las voces de los actores partícipes, capacidad de reflexión crítica, comprensión e interpretación de la totalidad del proceso para extraer aprendizajes.

Se realizará un *evento de devolución* (sede central de AMC) donde se presentará el resumen de los aprendizajes, conclusiones y recomendaciones del TFM a los directivos de Madre Coraje y al equipo del Área de Proyectos de Desarrollo, principalmente. Evento programado para los primeros días de octubre del 2016. Además, se enviará vía correo a manera de devolución, el TFM y documento denominado *Sistematización de Experiencias “APRENDIENDO DE*

---

<sup>3</sup> Óscar Jara Holliday es Educador Popular y Sociólogo peruano-costarricense. Director General del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja en Costa Rica y Coordinador del Programa Latinoamericano de apoyo a la Sistematización de Experiencias de CEAAL (Consejo de Educación de Adultos de América Latina). Ha realizado acciones formativas e investigadoras en todos los países latinoamericanos y en algunos europeos.

<sup>4</sup> INCYDE es una cooperativa de iniciativa social de consultoría formada por Esther Canarias Fernández-Cavada y Fernando Altamira Basterretxea, que facilita desde el año 2000 procesos de fortalecimiento institucional a través de formaciones y asesorías sobre evaluación, sistematización, planeación estratégica, etc. Esta información está disponible en <http://www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.com/> (15/08/2016).

*NUESTRAS HUELLAS*<sup>5</sup>, a todos los que contribuyeron con sus testimonios para el presente estudio.

#### **4.1. Posicionamiento de la autora frente al objeto del trabajo**

El presente TFM se posiciona en el paradigma *Constructivista - Interpretativo*, con fines descriptivos. Este paradigma “permite comprender y reconstruir un fenómeno a partir de los significados y experiencias de las personas” (Belda, 2015).

La postura es de participante apasionada del proceso, facilitadora activa de la recuperación e interpretación de las voces de los actores que vivieron la experiencia. Mucha disposición de aprendizaje, considerando que “la realidad no puede ser solamente observada, sino que debe ser interpretada” (Corbetta, 2010: 20 mencionado en Fariñas, Peris, Boni, s.f.). Se consideró en todo momento del estudio los sesgos interpretativos y la ambigüedad de lo subjetivo, de lo cualitativo, considerando que cada persona percibe la realidad de manera diferente, por varios factores condicionantes: como el lugar de procedencia de la autora, es decir el hecho de que fuese peruana; el haber formado parte del equipo del Área de Proyectos durante las prácticas, y coincidentemente el haber trabajado hace cinco años en una ONG local socia de AMC. Del mismo modo, que la observación participante en cada escenario pudo haber condicionado la mejor comprensión todo el proceso.

### **5. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

#### **5.1. Asociación Madre Coraje**

##### **5.1.1. Ubicación**

Madre Coraje se creó en 1991 en Jerez de la Frontera, donde se sitúa su sede central. Jerez de la Frontera es una ciudad y municipio de España situado en la provincia de Cádiz, en la comunidad autónoma de Andalucía. Con una población de 1.248.584 habitantes en 2015 (INE, 2015), es el municipio más poblado de la provincia de Cádiz, el quinto de Andalucía y en 25º de España. A continuación, se muestra la ubicación geográfica de Jerez de la Frontera:

---

<sup>5</sup> Sistematización de experiencias “APRENDIENDO DE NUESTRAS HUELLAS” es el documento resumido y menos académico que la autora entregará como producto final a la AMC.



Figura 1. Ubicación geográfica de Jerez de la Frontera, sede central de Madre Coraje

Fuente: Elaboración propia con imágenes de Wikipedia.

### 5.1.2. Origen de la organización

En 1991, el presidente Honorífico, Antonio Gómez Moreno, invitado por la UNESCO, decide ir como voluntario a Perú para ayudar a mejorar su rentabilidad de dos astilleros peruanos, en Lima y en Chimbote. Allí *conoce la miseria más inhumana y más injusta que nunca podía haber imaginado, realidad de los niños piraña<sup>6</sup> que rebuscaban en la basura para subsistir*. Aquello le dolió profundamente y a su vuelta a España, al llegar a Jerez de la Frontera (Cádiz) decide fundar una Asociación para cooperar de forma continua y progresiva con los más empobrecidos del Perú. Hoy tiene más de 1000 voluntarios por toda Andalucía y se sigue extendiendo por otras comunidades de España (AMC, 2015).

“Ser de Madre Coraje significa vivir unos valores gracias a los cuales la Asociación ha llegado a ser lo que hoy es. Ser de Madre Coraje es algo más que estar en Madre Coraje” (E.TA.V.15)

La AMC toma su nombre del apelativo con que es conocida María Elena Moyano Delgado, ciudadana peruana asesinada en 1992 por defender la causa de los pobres en los Pueblos Jóvenes de los alrededores de Lima (AMC, 2015).

<sup>6</sup> En Perú, es la denominación atribuida a niños que luchan por la supervivencia como víctimas de las injusticias de la sociedad; robando, ejerciendo la prostitución, traficando y consumiendo drogas o los más afortunados mendigando.

### **5.1.3. Su misión**

“Cooperar en el desarrollo de comunidades empobrecidas, especialmente en Perú, sobre la base del voluntariado y el reciclaje; mediante ayuda humanitaria, proyectos de desarrollo sostenible y la educación para una auténtica cultura de la solidaridad, gratuidad e igualdad, con denuncia de la injusta realidad del mundo y el respeto al medio ambiente.” (AMC, 2015:4).

### **5.1.4. Delegaciones**

AMC cuenta con Delegaciones en Huelva (1996); Cádiz, Puerto Real y Sevilla (1997); El Puerto de Santa María (1998); Jerez de la Frontera y Málaga (2001); Granada (2007); Madrid - Sede en Griñón (2011) y Córdoba (2012). También hay Delegaciones en Formación en: Albacete, Ciudad Real, Almería, Asturias, Navarra, Segovia, Islas Baleares, Zaragoza, Madrid (sede Madrid), iniciándose en Badajoz; y oficinas técnicas en Lima, Apurímac y Huancavelica, Perú (AMC, 2015).

### **5.1.5. Organigrama**

El organigrama de AMC posiciona al Área de Proyectos de Desarrollo en un mismo nivel que las áreas de Ayuda Humanitaria, Educación para el Desarrollo y Financiera, entre otros, cuya dependencia directa es la Gerencia General. Esta muestra el grado de dependencia e interacción entre las diferentes áreas de AMC. Para efectos de este estudio, se analizarán la interacción de las áreas de Proyectos de Desarrollo, Educación para el Desarrollo y Voluntariado y Ayuda Humanitaria debido a que estas son las áreas que trabajan la cooperación al desarrollo en AMC.

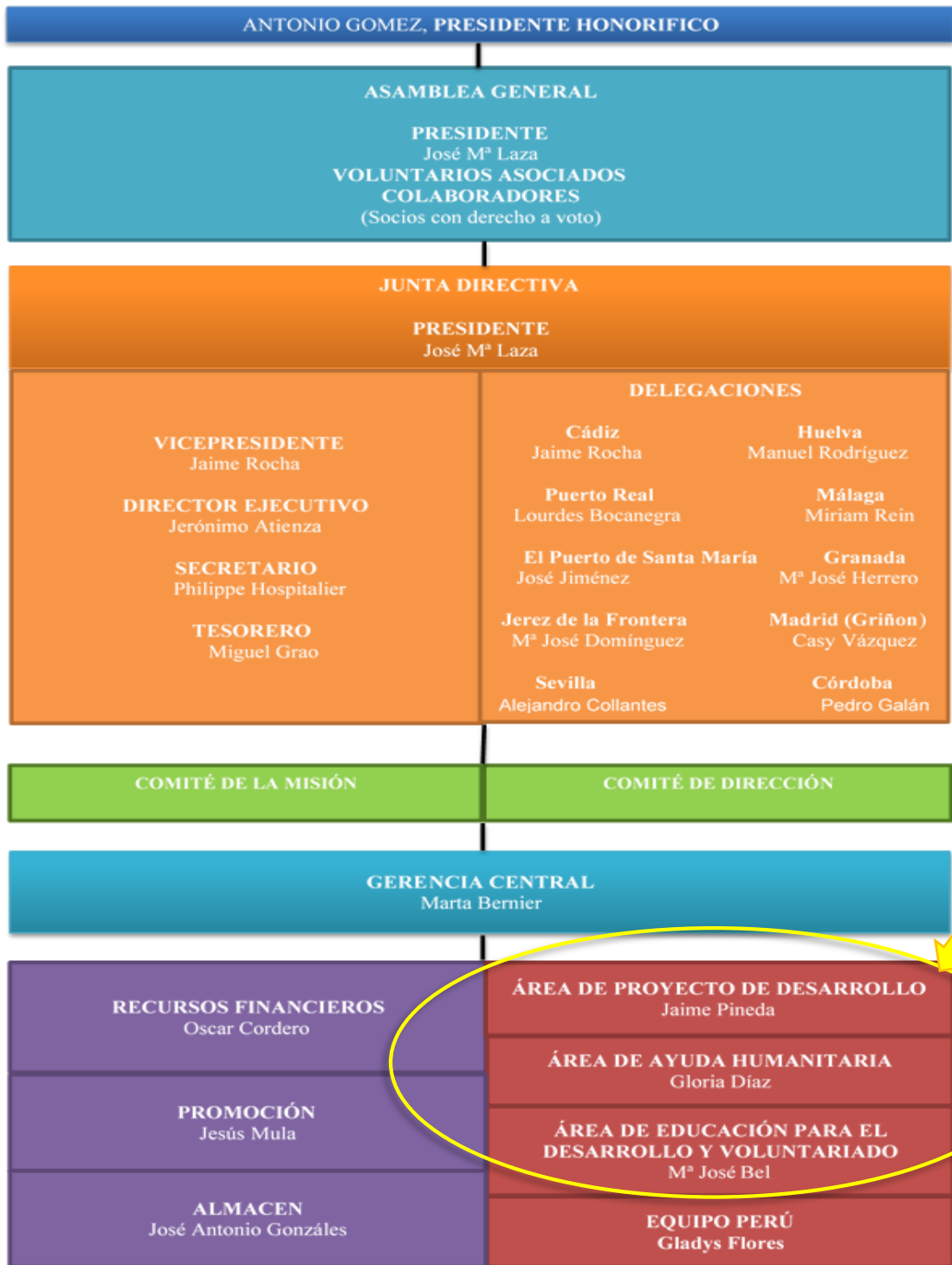


Figura 2. Organigrama de la Asociación Madre Coraje actualizado a abril del 2015.

Fuente: Elaboración propia en base al organigrama de Memoria anual AMC (2014c).

### 5.1.6. Área de Proyectos de Desarrollo

El Área de Proyectos es quien se encarga de gestionar la labor estratégica y operativa de los proyectos de desarrollo, en las intervenciones en Perú (desde 2001) y en Mozambique (desde 2013). El enfoque fundamental del trabajo es el apoyo al desarrollo humano sostenible, procesos de potenciación de capacidades de los actores locales a través de la ejecución de proyectos. La metodología utilizada por el Área es el enfoque del Marco Lógico (ML) como instrumento de planificación de proyectos. El Área trabaja “mediante la incidencia en los sectores de economía, educación y gobernabilidad y ciudadanía, velando a su vez por la igualdad de género, la identidad cultural, el fortalecimiento organizativo y el cuidado del medio ambiente”. (AMC, 2014a:3).

Sus acciones están enmarcadas estratégicamente (desde el 2001) en el denominado por AMC *Plan Integral* (en adelante PI), cuya estrategia es “potenciar mediante su concentración geográfica la sostenibilidad y el impacto local de los proyectos y su vinculación a todas las áreas de la organización” (AMC, 2001). Es decir, **el PI es el instrumento que delimita el modelo de gestión de intervención en Perú**, con una visión de horizontalidad e integralidad, potenciando la sostenibilidad de los procesos que conlleven a lograr mayor impacto en el desarrollo. Definiendo como modelo de gestión al instrumento o marco referencial permanente que determina los criterios que caracterizan la dinámica de intervención estratégica y operativa del Área de Proyectos.

Para efectos de este estudio, se considera la experiencia de intervención en Perú. Se analizó las acciones, principalmente tomando en cuenta los siguientes criterios, considerados para AMC como definitorios de su modelo de gestión:

- La *concentración geográfica* en zonas de intervención específicas.
- *Se acompaña procesos de desarrollo* de los actores locales protagonistas en la zona de intervención específica, a largo plazo.
- El *partenariado*, para que el acompañamiento esté basado en relaciones entre iguales.
- La *Integralidad*, apostando por hacer un trabajo que abarque diversos sectores y ejes transversales.

A fecha del presente TFM, el PI ha culminado dos etapas: I Etapa, periodo del 2001 al 2005; II Etapa, periodo 2006 al 2012. Cada etapa ha evaluado sus resultados culminado el periodo. La tercera etapa está comprendida en el período del 2013 al 2021. A diferencia de las dos etapas anteriores, la planificación de la tercera etapa fue más participativa, porque consideró aportes de los ONG peruanas (en adelante socios locales). Además, definió retos para lograr la sostenibilidad de los procesos de desarrollo, sostenibilidad de los socios locales y la sostenibilidad de las organizaciones de base.

En las dos primeras etapas (2001 – 2013) del PI, los proyectos ejecutados en Perú desde el Área, fueron en total 63 proyectos; 35 proyectos en el departamento<sup>7</sup> de Huancavelica, 25 proyectos en Apurímac; y 3 proyectos en Ayacucho (en este departamento la intervención se limitó solo a 5 años, ya que en el año 2005 la cooperación de AMC se retira del mismo) . De los

---

<sup>7</sup> Un departamento de Perú es equivalente a una Comunidad Autónoma en España.

cuales el 39% de los proyectos han sido en temas de Desarrollo económico, fortaleciendo las actividades productivas de agricultura y ganadería, actividades. El 12% de proyectos fue en el sector Educación; se apoyó proyectos con una propuesta educativa adaptada al contexto local, con mejora de infraestructura, equipamiento y material educativo; capacitación de docentes; fortalecimiento de la mejora de la gestión de los actores educativos. El 6% de proyectos fue en el eje temático Gobierno y ciudadanía; promoviendo el buen gobierno, planes de reparación a víctimas de la violencia política, mecanismos y espacios para reducción de conflictos sociales; empoderamiento de la población para ejercer ciudadanía y hacer incidencia política. El 2% fue proyectos en Salud y Medio ambiente con actividades de reforestación, viviendas mejoradas, micro rellenos sanitarios, campañas de limpieza comunal. El 3% con proyectos en Género, con el apoyo al fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de la mujer sobre su valor social en igualdad; fortaleciendo su organización en asociaciones, federaciones, etc. El 1% en proyectos de Interculturalidad con actividades de campañas de incidencia social y política para el prestigio de la lengua y cultura quechua, programas de televisión y diversos eventos de promoción cultural. (AMC, 2014d).

Entre los años 2001 y 2013 estas acciones han contribuido a *mejorar la calidad de vida de forma directa de más de 350 mil personas*, 182.935 hombres y 201.225 mujeres. Siendo Apurímac el departamento con mayor número de actores protagonistas beneficiados con 140.755 mujeres y 143.166 varones. Los orígenes de la financiación de estos proyectos han sido en buena parte *financiamiento público con un 62% del presupuesto total*; seguido del financiamiento local con un 31%; luego el financiamiento propio con un 6%; y el financiamiento privado con un 1%. Siendo su principal financiador público la AACID/Junta Andalucía (AMC, 2014d).

### **5.1.7. Contexto de la zona de intervención del Plan Integral**

#### **a. Perú**

La República del Perú es el tercer país más grande de América del Sur, con una extensión territorial de 1.285.215,60 km<sup>2</sup>; su costa está bordeada por el Océano Pacífico y limita territorialmente al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y al sur con Chile. Es un país con una gran diversidad cultural y ambiental. (CEPLAN, 2011). Según INEI (2015), la población del Perú fue de 31151643 habitantes y, de acuerdo con proyecciones llegará a 33149000 habitantes el año 2021.

Según el INEI (2016) en el año 2015 respecto al 2014, el Producto Bruto Interno (PBI) creció en 3,3% concluyendo que la calidad y el estilo de vida en el Perú ha mejorado notablemente en la última década las estadísticas de pobreza han mostrado una disminución notable, donde la incidencia de la pobreza en el país, pasó de 58,7% en el 2004 a 21,8% en el 2015, y en la incidencia de la pobreza extrema, el 2004 era de un 16,4% y el 2015 fue de 4,1%, donde la mayor proporción de personas en condición de pobreza y pobreza extrema se encuentran en las zonas rurales. Pero si nos referimos a la distribución entre el ingreso y la pobreza, las estadísticas muestran claramente las desigualdades que existen. Como indica el PNUD (2015) el IDH en el Perú es de 0,734. Pero el IDH-D (Índice de Desarrollo Humano ajustado por desigualdad), es



0,563 (donde 1 es el valor ideal), siendo una de las más elevadas entre todos los países de Desarrollo Humano alto.

### b. Contexto local de intervención: Apurímac y Huancavelica

El departamento de Apurímac se encuentra ubicado en el sur este de los Andes centrales del Perú. Tiene una superficie territorial de 20896 km<sup>2</sup> y representa el 1,6 por ciento del territorio nacional, siendo la provincia de Aymaraes la más extensa con el 20,2 por ciento de la superficie territorial del departamento. Está constituido por 7 provincias y 80 distritos. La ciudad capital es Abancay y las provincias de Andahuaylas, Aymaraes y Grau son las que políticamente se encuentran divididas en el mayor número de distritos. (BCRP, 2011)

El departamento de Huancavelica se encuentra ubicado en la sierra sur del territorio peruano, abarcando una superficie de 22 131 km<sup>2</sup>, que representa el 1,7 por ciento del territorio nacional. Limita por el norte con Junín, por el este con Ayacucho, por el sur con Ica y Ayacucho, y por el oeste con Ica y Lima. Políticamente se encuentra dividido en 7 provincias y 94 distritos, siendo su capital la ciudad de Huancavelica. (BCRP, 2011)

A continuación, se muestra la ubicación geográfica de los departamentos de Apurímac y Huancavelica:

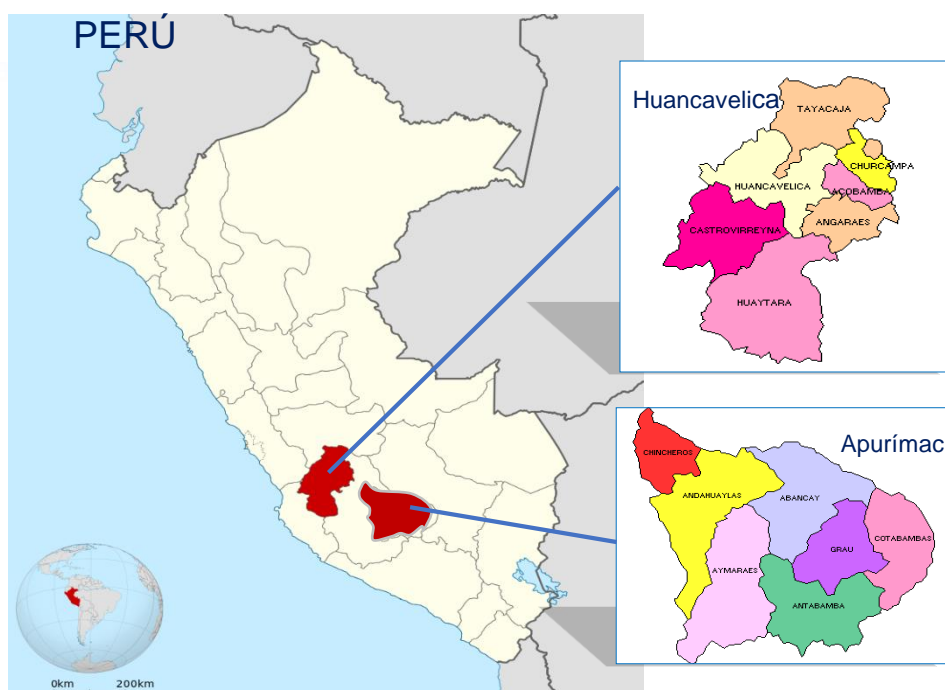


Figura 3. Ubicación geográfica de las zonas de intervención del PI.

Fuente: Elaboración propia con imágenes de Wikipedia y MINSA Perú.

Según la medición del IDH nacional del año 2013, los siguientes departamentos son los que poseen los mayores niveles de IDH: Moquegua (0,6679) y Lima (0,641), mientras que *los departamentos con IDH más bajo son Apurímac (0,290) y Huancavelica (0,212)* (PNUD, 2013). Es importante destacar que para Madre Coraje uno de los principales retos de cooperación con

Perú es precisamente la reducción de las desigualdades sociales, mediante acciones de inclusión social, política y cultural (AMC, 2001).

## 5.2. Antecedentes del estudio

El Área de Proyectos de Desarrollo de AMC tiene como política realizar sistematizaciones de sus experiencias de proyectos exitosos, como la “Sistematización de experiencia de Pampahuasi” (AMC, 2012b), entre otros; algunos de ellos demandados por sus financiadores. El Área de Proyectos realizó diagnósticos de las dos zonas de intervención del Plan Integral en el año 2006. También realizó la evaluación a cada etapa del Plan Integral, como el “Informe final de Evaluación de a II Etapa del Plan Integral” (AMC, 2012a).

La AMC no había realizado hasta la fecha un estudio relativo a su modelo de gestión del Área de Proyectos de Desarrollo delimitado en sus acciones realizadas en Perú, por lo tanto, éste es el primer estudio que se realiza al respecto.

## 6. PROBLEMA A RESOLVER

En el nuevo escenario mundial se muestra un cambio de las políticas de cooperación internacional al desarrollo. En concreto, y respecto a la Ayuda Oficial al Desarrollo, se están produciendo cambios en las prioridades geográficas de la financiación de los países donantes. Algunos países socios están dejando de ser receptores de ayuda o reciben menos. Esto ha afectado a varios países de América Latina y Caribe, en este caso a Perú, que además es un país que en la última década destaca por su rápido crecimiento económico, ubicándose como un país de renta media. (Banco Mundial, 2015). El mayor porcentaje (62%) del financiamiento de los proyectos de AMC depende de la financiación pública española. Además, la razón de ser de Madre Coraje es cooperar con poblaciones más empobrecidas que sufren desigualdades e injusticias. Todos estos factores fueron los que motivaron a Madre Coraje a iniciar un nuevo proceso de desarrollo en Mozambique, y plantearse la posibilidad de cerrar el proceso de cooperación con Perú en el año 2021 (referente al financiamiento económico de los proyectos).

“la razón fundamental es el crecimiento del producto bruto interno del Perú, y las necesidades de otros países como África, de alguna manera ahí más se acentuó la razón de *vamos a los más empobrecidos porque ya hemos dado oportunidades para que se desarrollen al menos en una zona en el Perú*” (E.T.A.V.15).

“Los proyectos de desarrollo de Madre Coraje hasta 2021 en Apurímac y Huancavelica reforzarán nuestro compromiso de cooperación para desembocar a partir de 2022 en relaciones de intercambio de experiencias, diálogo y apoyos mutuos y enriquecedores.” (AMC, 2014c:8)

Ese nuevo contexto ha generado mucha incertidumbre para el Área de Proyectos, y la propia AMC, principalmente respecto al modelo de gestión para Mozambique, considerando que este país tiene un contexto totalmente distinto al de Perú. De igual manera, se analiza si se toma de referencia la dinámica de intervención que se ha desarrollado en Perú, debido a que Madre Coraje tiene experiencia de Desarrollo en los departamentos Apurímac y Huancavelica. También

se examina la posibilidad de replicar o desarrollar un modelo similar de la gestión de Perú en ese otro contexto. Adicionalmente, AMC está interesada en identificar algunas de las mejoras en sus intervenciones. Esto con el fin de lograr la sostenibilidad de los procesos, estabilidad en los vínculos con los socios locales y consolidación de las organizaciones de base.

Por ello, el Área de Proyectos en su afán de poder responder estos cuestionamientos, seguir aprendiendo y mejorando, plantea como objetivos: **Extraer aprendizajes del modelo de gestión en el marco del Plan Integral desde su experiencia realizado en Perú**, mediante la reconstrucción de la experiencia de su modelo de gestión del Área, a partir de información primaria y secundaria que permitan **Generar propuestas de mejora para ser incorporadas en sus intervenciones activas y futuras**.

La autora considera motivador y pertinente realizar el TFM, ya que permitirá generar *conocimiento para mejorar la eficiencia y eficacia de las intervenciones en Perú y Mozambique, porque detrás de esas intervenciones hay personas; personas que necesitan que la cooperación sea de calidad; personas que vienen luchando diariamente por seguir adelante frente a las adversidades presentes; personas que requieren verdaderas transformaciones en sus vidas y sólo necesitan una oportunidad, y siento que es esta*. Además, que estos aprendizajes son conocimiento desde una experiencia de la práctica real, y puede servir para intervenciones de otros agentes de desarrollo.

No se ha querido ampliar a realizar una comparación con modelos de gestión de Áreas de Proyectos de otras ONGD, dado el alcance del TFM que se limita sólo al estudio de la propia experiencia del Área de proyectos de AMC, para generar conocimiento desde las voces participes, teniendo en cuenta que la sistematización “produce *conocimientos y aprendizajes significativos* que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias vividas (sus saberes y sentires), comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora” (Jara, 2012b).

## 7. METODOLOGÍA

Para el presente trabajo la **Sistematización de Experiencias es un método de investigación participativo** que parte de la reconstrucción de la experiencia vivida, explica la lógica y sentido de lo sucedido, permite el análisis e interpretación crítica (diálogo de saberes y sentires) para producir conocimiento y aprendizajes desde la propia práctica orientada a lograr cambios transformadores. Considerando el concepto de sistematización de los autores tomados como referente Jara, (2012a:2) y Canarias & Altamira (2014:10)

Se ha partido de la idea de que, para avanzar hacia adelante, es necesario hacer un alto en el camino, mirar hacia atrás y ver lo que se hizo, visibilizar los cambios que se fueron dando en el proceso, en el contexto, entender la lógica, analizar los acontecimientos, aprender y proyectar cambios transformadores en el presente y futuro. Para ello, es necesario tener una buena metodología que permita cumplir los objetivos.

La propuesta del TFM, como ya se expuso, fue elaborada desde el paradigma constructivista interpretativo. Priorizando el enfoque cualitativo frente al cuantitativo.

“Al investigador cualitativo no le interesa en absoluto la representatividad estadística. Si acaso le interesará una especie de representatividad sustantiva, sociológica, que se decide no con fórmulas matemáticas, sino según el juicio del propio investigador.”  
(Corbetta, 2010:47)

Se consideró que la metodología fuera participativa porque permite que el poder se distribuya “horizontalmente entre los/as participantes, una metodología que construye espacios y herramientas para que el poder no sea monopolizado y las alternativas sean pensadas conjuntamente en un contexto y un horizonte compartido” (Ganuza et al., 2010). Teniendo en cuenta el “significado que las personas dan a las cosas, no tanto porque la verdad resida ahí, como porque es necesario empezar desde ahí para construir un proceso democrático en el que entren en juego una pluralidad de voces con significados distintos” (Ganuza et al., 2010).

Por ello, se planteó el empleo de la Sistematización de Experiencias propuesto, por Óscar Jara y la organización española INCYDE<sup>8</sup>, metodologías participativas que se complementan entre sí, porque ponen en valor el conocimiento desde las voces de los actores partícipes, permite reconstruir los elementos objetivos y subjetivos de la experiencia, recoger participativamente la diversidad de opiniones, facilita la capacidad de reflexión crítica sobre lo vivido, la comprensión e interpretación de la totalidad del proceso posibilitando aprender de la experiencia.

La Sistematización de Experiencias es un proceso sustantivo y enriquecedor. Según Jara (2012b), puede considerarse como un ejercicio de producción de conocimiento crítico y transformador desde la práctica. Por tanto, no debe ser confundida con la recopilación de datos o con la narración de eventos, o con la producción de un informe de síntesis de una experiencia. Se trata de propuestas metodológicas flexibles en el uso de técnica, herramientas y recursos.

De acuerdo con Jara (2012b) “Por el tipo de metodología que implementamos, que no es algo acabado y que tiene que irse afinando en la práctica”. Sin embargo, por en este caso, no fue cerrado y sufrió algunos cambios en la planificación y durante desarrollo del proceso. A pesar de que se consideró el procedimiento metodológico de ambos autores, en cuanto a las técnicas y herramientas, fueron elaborados y/o adaptados de otros autores según se haya requerido, porque la técnica estaba más explicada y permitía mayor facilidad de aplicación. Además de la necesaria revisión de fuentes de información, esta propuesta empleó técnicas metodológicas cualitativas como: observación participante, entrevistas, cuestionarios, talleres participativos que permitieron la triangulación de fuentes de información y de métodos. Adicionalmente, el desarrollo de las prácticas del Máster en AMC, por parte de la autora, ha permitido apropiarse de la institucionalidad y de la dinámica cotidiana del Área de Proyectos. Así mismo, finalizado el período de prácticas, se realizó trabajo de campo en Perú, para la recolección de información primaria con las organizaciones involucradas con los socios locales de AMC. Esto, en su conjunto, ha favorecido que se tenga una mirada más amplia e integral del accionar de esta organización.

---

<sup>8</sup>Oscar Jara, porque es un referente en sistematización de experiencias y fue planteado por el equipo del Área de Proyectos antes del estudio. INCYDE porque sus propuestas han sido expuestas en el Máster en Cooperación al Desarrollo y se alinean adecuadamente con estos estudios.

La propuesta de metodología comprende cinco momentos: A. Punto de partida y exploración. B. Aproximación y caja de herramientas. C. Recuperación del proceso vivido y vamos más allá. D. Reflexión de fondo. E. Puntos de llegada y socialización. Se combinó las dos propuestas metodológicas (Jara e INCYDE) debido a sus similitudes metodológicas, y porque ambas se retroalimentaban mutuamente. Se representa en la figura 4, el procedimiento metodológico de manera resumida con los periodos en que se realizaron, quedando pendiente la socialización de los resultados, actividad detallada en el apartado 9.



Figura 4. Proceso metodológico de la sistematización de experiencias del Área de Proyectos de AMC.

Fuente: Elaboración propia, en base al modelo de INCYDE (2015) y Jara (s.f.).

## 7.1. Planificación del Trabajo

Para la planificación de trabajo, a mediados del mes de enero del 2015 en la sede central de AMC (Jerez de la Frontera), se realizó una reunión inicial de coordinación y planificación, con el responsable del Área, el coordinador de Proyectos Perú (vía Skype) y la facilitadora del proceso (autora del TFM), donde se socializó a la facilitadora los objetivos que perseguían, la propuesta que habían definido para el proceso de sistematización. Se coordinó el procedimiento metodológico y los lineamientos sobre su demanda.

Sobre esa base, la autora del TFM elabora la propuesta “APRENDIENDO DE NUESTRAS HUELLAS” (Anexo 1), la cual es aprobada por el Responsable de Área de Proyectos de AMC y la tutora en la UPV del TFM. Por parte de AMC el responsable de realizar el seguimiento y acompañamiento al proceso de sistematización es el Coordinador de Proyectos en Perú de AMC.

## 7.2. Procedimiento metodológico

### A. Punto de partida y exploración

#### a.1. Participación en la experiencia

Se parte de la idea de reconstrucción histórica de lo sucedido, de lo que pensaron y sintieron los que fueron partícipes de la experiencia, y considerando que “Lo importante es garantizar que quienes vivieron la experiencia tengan un rol importante en su sistematización y no dejarlo en manos de una persona “experta”, que sistematiza a nombre de los demás. Recordemos que la participación no es solo ejecución, implica niveles de involucramiento en las decisiones.” (Jara, 2001:6)

En ese entender, fue necesario considerar como condición importante el **haber participado de modo directo en la experiencia**. Aunque en AMC solo parte de los miembros partícipes de la experiencia permanecen en la organización, en la sede central (España) se ha mantenido mayor estabilidad del equipo (directivos y equipo técnico), principalmente durante el periodo 2004 hasta la fecha. En el caso del equipo Perú, en el periodo de sistematización (2001-2015) hubo muchos cambios de personal. Por lo que se ha tratado de incluir la máxima cantidad posible de partícipes de la experiencia, convocando a quienes a los que ya no son parte de la organización.

Por la naturaleza del proceso se contó como los siguientes actores claves:

- Equipo del Área de Proyectos de Desarrollo de AMC - España (actual)
- Equipo representante en sede Perú, de los departamentos Apurímac y Huancavelica (actual y los que ya no forman parte del equipo de AMC).
- Representantes de las ONG locales socias con las cuales se siguen manteniendo colaboración.
- Responsables de las Áreas de Ayuda Humanitaria y Educación para el Desarrollo de AMC.
- Aliado estratégico con influencia importante (ex alcalde de una provincia de Apurímac, que a su vez fue ex coordinador del equipo técnico de un socio local en Apurímac).
- No se consideró a los actores protagonistas (destinatarios finales de las intervenciones), por la naturaleza en sí del modelo de labor en Perú del Área de Proyectos, sumado a las limitaciones de tiempo y recursos económicos.

Al ser las técnicas aplicadas de carácter cualitativo, la muestra de actores estratégicos que se ha tomado, ha sido a propio juicio del equipo de sistematización (autora del TFM y Coordinador de Proyectos en Perú), dependió básicamente de la naturaleza y profundización del trabajo.

El Anexo 2 detalla el listado de actores estratégicos que participaron en este trabajo. En total integra 32 personas; aunque todos ellos dieron su consentimiento para que su nombre se revele en el presente TFM, se prefirió mantener el anonimato. En la figura 5 se encuentra de

forma resumida la cantidad de participantes por cada grupo de interés, estando en color azul los que tienen vínculo con AMC, y en verde los Socios locales y aliado estratégico.

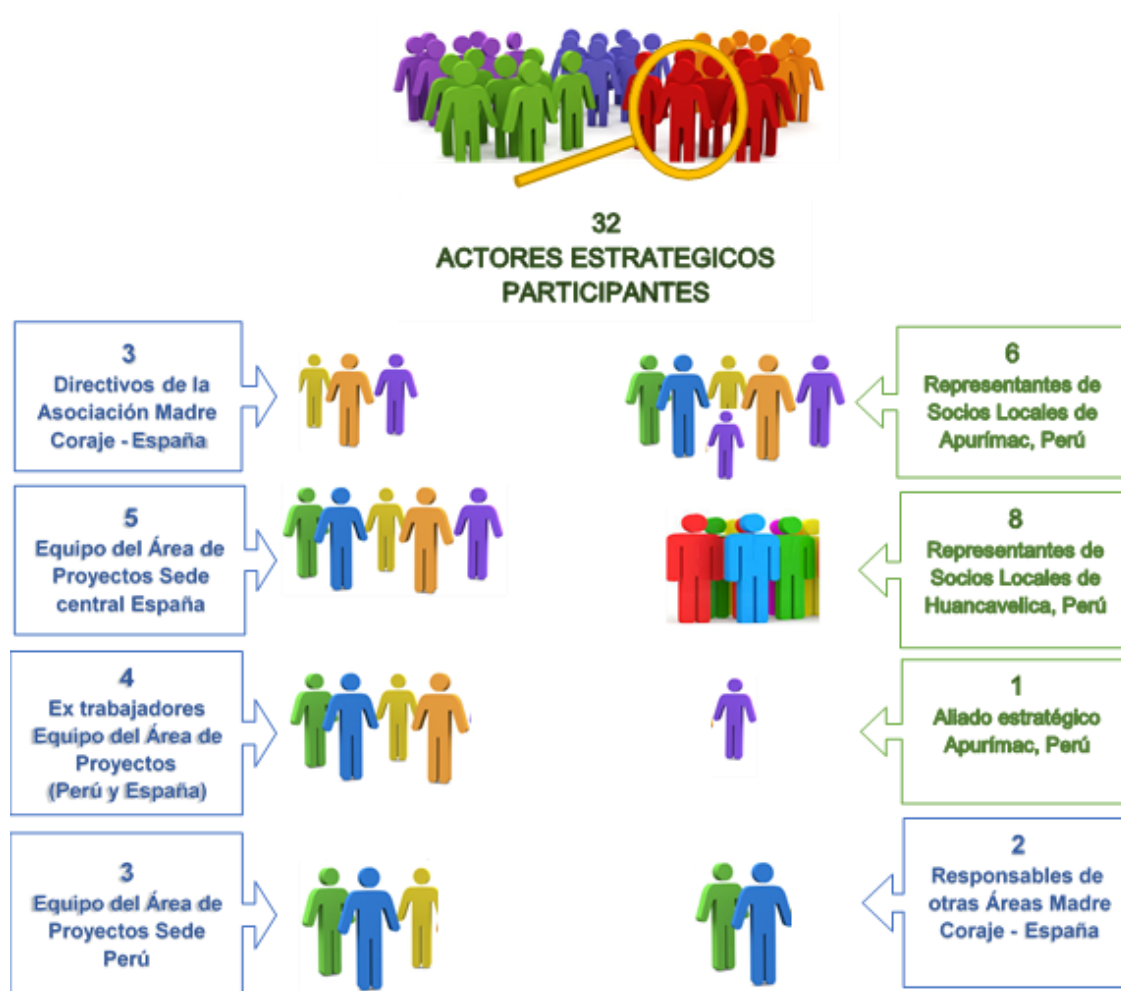


Figura 5. Resumen de participantes del presente TFM.

Fuente: Elaboración propia.

#### a.2. Registro de información de la experiencia

El Área de Proyectos de Desarrollo cuenta con una base de datos donde va registrando todas las fuentes de información que producen. Se revisó ese registro tomando en cuenta sólo las que hayan sido parte de la experiencia del Plan Integral.

Para este trabajo se revisaron alrededor de treinta documentos base del Área de Proyectos y generales de AMC. Los principales insumos de información son los siguientes:

- Documentos de la I, II y III etapa del PI
- Informes de evaluaciones de la I y II etapa del PI
- Memoria de la I y II etapa del PI
- Memorias anuales (2001 – 2014) de AMC

- Cartera de proyectos del PI
- Evaluación de Socios locales
- Propuestas territoriales
- Reportes de reuniones con Socios Locales
- Proceso de selección de zonas
- Líneas de Planificación del área
- Base de datos de AMC (estatutos, plan estratégico, etc.)

## **B. Aproximación y caja de herramientas**

### **b.1 Objetivos**

Se definieron de la siguiente forma:

#### *Objetivo General*

- Conocer cuáles son los aprendizajes de la experiencia del modelo de gestión en Perú, en el marco de las tres etapas del Plan Integral ejecutado por el Área de Proyectos de la Asociación Madre Coraje.

#### *Objetivos Específicos*

- Extraer aprendizajes del modelo de gestión de su experiencia en Perú, para fortalecer y mejorar las prácticas de intervención en el proceso iniciado en Mozambique.
- Generar propuestas para mejorar las prácticas de intervención en Perú y las iniciadas en Mozambique.
- Socializar aprendizajes con las demás áreas de la Asociación, socios locales y aliados, en el marco de un proceso de retroalimentación y reflexión permanente.

Madre Coraje ha acumulado bastante experiencia de su Cooperación al Desarrollo en Perú en sus dos zonas estratégicas Apurímac y Huancavelica. Para AMC Mozambique es un nuevo contexto con algunas similitudes respecto a Perú, tales como tiene altos índices de pobreza y pobreza extrema, poblaciones afectadas por recientes conflictos mineros, amenazas por riesgos climáticos fuertes, entre otros. Se pretende impulsar los mismos procesos que se realizaron en Perú, y para ello, requieren rescatar los aprendizajes de la experiencia y ver su posible réplica en el País de Mozambique, y que las propuestas de mejora que se generen en el estudio, sirvan para mejorar las intervenciones presentes y futuras, de la labor del Área de Proyectos, y de AMC.

### **b.2. Objeto**

Estudiar el modelo de gestión del Área de Proyectos de Desarrollo de la Asociación Madre Coraje (en adelante AMC), a través de la sistematización de quince años de experiencia de labor estratégica y operativa realizada en los departamentos de Apurímac y Huancavelica (Perú) en el marco del Plan Integral periodo 2001 al 2021, haciendo un corte en la tercera etapa al 2015. Trabajo

### **b.3. Ejes**

Los aspectos de interés a sistematizar, han estado delimitados en siete ejes centrales:



1. Priorización geográfica y horizonte temporal (delimitación geográfica y temporalidad).
2. Priorización temática (sectores temáticos y ejes transversales).
3. Labor del equipo técnico del Área de Proyectos (composición y estructura, mecanismos de intervención, acompañamiento y seguimiento).
4. Relación con los socios locales (nivel de comunicación y relacionamiento, acompañamiento y asesoramiento,
5. Valor del intercambio de experiencias entre España y Perú (participantes, finalidad y frecuencia de movilidad
6. Interacción entre las diferentes Áreas de AMC (nivel de coordinación, espacios de planificación)
7. Apuestas estratégicas (acompañamiento sostenido, fiscalización y exigencia, sostenibilidad estructural).

### **C. Recuperación del proceso vivido y más allá**

#### **c.1. Reconstruir la historia**

En esta etapa metodológica se reconstruyó la historia paso a paso, de la manera que fue sucediendo, de forma cronológica para el periodo 2001 – 2015, identificando principalmente los hitos significativos. Para Jara (2002:6) “la sistematización, trata de volver a caminar el camino andado en la experiencia, viendo todas las etapas del proceso y analizando por qué tomamos determinadas opciones, en determinados momentos, que nos llevaron a seguir por una u otra senda... Descubriendo, pues, la dimensión del cambio en dicha experiencia”. La forma más sencilla y clara de entender lo sucedido en el tiempo histórico es visualizándolo, por ello se utilizó la herramienta de línea del tiempo. Eso permitió tener una visión global de los principales acontecimientos que ocurrieron en este período.

Complementariamente, se realizó la recolección de testimonios, para lo que se utilizó diversas técnicas cualitativas para recoger información. Las técnicas utilizadas corresponden a entrevistas, reuniones, talleres, observación participante y cuestionarios. Tal como se muestra detalladamente en la figura siguiente:

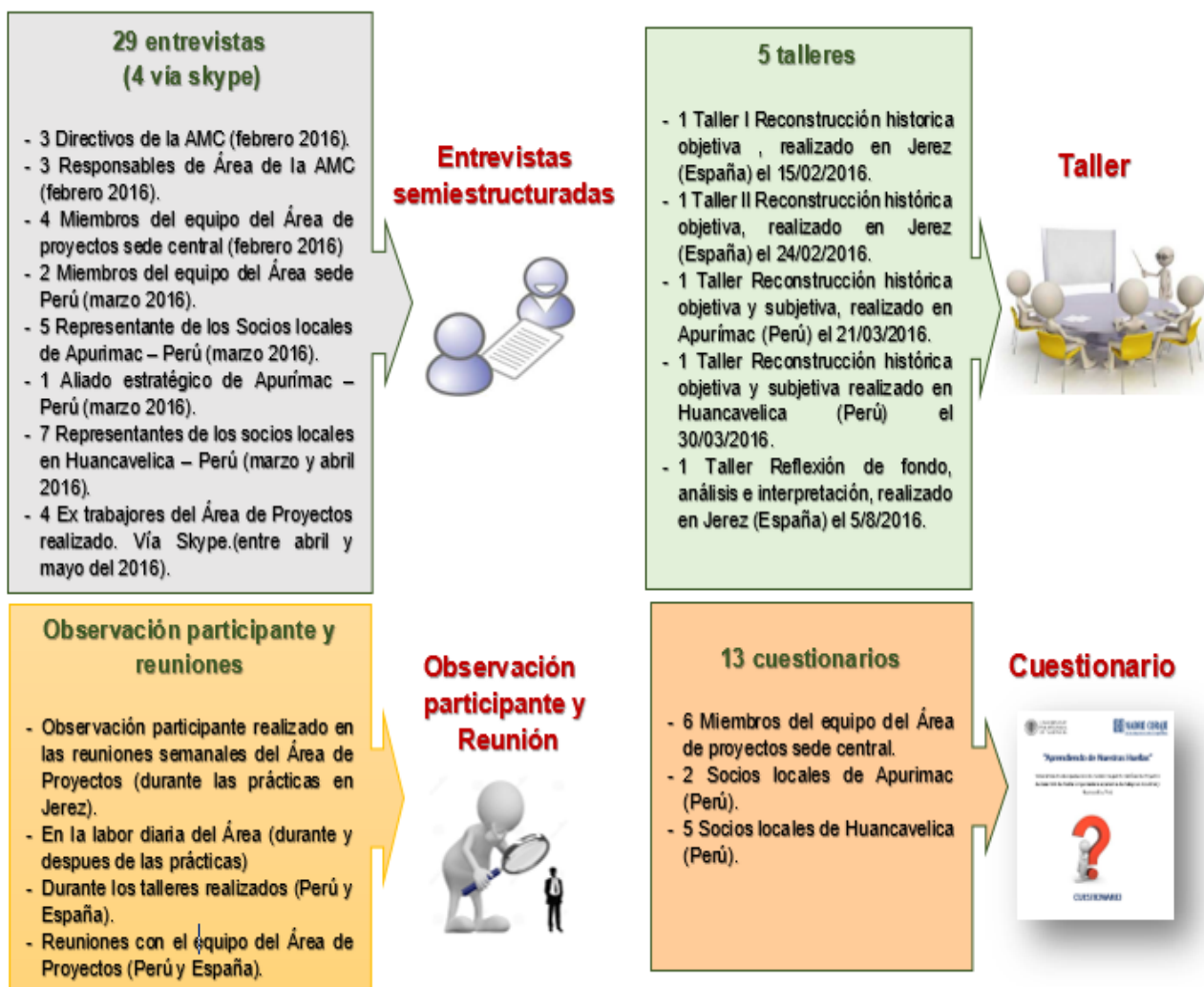


Figura 6. Resumen de las técnicas utilizadas para la recogida de información.

Fuente: Elaboración propia.

### C1.2. Recolección de testimonios

Por medio de varias técnicas que permitan triangular la información, se recogió la diversidad de opiniones (En Perú y España). Desde las perspectivas, vivencias y sensaciones de los actores claves identificados, para poder comprender cómo ocurrieron los hechos y procesos de la experiencia vivida, describiendo ¿qué paso? y ¿por qué sucedió?, y en términos generales si eso fue positivo o negativo. Se buscó el consenso de la diversidad de información.

Para la recolección de testimonios se utilizó las diferentes técnicas como: escucha activa, reuniones, talleres, encuestas y entrevistas, que permitieron recabar la mayor información posible. A continuación, se presentan tablas que resume la aplicación de cada técnica:

“Estudio del modelo de gestión del Área de Proyectos de Desarrollo de la ONGD Madre Coraje desde la experiencia de trabajo en Apurímac y Huancavelica (Perú)”

Técnica de recolección de información					
	<b>Taller 1.</b> Recuperación del proceso vivido del equipo del Área de Proyectos de Desarrollo de Madre Coraje.		<b>Taller 2.</b> Recuperación del proceso vivido de los socio locales en Apurímac	<b>Taller 3.</b> Recuperación del proceso vivido de los socios locales de Huancavelica	<b>Taller 4.</b> Reflexión a fondo: Análisis e interpretación de la experiencia
<b>Momentos</b>	<b>Primer Bloque:</b> Reconstrucción histórica objetiva	<b>Segundo Bloque:</b> Reconstrucción histórica subjetiva			
<b>Fechas</b>	15/02/16	24/02/16	21/03/16	30/03/16	05/08/16
<b>Lugar</b>	Jerez de la Frontera, España	Jerez de la Frontera, España	Abancay, Perú	Huancavelica, Perú	Jerez de la Frontera, España
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de Área de Proyecto</li> <li>Técnica de Proyectos</li> <li>Ex Administrador del área</li> <li>Técnica proyectos</li> <li>Técnica Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de Área de Proyecto</li> <li>Técnica de Proyectos</li> <li>Ex Administrador del área</li> <li>Técnica proyectos</li> <li>Técnica Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director ONG CEPRODE (Sector productivo económico)</li> <li>Administradora ONG CEPRODER (Sector productivo económico)</li> <li>Director ONG TARPURISUNCHIS (Educación)</li> <li>Coordinadora de proyectos TARPURISUNCHIS (Sector Educación)</li> <li>Director/Ex Administrador COPYME (Sector productivo económico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director SICRA (Sector productivo económico)</li> <li>Coordinador de Proyectos ONG SALUD SIN LÍMITES (Sector Salud)</li> <li>Coordinador regional ONG VECINOS PERÚ (Sector productivo económico)</li> <li>Ex Director CDH y coordinador PDTI Sumaq Llaqta (Todos los sectores, integral)</li> <li>Administrador en Perú de Madre Coraje</li> <li>Representante en Huancavelica de Madre Coraje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del Área de Proyectos de Desarrollo</li> <li>Técnica de Proyectos de Perú</li> <li>Técnica de Proyectos de Mozambique</li> <li>Técnica administrativa</li> <li>Ex asistente administrativo</li> </ul>
<b>Herramientas empleadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de tiempo</li> <li>Matriz de contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de tiempo</li> <li>Matriz de contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea del tiempo</li> <li>Matriz de contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea del tiempo</li> <li>Matriz de contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea del tiempo</li> <li>Matriz de contexto</li> </ul>

Tabla 1. Técnica de recolección de información (PARTE I)

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de recolección de información			
	Entrevista Semiestructurada	Observación participantes y reuniones	Cuestionario
<b>Cantidad / Duración</b>	29 (4 vía Skype)	Periodo de estancia de prácticas (Enero – Abril 2016)	13
<b>Lugar</b>	España y Perú	España y Perú	España, Perú
<b>Participantes y fecha de realización / Momentos</b>	Febrero del 2016 <ul style="list-style-type: none"> <li>3 Directivos de la AMC</li> <li>3 Responsables de Área de la AMC</li> <li>4 Miembros del equipo del Área de proyectos sede central</li> </ul> Marzo del 2016 <ul style="list-style-type: none"> <li>2 Miembros del equipo del Área sede Perú</li> <li>5 Representantes de los socios locales de Apurímac – Perú</li> </ul> Marzo y Abril del 2016 <ul style="list-style-type: none"> <li>7 Representantes de los socios locales en Huancavelica – Perú</li> </ul> Abril y Mayo del 2016 <ul style="list-style-type: none"> <li>4 Ex trabajadores del Área de Proyectos (Vía Skype)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones semanales del Área de Proyectos</li> <li>Labor diaria del Área de Proyectos</li> <li>Talleres realizados en Perú y España</li> <li>Reuniones con el equipo del Área de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 Miembros del equipo del Área de Proyectos Sede Central</li> <li>2 Socios locales de Apurímac, Perú</li> <li>5 Socios locales Huancavelica, Perú</li> </ul>

Tabla 2. Técnicas de recolección de información (PARTE II)

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la codificación de los entrevistados y el posterior análisis de información, se han identificado ciertas características claves para categorizar a lo largo de todo el análisis a los y las entrevistadas y las técnicas aplicadas para la recolección de la información. Las técnicas aplicadas se denotaron con las letras *E* (Entrevistas), *C* (Cuestionario), *T* (Taller) y *Obs* (Observación participante). Para denotar el sexo y el actor se hizo uso de las letras *V* (Varón), *M* (Mujer), *XT* (Ex Trabajador), *SL* (Socio local), *TA* (Trabajador actual), *AL* (Actor local).

## **C2. Ordenar y clasificar la información**

Se ordenó toda la información recolectada, estructurándola en forma narrativa para dar cuenta de los sucesos extraídos durante la reconstrucción de la historia, y profundizando las razones y sus implicancias en el proceso de la experiencia. Para ello, se elaboró una matriz reconstrucción y ordenamiento de procesos, considerando variables como: rupturas, retrocesos, avances o impactos, momentos críticos, medidas correctoras, elementos útiles o innovadores. Esto se trabajó por cada eje priorizado para la sistematización.

### **D. Reflexión de fondo**

Se desarrolló un último taller de reflexión a fondo: Análisis e interpretación de la experiencia, para ello se utilizó la “técnica del árbol”, donde las raíz del árbol son los aspectos positivos y negativos, el tronco es el eje de sistematización y los frutos son los aprendizajes (INCYDE, 2015), y con la utilización de la matriz de reconstrucción y ordenamiento de datos, y matriz de contexto y líneas del tiempo sistematizadas, los participantes analizaron el conjunto de la información y por medio del debate y consenso se logró extraer los aprendizajes de la experiencia.

### **E. Puntos de llegada y socialización**

#### **E1. Formular conclusiones**

Las conclusiones resultaron del análisis del todo el conjunto de la información. Esta información será considerada en la construcción de un documento estratégico que dirija las próximas intervenciones del Área de Proyecto de Madre Coraje.

#### **E2. Comunicar aprendizajes**

Como ya se indicó anteriormente. Es importante socializar los aprendizajes que surgieron de esta experiencia. Se tiene programado hacer la devolución al equipo del Área de Proyectos, y la Directiva de AMC principalmente, programado para la primera semana de octubre en la sede central de AMC (Jerez de la Frontera). A manera de devolución se enviará por correo electrónico el documento final, a todos los brindando sus testimonios para el presente estudio.

## 8. DESARROLLO DEL ESTUDIO

### 8.1. Reconstrucción histórica a través de la línea del tiempo

Para la primera etapa, se diseñó una matriz de línea de tiempo para un periodo de 15 años, en la que se fue registrando toda la información calificada como *objetiva* que permitió generar la base de la reconstrucción de la experiencia. Esto se complementó con la revisión de información documentaria de la base de datos del Área de Proyectos de AMC y con la información primaria suministrada por el equipo actual del Área de Proyectos y los socios locales de los departamentos de Apurímac y Huancavelica (Perú). Se realizó el Taller de *Reconstrucción histórica de los aspectos objetivos y subjetivos de la experiencia*, con el equipo del Área de Proyectos en dos momentos: primero la parte *objetiva* de la experiencia, desarrollada el día 15 de febrero del 2016, en el local de Jerez de la Frontera, y el segundo momento de la parte calificada como *subjetiva* se realizó el 24 de febrero del 2016, en el mismo lugar. Para el caso de Perú, este taller se realizó en cada departamento, pero un único evento desarrollando la parte objetiva y subjetiva de la experiencia. En Apurímac se llevó a cabo el día 21 de marzo del 2016, y en Huancavelica se realizó el día 30 de marzo del 2016.



Figura 7: Taller construcción Línea del tiempo con el equipo del Área de Proyectos de AMC.

Fuente: Elaboración propia

A efectos ilustrativos, en la Tabla 3 se presenta la línea del tiempo para el primer eje analizado. Se dispone de esta misma línea del tiempo para los siete ejes de sistematización (Anexo 3).

**Tabla 3. Línea del tiempo para el eje de Priorización geográfica y horizonte temporal**

<b>Año</b>	<b>Hitos</b>
<b>2000</b>	MC selecciona a Perú para su labor de proyectos de desarrollo Proyecto de "Investigación de diversas zonas del Perú para la ubicación de un proyecto integral de desarrollo"
<b>2001</b>	Se decide concentración de Proyectos (Apurímac, Ayacucho y Huancavelica) Modelo de gestión por microcuencas (División en zonas altas, medias y bajas)
<b>2002</b>	Intervención en Apurímac, Ayacucho y Huancavelica
<b>2003</b>	Investigación en zonas integrales (Apurímac, Huancavelica y Ayacucho)
<b>2004</b>	Se decide retira del departamento de Ayacucho
<b>2005</b>	Cierre Ayacucho Diagnóstico de las zonas de intervención del Plan Integral (Apurímac y Huancavelica)
<b>2006</b>	Centrados sólo en Apurímac y Huancavelica ampliación de intervención a más distritos y comunidades
<b>2007</b>	Ejecución de proyectos más allá de las cuencas
<b>2008</b>	Ejecución proyectos Regional en Apurímac
<b>2009</b>	Apoyo reconstrucción de zonas afectadas por terremoto (Ica y Huancavelica) Plan especial en Huancavelica Inicio coordinación en África
<b>2010</b>	
<b>2011</b>	Selecciona al país Mozambique Elaboración Planes territoriales en Apurímac y Huancavelica
<b>2012</b>	
<b>2013</b>	
<b>2014</b>	Se decide horizonte al 2021
<b>2015</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos y validación mediante los talleres.

Construido las líneas de tiempo de la experiencia, se realizó la descripción detallada de la reconstrucción histórica partiendo de los hitos más significativos identificados por los equipos del Área de Proyectos y de los socios locales, dicha descripción fue sustentado por los testimonios recogidos en campo en los talleres, entrevistas, observación participantes y cuestionarios. A continuación, en la figura 8 se presenta una versión más amigable y sintetizada de línea de tiempo, a modo ilustrativo sólo de un eje.

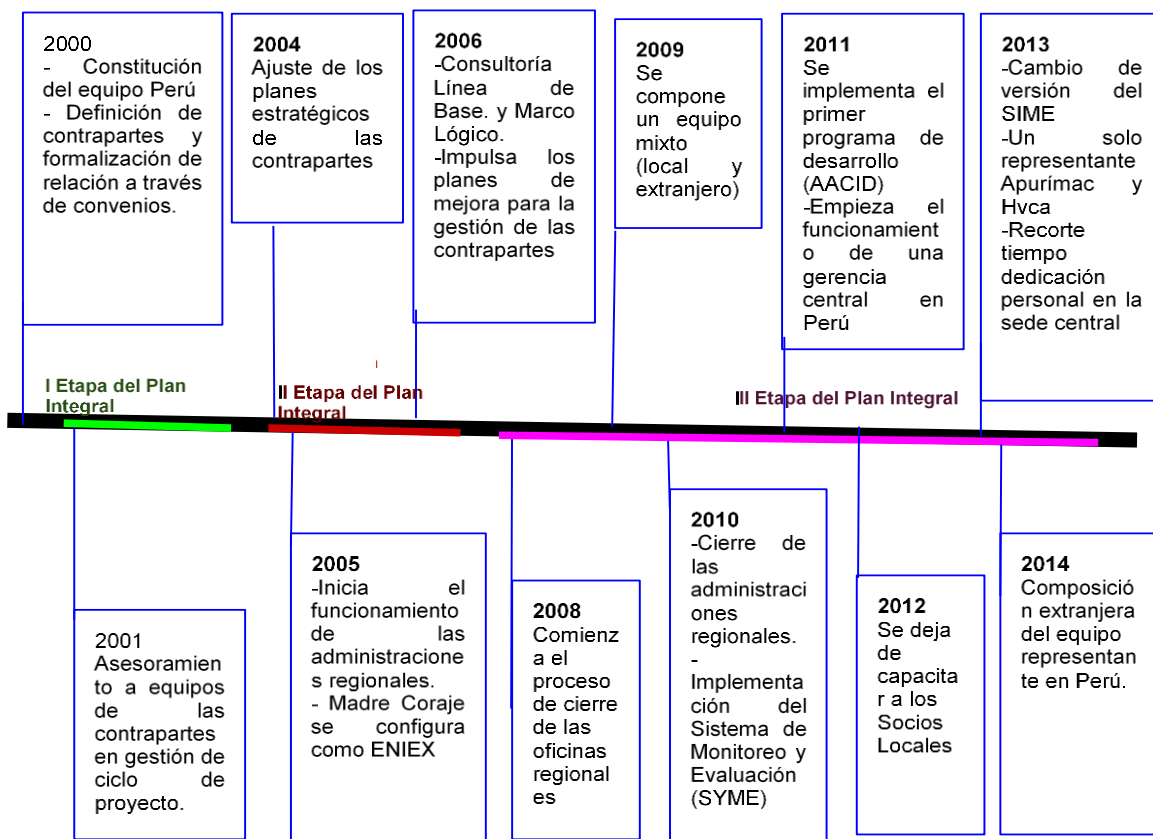


Figura 8: Línea del tiempo sintetizada para el eje Labor del equipo técnico.

Fuente: Elaboración propia

## 8.2. Construcción de la Matriz de ordenamiento y reconstrucción de procesos

Para cada eje se elaboró un análisis de los procesos más destacables vividos durante los 15 años en el Área de Proyectos. Para esto se identificó cronológicamente los momentos críticos, las rupturas, los avances e impactos logrados, los retrocesos, las medidas correctivas aplicadas y los elementos innovadores más destacados por los equipos de trabajo. En la Tabla 4 se muestra el caso del eje 5 correspondiente a la valoración de los intercambios de experiencias de Perú y España. Se dispone de una matriz similar por cada eje. (Anexo 5)

Año	Momentos críticos /tensiones	Rupturas	Avances /impactos	Retrocesos	Salto de calidad/ medidas correctoras	Elementos innovadores
2000 - 2001		No se maneja un discurso común de enfoque de la cooperación al desarrollo.		Se retiran las demás áreas del Plan Integral, se diluye las estrategias de trabajo en común, por un trabajo bastante sectorial en las áreas.		
2002 - 2003	Crisis entre las áreas, por problemas personales entre responsables de áreas (AA.HH. y AA.PP.	Conflictos ideológicos del tema de ayuda humanitaria versus los proyectos.		Se personaliza los enfoques de trabajo a nivel de responsables (reacios a complementarse)		
2004 - 2005						
2006 - 2007			Proyectos de emergencia implementados por Área de proyectos			
2008 - 2009			Coordinación de actividades de difusión y sensibilización			
2010 - 2011			En la última planificación estratégica se ha planteado objetivos comunes			
2012 - 2013	A la hora de aplicar la planificación hay dificultades por la diferencia		Implementación de bibliotecas, en un proyecto de Área de Proyectos.	Poca comunicación y flujo de información entre áreas.		Complementar los proyectos del Área de proyectos con apoyo de

Tabla 4. Matriz de ordenamiento y reconstrucción de procesos para el eje Valor del intercambio de experiencias de Perú y España

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos y validación mediante talleres.

### 8.3. Construcción de la Matriz de contexto sistematizada

Seguido se elaboró la construcción de la matriz de contexto para cada eje con el fin de recuperar los aspectos positivos y negativos durante los 15 años de la labor del Área de Proyectos. Adicionalmente, se consultó sobre las propuestas de mejora que se podrían desarrollar a fin de consolidar esta área de trabajo. En la Tabla 5, a modo de ejemplo, se muestra los resultados



alcanzados en uno de los ejes, el de Labor del equipo técnico, indicando mediante colores la procedencia de los testimonios. Se dispone de una matriz similar por cada eje. (Anexo 6)

ASPECTOS POSITIVOS -LO QUE MÁS ME GUSTA-	ASPECTOS NEGATIVOS -LO QUE MENOS ME GUSTA-	PROPUESTAS DE MEJORA -CÓMO ME GUSTARÍA QUE FUERA-
<p>Sobre las administraciones regionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitían ser más estrictos y dedicar más tiempo a la revisión de los informes económicos.</li> <li>• Tenían un rol de control de los recursos destinados a los proyectos, el control permitió ayudar a que los socios locales se ordenen en la parte administrativa</li> <li>• Existen espacios donde se toma las decisiones a nivel del Área de Proyectos, pero en algunos casos los socios locales pueden aportar con propuestas.</li> <li>• Fuerte sentido de pertenencia y compromiso de trabajo, por parte del equipo representante en Perú.</li> <li>• El haber recorrido todo este camino junto con muchos socios locales, es lo más positivo. Ese trabajo coordinado, pese a los conflictos que siempre los hay, ya salido antes lo de los consorcios, de que los socios locales se hayan podido encontrar o hayan cambiado su forma de relacionarse, eso es fruto de todo el camino, tanto nosotros como con ellos.</li> <li>• Creo que había el crecimiento institucional de los socios locales en todos estos años, habido contrapartes que han</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en aterrizar los ejes transversales en forma práctica en los indicadores ej. género.</li> <li>• Tener una sola persona (representante regional) ocupándose de hacer el seguimiento técnico y económico a la vez, no permite que se le dé el tiempo necesario a esa labor. Se necesita cierta especialización en el tema.</li> <li>• Falta fortalecer la contratación de los informes técnicos con los económicos.</li> <li>• Fuerte dependencia del administrador responsable económico. Necesidad de que el equipo técnico del Área vea y contraste información con lo económico y no sea un trabajo aislado.</li> <li>• No haber reflexionado con los socios locales sobre la participación de las administraciones regionales y haber tomado la decisión de cerrarlo.</li> <li>• Falta un espacio de debate, de reflexión de socios locales en la región de Huancavelica.</li> <li>• Sobrecarga de trabajo de los representantes regionales y equipos de la sede central.</li> <li>• Normalización de carga de trabajo para la que no existe capacidad suficiente en términos de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se tenga que elegir un representante nacional y/o regional se debe considerar que tenga un alto nivel profesional en lo ético, político y técnico. No ahorrar en el pago de este personal, porque de la calidad que elijan dependerá la calidad de los resultados, calidad en la selección de socios locales, etc. y de preferencia que no sea de la zona de intervención.</li> <li>• Sería importante separar los roles del representante regional de Madre Coraje, el nivel técnico del administrativo. Se tendría que formar capacidades, o incluir otra persona, y que ambos trabajen en forma conjunta y articulada.</li> <li>• Con la información obtenida de los años de experiencia del Área, evaluar cuál es el cuadro adecuado de composición del equipo representante en Perú, respecto a las funciones que desempeña y la cantidad de financiación de proyectos a su cargo. Tras el hecho de haber reducido de un equipo integrado por cinco personas para dos regiones (2009), a sólo dos (2015).</li> <li>• Los integrantes de la directiva de Madre Coraje deberían formarse en el tema de cooperación al desarrollo, por lo menos a nivel básico, para que fortalezca la toma de decisiones estratégicas de intervención del Área.</li> <li>• Los integrantes de la directiva de Madre Coraje deberían formarse en el tema de cooperación al desarrollo, por lo menos a nivel básico, para que fortalezca la toma de decisiones estratégicas de intervención del Área.</li> </ul>

<p>pegado un crecimiento exagerado, una la calidad de proyectos que cuando se empezó ni se podían imaginar que eso fuera así. Esto como consecuencia del acompañamiento y asesoramiento del propio Madre Coraje, claro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El hecho de ser multidisciplinarios, p. ej. no es muy normal en una institución que toda la gestión económica la lleve solamente una persona, eso de ser contador y administrador a la vez, el trabajo debe estar repartido.</li> <li>▪ Falta una visión integral de todo el proceso de gestión de proyectos por parte del equipo del Area (España-Perú).</li> <li>▪ Tener un objetivo común, que el enfoque sea el mismo, cuando empiezas a trabajar, saber con quién estás trabajando, no intentar imponer nada, sino que el compromiso sea el mismo para las dos partes.</li> <li>▪ Hacer realidad los Planes Estratégicos de Sostenibilidad Institucional, los PESI, es la forma real de conseguir la sostenibilidad, no a través del radicalismo que he dicho antes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor sensibilización en la utilidad, capacitación y acompañamiento a los socios locales, en la aplicación de instrumentos como el SIME.</li> <li>▪ Contar con un equipo compuesto por un representante nacional y dos representantes en cada región. Es necesario tener una representación en Lima capital de Perú, porque es el lugar donde se toman decisiones de carácter político, estratégico y de planificación. Muchas de las decisiones tomadas afectan a los intereses de cada región, considerando incluso que Madre Coraje es la ONGD española que más fondos ha destinado al Perú, podría tener influencia cierta influencia política a favor del desarrollo.</li> <li>▪ Sería idóneo que todo el equipo del Area tenga una visión integral de la gestión de los proyectos realizado en Perú, y viceversa, para ello, podría realizarse viajes de intercambio de experiencia entre el equipo.</li> <li>▪ Las crisis de desconfianza con los socios locales, pero por manejo no por otras situaciones de que el enfoque sea distinto, bueno pues normal nos retiramos amistosamente. Sino que eso cuando hacen algo que no debían, creo que eso es lo más negativo de toda la relación.</li> <li>▪ El cambio de rol tan radical que planteó Madre Coraje en el año 2010, en pasar de ser amigos a ser fiscalizador.</li> </ul>
---	---	---

Tabla 5. Matriz de contexto para el eje Labor del equipo técnico Área de Proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de los talleres en Perú y España.




<u>Legenda de colores:</u>	
• Apurímac	
• Huancavelica	
• Jerez de la Frontera	



Figura 9: Taller construcción Línea del tiempo con socios locales de Apurímac.

Fuente: Elaboración propia



Figura 10: Taller construcción Línea del tiempo con socios locales de Apurímac (Perú).

Fuente: Elaboración propia

#### 8.4. Modelo de gestión del Área de Proyectos

Según el PI del Área de Proyectos, se proyectaba que sirviera de modelo. En esta conceptualización se visualizaba que este Plan funcionara además en aspectos filosóficos de la organización, basado en sus principios de gratuidad, igualdad y solidaridad, y como un instrumento capaz de educar en valores (AMC, 2001).

Este PI tenía una visión muy integral del trabajo, orientado no solo a gestar el área sino a fomentar un ideal de trabajo para todos los/as involucrados y sus intervenciones. Se esperaba así, transformar a la sociedad, mediante cambios en sus actitudes y maneras de pensar (AMC, 2001). Dentro de su contenido, además, se planteaban procesos de realimentación de equipos y personas mediante la interacción y el diálogo permanente. El aprendizaje mutuo basado en la solidaridad sería el fundamento para lograr aprendizajes y cambios sociales sustantivos.

AMC buscaba era formar fuertes redes de solidaridad Norte-Sur. Estas redes estarían conformadas por los integrantes en el Sur Global (población local, contrapartes, otras ONG locales, administraciones y autoridades locales y otros colectivos) y en el Norte Global (Madre Coraje, otras ONG, administraciones, empresas, asociaciones de vecinos, universidades, colegios, etc.). Una de las entrevistadas nos cuenta,

“...la idea era acercar a los beneficiarios de Perú y la población de aquí de España, y en medio esta Madre Coraje y las contrapartes, (...) la idea era que al final desaparecieran esos intermediarios, y se creara esa conexión entre beneficiarios, voluntarios y ciudadanía de aquí” (E.T.A.M.14).

De acuerdo con la información revisada y recolectada a través de las diversas técnicas. Se describe el modelo de la gestión del Área actual haciendo un comparativo de cómo fue planteado al inicio del Plan Integral (2001) y los cambios más significativos se han producido tomando en cuenta los criterios definitorios del modelo de gestión de AMC:

- La *concentración geográfica* en zonas de intervención específicas.
- Se *acompaña procesos de desarrollo* de los actores locales protagonistas en la zona de intervención específica, a largo plazo.
- El *partenariado*, para que el acompañamiento esté basado en relaciones entre iguales.
- La *Integralidad*, apostando por hacer un trabajo que abarque diversos sectores y ejes transversales.

Como punto de inicio del análisis del modelo de gestión se toma de referencia, en el criterio de concentración geográfica, el primer eje de sistematización: **Priorización Geográfica y Horizonte temporal**. Encontramos que este criterio ha sufrido cambios en el tiempo. En sus inicios en el 2001 se definió tres zonas de intervención en Perú (Ayacucho, Huancavelica y Apurímac), basado principalmente en criterios como el índice de pobreza y pobreza extrema, siendo estos los departamentos con los índices más altos, y en su misión organizacional. Para el 2015, el Plan Integral interviene solo en dos zonas: Apurímac y Huancavelica (Perú), quedando

una por fuera debido a que no se alineaban a la misión y por criterios de lograr mayor concentración geográfica.

Respecto al *criterio de integralidad* del PI, uno de los elementos definitorios de su modelo de gestión, se toma el eje de **Priorización Temático** desarrollada. En este componente se evidencia que en el 2001 los sectores temáticos a trabajar en las zonas de intervención definidas eran Economía, Salud, Educación y Derechos Humanos. Así mismo, se definieron cuatro ejes transversales de abordaje: Género, Medio Ambiente, Interculturalidad y Fortalecimiento Organizacional. Para el 2015 se desarrollan en Apurímac: Economía y Educación y en Huancavelica: Economía, Educación y Derechos Humanos, eliminándose el sector temático Salud. El eje transversal de Fortalecimiento Organizacional se transforma en Gobernabilidad y Ciudadanía. Adicionalmente, aunque se mantiene el abordaje transversal en los proyectos, encontramos que hay una orientación a denominar los proyectos de acuerdo a una focalización de eje específico (p. ej. proyecto de género, proyecto quechua). Adicionalmente, se integra en el 2013 un proyecto que incorpora un nuevo sector temático basado en el enfoque del buen vivir, que debería se debería evaluar la posibilidad de impulsar como una alternativa al modelo de desarrollo. Para el criterio de acompañamiento de procesos de desarrollo, se consideran los ejes de **Labor del equipo técnico, apuestas estratégicas e interacción entre las diferentes áreas de AMC**. La política de gestión de los proyectos establecida en AMC se basa en la aplicación del Enfoque Marco Lógico (ML). Esta decisión fue sostenida a partir del 2001 porque facilitaba la planificación, ejecución y evaluación de los Proyectos. Inicialmente se trabajaba mediante proyectos y actualmente se mantiene el enfoque ML y se realiza mediante programas multianuales.

Fruto de la sistematización se ha podido asimismo evidenciar que en el diseño de proyectos en el 2001 la identificación del proyecto surgía del equipo técnico y el representante regional en sede. Para el 2015, se realiza la identificación del Proyecto y el equipo técnico del Área define los Términos de Referencia (TDR). La ejecución está a cargo de los socios locales con el acompañamiento del representante regional en sede. Esto supone un riesgo que debería reflexionar el equipo del Área de Proyectos, debido a que se puede llegar a un punto en que “no se distinga con claridad si los proyectos que se presentan a subvención están en función a las demandas de los beneficiarios o en función de las necesidades de la organización” (Calabuig & de los Llanos 2010:109)

En el 2001 la estructura que prevalecía era la mixta y la identificación de los proyectos estaba a cargo de los responsables del equipo del Área de Proyectos y los socios locales. La ejecución estaba bajo la responsabilidad de los socios locales en cada departamento. El seguimiento le correspondía al Área de proyectos y el Coordinador de proyectos Perú; cuya labor era Coordinar, planificar y hacer seguimiento a todos los proyectos. Habían definidos dos responsables del acompañamiento (uno en cada departamento), además del coordinador.

Desde 2015, la estructura está determinada por zonas. En estas, la identificación se realiza por el equipo del Área de Proyectos (principalmente por quien define los TDR) y los socios locales y la ejecución está a cargo los socios locales en cada departamento. La labor de seguimiento de la Sede Central y de Perú se realiza divide en dos equipos (uno por zona). Actualmente hay

definidos un responsable del acompañamiento de Huancavelica y en Apurímac el acompañamiento lo realiza el coordinador de proyecto de Perú. Por tanto, los/as entrevistados manifiestan como una debilidad la carencia de un representante de AMC en Apurímac.

La coordinación interna y externa durante el periodo 2001 al 2015 ha tenido mejoras gracias a los avances tecnológicos (correo electrónico, video conferencias, etc.), que han permitido, según los/as entrevistados, una comunicación más fluida entre equipos de Perú y España.

Dentro de las apuestas estratégicas actualmente se promueven los Planes Estratégicos de Sostenibilidad institucional de los socios locales, para lograr que una vez que AMC se retire de las zonas, las ONG tengan la capacidad de continuar los procesos desarrollados y evitar la dependencia financiera. Este componente favorable ha sido introducido en los últimos años, pues inicialmente no fue planteado por parte de AMC. Debido a que se generó dependencia económica en los socios locales, además del que AMC pretende retirar el apoyo financiero a los socios locales para el 2021, y se requiere que los socios locales estén en la posibilidad de continuar los procesos de desarrollo encaminados.

Con respecto a la integración entre áreas de AMC, en el 2001, el PI fue diseñado como una estrategia para la organización, considerando la participación de este plan para todas las áreas que la integran. Dos años más tarde, el PI pasa a ser parte del Área de Proyectos, perdiéndose el nivel de coordinación entre las áreas. A la fecha son pocas las actividades de coordinación, solo se encuentran acciones muy concretas con el Área de Educación para el Desarrollo mediante el plan de difusión de la labor del Área de Proyectos. No se encuentran acciones conjuntas con el área de Ayuda Humanitaria.

Para el análisis del criterio de partenariado, se utiliza los ejes de **relación con los socios locales y valor de intercambio de experiencias**. Según la AMC (2001), el partenariado, tanto interno como externo, está visualizada como una relación que favorezca la horizontalidad entre todas las partes, incluyendo la relación de los socios locales, los actores protagonistas y la AMC.

La relación del Área de Proyectos con los socios locales es a través del representante en sede Perú en cada departamento. El nivel de comunicación en el 2001 era considerada cercana, de amistad. A partir del año 2010, debido a falta de transparencia de algunos socios locales, AMC toma la decisión de mantener una relación fiscalizadora. Esto diluyó la relación con los socios locales. Actualmente se ha avanzado en la recuperación de la calidez de la relación; sin embargo, aún existe desconfianza. Al respecto se manifiesto:

“La relación no es adecuada porque subsiste una desconfianza profunda de los directivos hacia los socios locales que impide que se trabaje realmente como socios, trascendiendo la relación meramente financiera y de gestión de proyectos, hacia una relación de alianza para la transformación global. Si nos creyéramos que son nuestros socios, ellos y nosotros nos enriqueceríamos mucho más y el Plan Integral tendría mucho más impacto. Es lo que soñamos en el 2000 si se mira el primer Plan Integral.”  
(C.TA.V.20)

El nivel de acompañamiento y asesoramiento en las sedes departamentales es permanente y continua, a diferencia de los años iniciales. Esto está vinculado a la generación de experiencia en las intervenciones y a la introducción de recurso humano cualificado. Las calidades éticas y filosóficas del recurso humano también han favorecido el desempeño en esta materia.

El seguimiento y monitoreo de proyectos a inicios de 2001 era débil. Actualmente, de igual manera al factor de acompañamiento y asesoramiento, ha mejorado. Parte de las mejoras están relacionadas con la incorporación del sistema integrado de monitoreo y evaluación, logrado en el 2013.

Finalmente, con respecto al valor de intercambio de experiencias, encontramos que a inicios del periodo del PI se disponía de mayores acciones de intercambio entre Perú y España, por medio de la participación del voluntariado y practicantes españoles que se desplazaban a Perú. También se promovía la movilidad de los/as representantes de los socios locales y autoridades locales a España. Se destaca una sola oportunidad de la movilidad de una actora protagonista del departamento de Huancavelica a España en el año 2010. A partir de la ruptura de la confianza con los socios locales, en ese mismo año, se ha reducido la movilidad en las dos direcciones. Actualmente son muy limitadas las acciones de intercambio directo que se realizan.

### 8.5. Recuperación de aprendizajes y propuestas de mejora

Uno de los componentes más importantes de este estudio fue la extracción de los aprendizajes vividos durante el periodo de sistematización. Se obtuvieron principalmente a partir de la reflexión participativa del equipo del Área de Proyectos, llevada a cabo en el Taller de Reflexión de fondo, análisis e interpretación de la experiencia, realizado el 5 de agosto del 2016. Para ello, se utilizó las líneas de tiempo sintetizadas, la matriz de ordenamiento y reconstrucción de procesos y la matriz de contexto. De todo este proceso de análisis y reflexión del conjunto de la experiencia, se extrajeron los aprendizajes destacados por cada eje de sistematización, así como los principales elementos de riesgos que se pueden presentar durante la intervención.



Figura 11: Taller reflexión a fondo: análisis e interpretación, equipo del Área de Proyectos.

Fuente: Elaboración propia

### **Eje de Priorización Geográfica y Horizonte Temporal**

Si tomamos en cuenta el primer eje, de *Priorización Geográfica y horizonte temporal*, es posible identificar que los aprendizajes colectivos más valorados por los actores consultados es que no se debe focalizar en una zona geográfica sin antes, previamente, **hacer análisis de la presencia de socios locales y de sus principales actores públicos y privados relacionados**. Esto es un elemento fundamental para lograr la sostenibilidad y el involucramiento activo de los actores locales, tal es el caso de los Gobiernos locales y organizaciones de base. Además, desde AMC se considera primordial no olvidar realizar sobre todo un abordaje sensible y responsable, que no ponga en riesgo los posibles beneficios de los/as actores protagonistas. Tal es el caso cuando se vaya a concluir la relación con un socio local o se vayan a modificar negativamente los presupuestos destinados a la intervención.

Por otra parte, el elemento de **coordinación local institucional** es otro punto focal de acción para AMC. Este se debe originar desde el comienzo, con todos los actores clave, especialmente con el Estado, las instituciones y organizaciones de base. Esto viene a favorecer el compromiso y empoderamiento de las instituciones y organizaciones involucradas en el proceso a desarrollar. Lo cual, adicionalmente, favorece en el tiempo la sostenibilidad en términos de apropiación de los procesos y su continuidad futura, una vez que se haya finalizado el apoyo a la intervención por parte de AMC.

Finalmente, los actores consideran que es primordial que se mantenga una postura de **flexibilidad de cambio en el modelo de gestión** del Área de Proyectos. Si bien es cierto que se dispone de un plan integral, es necesario que este se ajuste a las realidades del contexto durante su ejecución. Por tanto, AMC considera que hay que disponer de mecanismos que favorezcan la incorporación y la modificación durante la ejecución, tal es el caso de inclusión de diagnósticos, evaluaciones, sistematizaciones, entre otros.

En este eje, los elementos de riesgo de más peso identificados están vinculados con los **cambios en las prioridades de los financiadores**, debido a que la mayor parte de financiación de los proyectos del Área dependen de fuentes externas públicas y privadas. Otro riesgo latente está relacionado con el aspecto de **la gestión del poder que ejercen los directivos sobre la toma de decisiones del Área** (presupuestos, grupos meta, temas, áreas geográficas, entre otros), influenciando la toma de decisiones sin contemplar criterios técnicos de los equipos de trabajo.

Adicionalmente, hay que recobrar la necesidad de que en la siguiente planificación estratégica que realice el Área de proyectos es necesario **fijar un horizonte temporal más real**, que sea más coherente con los procesos a encaminar. Esto debido a que los procesos de desarrollo requieren un abordaje temporal con una visión de largo plazo, que permita orientar acciones que tengan mayor impacto y sostenibilidad en los/as actores protagonistas.

### **Eje de Priorización Temática**

Los principales aprendizajes en el área de Priorización Temática están relacionados con la **necesidad de no depender sólo de la especialización temática de socios locales**, eso no es suficiente. El PI priorizó cuatro sectores temáticos: económico, salud, educación y desarrollo



humano, y cuatro ejes transversales género, interculturalidad, medio ambiente y gobernabilidad y soberanía, sin incluir la perspectiva de incidencia política en su accionar. Para cumplir con su apuesta en la planificación estratégica, al haber focalizado su intervención en dos regiones del Perú, se ha visto limitada a abordar de acuerdo a la experticia de los socios locales presentes en cada zona. Por otro lado, en estas regiones hay una cantidad limitada de ONG que tengan experticia en las temáticas que se desean intervenir según el plan integral. Por tanto, AMC se ha enfrentado a ciertas condiciones de la oferta local organizacional que la han llevado a depender de la capacidad temática que posean los socios locales, a flexibilizar las exigencias por la falta de organizaciones en las zonas integrales, a ajustarse a lo que ofrecen los socios locales y a no disponer de nuevas ONG que se alineen debidamente a sus principios, filosofía y misión.

No solo se presenta una situación de que AMC se tenga que adaptar las condiciones de los socios locales, sino que también se da un efecto contrario y es que los socios locales se adaptan a las demandas de AMC. Entonces, se presentan conflictos de apropiación de los ejes temáticos por parte de los socios locales, que no poseen, según AMC, dominio teórico y práctico de los temas, sino que los ofrecen para satisfacer lo que AMC solicita.

Las alternativas de solución propuestas por los consultados se orientan para no depender de la experticia de los socios locales. Asimismo, desarrollar una investigación-diagnóstico, previo a la intervención, que permita disponer de un mapeo de actores y condiciones sociales. Con esto se lograría conocer la cantidad de organizaciones locales y su área de trabajo, así como las demandas sociales de los/as actores protagonistas. A futuro, esta información serviría de base para el diseño estratégico del Área de Proyectos de AMC. Adicionalmente, generar capacidades técnicas en el equipo de AMC para que logre un acompañamiento adecuado permanente, que favorezca la creación de capacidades en los socios locales y que garantice un efectivo desarrollo de los ejes transversales.

Otro aprendizaje, muy vinculado a la condición local, está relacionado con el **abordaje en una misma zona y tema con diferentes socios locales**. Esto generó en algún momento conflictos entre los equipos de los socios locales y competencia entre las organizaciones. Lo que, de manera consecuente, provocó ineficiencia y menores impactos en beneficio de los/as actores protagonistas, por la desconcentración de prioridades y objetivos sociales. Ante esto, fue necesario desarrollar intervenciones con diferentes socios locales en una zona reducida específica, sin definir el espacio geográfico de acción y los logros a los que cada organización se compromete a alcanzar. Es importante destacar que actualmente se desarrollan programas territoriales, en donde cada socio local tiene bien definido su tema y su espacio de acción.

Otro de los aprendizajes identificados está relacionado con las **prioridades en la puesta en marcha de unos u otros sectores o ejes a discreción de la Dirección**. Con este, se pone sobre la mesa nuevamente el tema de gestión del poder por parte de la Dirección de AMC. Durante los procesos de toma de decisiones se introducen criterios subjetivos, menos técnicos. La propuesta para resolver esta situación es lograr sensibilizar a los dirigentes de AMC y crear capacidades en cooperación al desarrollo para lograr un mayor compromiso, comprensión integral, apropiación de la propuesta temática y de los compromisos adquiridos con los socios locales y los actores protagonistas.

### **Ejes de Labor del equipo técnico y Apuestas estratégicas**

Los ejes 3 y 7 fueron analizados de manera conjunta a criterio de los/as participantes, por la relación directa entre ellos. Parte de los principales aprendizajes vinculados a estos dos ejes, están relacionados con los **beneficios que genera el trabajo de planificación y evaluación participativa dentro de un Plan Integral** y, por tanto, es una práctica que se debe conservar y fortalecer dentro de la organización. Es importante que la planificación sea participativa, de manera que involucre a socios locales y directiva institucional. Con esto se favorece conseguir la apropiación y el compromiso mutuo para la consecución de los objetivos. Esta planificación debe contar con el respaldo de conocimiento previo, por ello, es importante realizar las evaluaciones, sistematizaciones de experiencias u otros, que permitan conocer y comprender las situaciones presentes en la realidad. Esto a su vez, favorece que la organización identifique y aplique estrategias de mejora continua.

Adicionalmente, consideran que es necesario **trabajar con abordajes basados en procesos de desarrollo de mediano y largo plazo y no sólo mediante proyectos concretos, de corto plazo**. Esto también se ha evidenciado en los indicadores que se utilizan para evaluar los proyectos, en su mayoría vinculados a la gestión y con enfoque “marcologista”. Por tanto, se marginan los procesos sustantivos de los procesos de desarrollo, más vinculados al resultado e impacto de las intervenciones en la calidad de vida de los/as actores protagonistas.

Otro factor determinante en este eje es la **disponibilidad de equipos de trabajo estables y con presencia en la zona de intervención**, que apliquen un Sistema de Monitoreo y Evaluación. Esto es considerado positivo en cuanto a que permite que exista una debida continuidad, acompañamiento permanente para lograr consecución de los objetivos de AMC y mantener una cierta sostenibilidad de los procesos de desarrollo.

En estos ejes el principal riesgo está relacionado con la inestabilidad del equipo. Esto se produce principalmente por falta de una política organizacional que favorezca la motivación de los trabajadores y la no rotación del personal en las sedes de intervención (incentivos, salarios, condiciones de infraestructura, sobrecarga de trabajo, horarios, capacitación, desarrollo profesional, entre otros).

### **Eje de Relación con los Socios Locales**

En este eje lo más destacable está relacionado con la importancia de **continuar la cooperación con un compromiso que supere el ámbito económico**. Esto es un paso fundamental para favorecer mayores lazos solidarios y que exista una relación AMC-socios locales más cercana, horizontal y estable. En este sentido AMC ha hecho buenos avances, que le han permitido ser considerados no como una fuente de financiamiento sino como aliados. Adicionalmente, es necesario que no exista dependencia de un solo socio local en una zona para las intervenciones propuestas.

Otra condición desfavorable identificada por los consultados, está vinculada con la **falta de apoyo real y efectivo a la sostenibilidad organizacional de los socios locales**. Si bien hay una supuesta relación horizontal entre AMC y los socios locales, no se dispone de una estrategia

de creación de capacidades organizacionales que garantice que los socios locales logren sobrevivir una vez que AMC deje de financiar sus proyectos.

Uno de los riesgos principales es que las organizaciones locales fallen a sus compromisos y su transparencia en el uso de los recursos. La otra es que AMC genere una atmósfera de verticalidad en las relaciones, así como una orientación más de fiscalización.

Se ha estado impulsando desde AMC que los socios locales desarrollen Planes Estratégicos de Sostenibilidad Institucional, como un factor determinante de la sostenibilidad organizacional necesaria para reducir la dependencia con AMC por parte de los socios locales. En este sentido, es necesario que la ONGD acompañe y asesore en su diseño e implementación a fin de asegurar su debido desarrollo.

### **Eje Valor del intercambio de experiencia entre Perú y España**

Es necesario **retomar los espacios que favorezcan la interacción y el contacto personal permanente entre los equipos, el voluntariado, la Dirección y los socios locales**. Esto a fin de mantener una relación más cordial, cercana y armoniosa que favorezca la coordinación de las intervenciones. Adicionalmente, es necesario que estos actores, en su conjunto, logren un acercamiento continuo con los/as actores protagonistas a fin de mejorar su empatía y mantenerse actualizados sobre sus necesidades sentidas y se realimente y fortalezca la filosofía de la organización. Adicionalmente, este espacio le permite a AMC conocer desde la población meta sus avances y expectativas de las intervenciones sociales.

Para el voluntariado esta oportunidad representa un espacio de aprendizaje y comprensión invaluable. La construcción de una ciudadanía global, sensible con la realidad de los actores protagonistas solo se puede lograr con la convivencia cercana.

Los actores consultados consideran idóneo que todos los equipos de la Sede Central y los miembros de la Directiva conozcan de cerca la realidad en que viven los/as actores protagonistas y cuáles son las dinámicas del contexto en que intervienen. Esto permitiría la apropiación de las necesidades sentidas por la población meta, la comprensión de los requerimientos por parte de los socios locales y la definición de objetivos de resultado e impacto a largo plazo. Así mismo, sería un mecanismo de sensibilización y sustento para la toma de decisiones acertada en materia de desarrollo humano.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. En cuanto a los aspectos metodológicos**

Como parte de los hallazgos en los aspectos metodológicos de este estudio encontramos la necesidad de disponer, para la realización de sistematización de experiencias, de alto nivel de tiempo, esfuerzo y dedicación para el diseño y planificación de recogida de la información primaria y secundaria, y para el proceso de transcripción y sistematización de los resultados. Es importante destacar la relevancia de desarrollar un proceso altamente participativo y cercano a las/os participantes, en una esfera de trabajo que estimule la recuperación de saberes propios de la experiencia.

Cuando se trata de la recuperación de procesos de periodos extensos se recomienda un trabajo previo de gabinete. En esta etapa es fundamental disponer de un punto de partida para iniciar la construcción de la línea de tiempo con las/os participantes. Por tanto, debe existir una primera etapa donde se recuperen objetivamente, de información secundaria, los hitos. Esto permite reducir la demanda de tiempo y la indisposición de quienes participan, ante un proceso agotador y desgastante. Adicionalmente, esto permite que se haga una reconstrucción detallada de los hechos más importantes para la organización y no se pierda información relevante para el análisis.

Antes de realizar el levantamiento de información, es necesario disponer de toda la planificación de técnicas e instrumentos a utilizar, como se ha pretendido en el presente TFM. A fin de aprovechar el encuentro con los participantes para maximizar las visitas de campo y la recuperación de información.

A pesar de los altos costos que este tipo de estudio demanda, el desarrollo de esta clase de estudios es sumamente relevante para la organización, como así ha sido manifestado en este caso por la misma. Porque le permite disponer de insumos objetivos para la toma de decisiones estratégica. Adicionalmente, para los socios locales representa un estímulo, al dársele valor a sus voces y ser considerados/as como agentes partícipes de esa toma de decisiones.

## **9.2. En cuanto al ámbito del Área de Proyectos de AMC**

### **Eje 1. Priorización geográfica y horizonte temporal**

#### *Conclusión:*

El Plan Integral, en el 2000, apostó por una concentración geográfica decidida, centrando la cooperación al desarrollo primero en tres zonas del Perú. Luego, en el 2004, se cambió a sólo dos, Apurímac y Huancavelica. Anterior al Plan integral, en la primera década de la intervención de AMC, la labor del Área era dispersa, pero esta concentración supuso la suma de esfuerzos económicos y humanos para visibilizar de manera acertada los resultados de la intervención. Comparado con las condiciones previas al año 2000, la aplicación de este nuevo plan integral favoreció mejorar el conocimiento de los socios locales, tener mejores relaciones con la población meta, aumentar los resultados de las intervenciones y legitimar la cooperación de la AMC en Perú. Es posible determinar que en la experiencia de Perú ha sido favorable concentrar la cooperación en pocas zonas, lo que podría ser recomendable para su abordaje en Mozambique.

#### *Recomendación:*

Se recomienda que AMC defina en su planificación estratégica un horizonte temporal de largo plazo (15 - 20 años) de acuerdo con la experiencia del primer Plan Integral en sus tres etapas. Los actores consultados consideran que esto resulta adecuado, así como la lógica de trabajar por procesos de desarrollo. Tomar en cuenta que estos procesos requieren de compromisos enmarcados es una esfera estable. Por tanto, es relevante que se prevea una planificación continua y progresiva de las intervenciones, asegurando los flujos de financiamiento; condición

que también debe considerar para la puesta en marcha de nuevas iniciativas de cooperación en Mozambique.

## **Eje 2. Priorización Temática**

Sin desmerecer los avances que se han tenido del impulso de estas temáticas y ejes transversales en la zona de intervención, la cooperación al desarrollo en Perú y en general demanda de un mayor sustento teórico/práctico en su abordaje. Si bien es cierto que se ha logrado impulsar sectores, tales como desarrollo rural y fortalecimiento de organizaciones de base principalmente, y en ejes transversales como Género, Interculturalidad y Medio ambiente, todavía falta fortalecer capacidades a nivel del equipo técnico y de los socios locales para lograr los resultados e impactos que se pretenden. Frente a esto se recomienda que tanto el equipo del Área pueda ver estrategias para mejorar la aplicación real de las temáticas y ejes transversales que se impulsa, mediante la formación del equipo técnico, asesores expertos, etc. Con miras a lograr mejorar la calidad de las intervenciones por parte de AMC.

Se percibe debilidad en incidencia política por parte de AMC y los socios locales. La cooperación a través de programas y proyectos no basta para erradicar la pobreza, sino que es necesario que venga acompañada por un trabajo que favorezca el cambio de las estructuras. Esto propone nuevos retos a la planeación estratégica de AMC tanto para Perú como para Mozambique. Por ello, se recomienda que haya mayor representatividad de AMC en las instancias de decisión política a nivel nacional (Perú y España) debido a que permitiría y acompañaría la regeneración democrática, e impulsando la generación de ciudadanía crítica. Como refiere (Martínez, 2011:85) se requieren “organizaciones activas en la construcción de políticas públicas coherentes con los retos que plantea el nuevo modelo de desarrollo” Esto también fue sentido por uno de los consultados:

“¿cómo es posible que en 15 años ni una situación de injusticia o violación de derechos humanos en Apurímac o Huancavelica haya sido utilizada para una campaña de incidencia o siquiera para una campaña de sensibilización? – sin incidencia política no puede- transformar el mundo”. (C.TA.V.20)

## **Eje 3. Labor del equipo técnico del Área de Proyectos**

Con respecto a la labor del equipo técnico es necesario la presencia en terreno de un representante de AMC. De acuerdo a la experiencia en el Plan Integral resulta imprescindible contar con al menos un miembro tanto en Perú como en Mozambique. Sus funciones, además de dar seguimiento a las intervenciones, deben lograr presencia institucional, y aportar en espacios de concertación locales y articular a socios locales con otros actores, entre otros. Este recurso humano debe tener un fuerte sentido de pertenencia, apropiación y compromiso con los objetivos y misión de AMC. Por la experiencia vivida en Perú, es también necesario que este recurso demuestre coherencia ética y competencias en ámbitos políticos y técnicos.

#### **Eje 4. Relación con los socios locales**

Según las personas participantes, es necesario que AMC corte la relación con un socio local en la medida que esas organizaciones no actúen coherentemente según los objetivos y misión de AMC. Sin embargo, es necesario manifestar la necesidad de que una ruptura de relación con una organización no debe afectar los compromisos adquiridos con los/as actores protagonistas. Sería adecuado que la propia AMC realizara la misma reflexión a la inversa, si se diera el caso de pérdida de confianza con sus socios debido a su comportamiento.

AMC debe incrementar las acciones que favorezcan la generación de vínculos sociales con los socios locales. Es relevante lograr que las organizaciones socias generen una mayor apropiación de la filosofía de AMC, así como que AMC comprenda y haga también suya la filosofía de sus socios. y Solo de forma similar se avanzaría hacia una relación de mayor horizontalidad entre España y Perú. La capacitación en transparencia en el uso de los recursos y la sensibilización de los principios de AMC son fundamentales para los socios locales tanto de Perú como de Mozambique. Todo ello a fin de que exista una comprensión de la naturaleza del abordaje y garantizar que exista conciencia de los daños que se puede ocasionar con el incumplimiento de los principios organizacionales.

#### **Eje 5. Valor de intercambio de experiencias**

Se debe fortalecer el componente de intercambio de experiencia Perú - España - Mozambique. Adicionalmente, se podría explorar el potencial de realizar intercambios entre expertos y actores protagonistas que disponen de capacidades en temas productivos, medio ambientales u organizacionales en Perú con homólogos/as de Mozambique. Esto podría ser un mecanismo de intercambio de saberes y estímulos para seguir avanzando en la mejora de la calidad de vida.

Asimismo, aprovechar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para desarrollar procesos que favorezcan el intercambio de saberes entre Perú, España y Mozambique. Esta oportunidad representa un menor costo y el acceso a información de manera permanente, recuperándose experiencias mediante vídeos participativos, cortometrajes, entrevistas, video conferencias, entre otros.

#### **Eje 6. Interacción entre las diferentes Áreas de Madre Coraje**

Es prioritario que las áreas de AMC logren mayor coordinación entre ellas a fin de lograr optimizar los resultados e impacto de la organización en la sociedad. La integración facilitaría el cumplimiento de la misión y el trabajo integral de AMC en las intervenciones. Esto reduce la dispersión de esfuerzos y genera motivación a los equipos, al percibir de manera completa la función de AMC en las diferentes áreas de trabajo. La integración también favorecería que haya abordajes más integrales desde las tres esferas: ayuda humanitaria, educación y proyectos para el desarrollo. Lo que se visibiliza es una oportunidad de impactar de manera conjunta en todos los ámbitos y legitimar la presencia y el accionar de cooperación de AMC al desarrollo.

#### **Eje 7. Apuestas estratégicas**

La apuesta estratégica reciente de AMC de promover la incorporación de Planes Estratégicos de Sostenibilidad Institucional de los socios locales, ha sido valorada positivamente por los

participantes consultados, especialmente por los socios locales. Pero todavía falta realizar un mayor acompañamiento y asesoramiento para fortalecer su aplicación y consecución de los objetivos trazados. Sería recomendable y favorable que el Área de Proyectos de AMC incorpore este mecanismo desde el inicio de una intervención. Esto a fin de lograr que las organizaciones busquen su auto sostenibilidad desde que comienzan la intervención.

El Área de Proyectos debe lograr una definición teórica que favorezca la comprensión y mejor aplicación de la integralidad, por parte del equipo técnico y de los socios locales, a fin de promover iniciativas que logren un mayor resultado e impacto en la sociedad. Adicionalmente, hay una profunda necesidad de definir el modelo de desarrollo al que están apostando como organización de Cooperación al Desarrollo. Por tanto, se requiere de una investigación en este ámbito y su apropiación interna y externa (socios locales). Al respecto un consultado refirió:

“La apuesta de Madre Coraje ha sido un desarrollo integral, ósea Madre Coraje si tú le preguntas en la cooperación lo identifican con Perú, ósea nuestra especialidad es geográfica, es Perú, Huancavelica y Apurímac, no se nos identifica porque tengamos una especialidad en desarrollo rural [...], ni un modelo definido de desarrollo rural, para nada, no tenemos ahí elementos teóricos, ni prácticos, ni teórico-prácticos, entonces no somos especialistas en nada y eso es una debilidad.” (T.TA. V.20)

### **9.3. Sobre el potencial de réplica del modelo en otros ámbitos**

De acuerdo con el análisis desarrollado en este estudio, la experiencia que ha desarrollado AMC en Perú ha generado para los/as participantes importantes contribuciones a la creación de capacidades organizacionales para la intervención social de AMC. Por tanto, la reflexión crítica del resultado del análisis de cada eje de sistematización ofrece insumos para la toma de decisiones en la intervención en Mozambique, considerando el ideal social de organización e intervención que como AMC aspiran lograr. Parte de los factores que se deben contemplar están relacionados con:

- Partir de un diagnóstico que evalúe el contexto socios (necesidades sentidas del grupo meta) y las capacidades organizacionales de socios locales que den respuesta a esas demandas.
- Incorporar metodologías participativas a la hora de diseñar (desde el grupo meta) y planificar las intervenciones (de manera conjunta entre socios locales y AMC).
- La generación de capacidades para la sostenibilidad de socios locales y los/as actores protagonistas. En este sentido, sería de gran interés que AMC avanzara en el conocimiento del enfoque de capacidades con mayor énfasis, de forma que se genere agencias y la expansión de libertades que permitan la transformación social.
- Procesos de movilidad que favorezcan el aprendizaje e intercambio de experiencias, aunque primando el empleo de las TIC como mecanismo de comunicación continua, por su menor impacto ambiental y económico. En dicho intercambio de saberes, favorecer

la bidireccionalidad, aprendiendo AMC, socios locales y las/los actores protagonistas de elementos culturales y de conocimiento.

- Medidas que favorezcan el debido uso y la transparencia financiera a todo nivel, así como la rendición mutua de cuentas. En este sentido y hacia AMC, no solo dirigirse a la rendición de cuentas a financiadores, sino generar una cultura de accountability más amplia. Al respecto han mencionado:

“no me he dado tiempo de ver cómo manejas tú -AMC- los recursos” (E.SL.V.10)

- Acciones de capacitación y sensibilización a los socios locales a fin de que se apropien tanto de conocimientos técnicos como de la filosofía organizacional.
- Asegurar la existencia de una persona representante de sede en la zona de intervención que acompañe y asesore los procesos de desarrollo a los que se pretende contribuir.

Para finalizar, se le recomienda a AMC, por su profundidad y calidad, la recuperación de la esencia filosófica del Plan Integral 2001, permitiendo su actualización con los aprendizajes técnicos vivido en estos años.

## 10. REFLEXIÓN CRÍTICA

La sistematización de experiencias como metodología sirve para el análisis y reflexión y permite generar aprendizajes en la medida que haya un fuerte involucramiento y participación del equipo que forma parte de este proceso. Fue un factor clave para el desarrollo de este estudio contar con el apoyo del equipo del Área de Proyectos y de Madre Coraje, en cuanto a recursos humanos y económicos (recogida de testimonios en Perú). Otro factor fue el grado de compromiso e involucramiento de equipo del Área, que pesar de tener una agitada labor, es meritorio que hayan dispuesto tiempo para reflexionar sobre su accionar.

Esta experiencia ha sido enriquecedora para la autora del TFM a nivel personal y profesional. Porque ha permitido afianzar y poner en práctica los conocimientos adquiridos en los estudios del Máster en Cooperación, junto con las competencias logradas durante las practicas externas y la experiencia previa de otras vivencias.

El estudio cuenta sin embargo con sesgos potenciales: ser peruana y haber realizado un TFM en este ámbito pudo haber influido en la interpretación de la experiencia; la propia experiencia en Cooperación al Desarrollo; la barrera que pudo generar ante los consultados al posicionarse como parte de la organización; el riesgo a ser cooptada como investigadora y perder la imparcialidad, al estar inmersa de lleno en el proceso y pertenecer a una de las partes participantes; haber estado comprometida y apropiada de la filosofía de AMC.

Uno de los aspectos generales que se valora de la experiencia durante la realización de las prácticas externas y el TFM, es haber compartido y vivenciado la calidad de la esencia social de AMC, en cuanto a principios y valores sobre las cuales basan su Cooperación al Desarrollo, esto podría servir como un ejemplo para otros agentes de desarrollo.



Otro aspecto de importancia, fue contar con una comprensión base de AMC y del Área de Proyectos previa al estudio, esto favoreció un posicionamiento más crítico sobre la información.

Hubo cierta limitación en el análisis por la carencia de un modelo explícito de gestión en las organizaciones de cooperación al desarrollo, lo cual dificultó el estudio. Debería realizarse estudios sobre modelos de gestión de agentes de cooperación, o en temas similares, que puedan servir como marco referente para otros estudios.

La continúa comunicación y realimentación con el Área de Proyectos de AMC ha favorecido que parte de los resultados alcanzados durante el estudio, hayan partido de la autocrítica y reflexión del equipo, permitiendo incluir cambios y contribuciones a la toma de decisiones organizacionales. Esta interacción constante es esencial para garantizar la flexibilidad y carácter de proceso continuo que la sistematización requiere durante su abordaje.

Este estudio también ha permitido a la autora del presente TFM, identificar una cierta desnaturalización de AMC, encontrándose en un proceso de pérdida de la naturaleza e identidad original, esto mismo se percibe en el caso de los socios locales. La cadena de supervivencia por falta o disminución de fuentes de financiación, hacen que se tienda a direccionar hacia un modelo de Empresa privada, por ello, se debe tratar de buscar un equilibrio que permita recuperar el valor o en todo caso mantener la identidad de la Asociación.

Otro aspecto inquietante para la autora en este proceso fue haber percibido ciertas relaciones de poder desiguales entre AMC, el Área del Proyectos, los socios locales y los actores protagonistas. Por eso considera necesario realizar un estudio o análisis sobre las relaciones de poder existentes en la experiencia, fundamentadas en las teorías de poder. Permitirá visibilizar y conocer el grado de influencia que tienen estas relaciones en el modelo de gestión del Área de Proyectos. Esto con la finalidad de lograr ser más coherentes y fortalecer los vínculos de horizontalidad entre Perú, España y Mozambique, además del partenariado que Plan Integral pretende conseguir. No se ha querido abordar en el presente estudio para no desviar el objeto de estudio, y porque se considera motivo de otro tipo de análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMC (2001). *Proyecto Integral*. Jerez de la Frontera, España.
- AMC (2012a). *Informe final de Evaluación de a II Etapa del Plan Integral*. Jerez de la Frontera, España
- AMC (2012b). *Sistematización Pampahuasi: Una experiencia innovadora de desarrollo rural sostenible en la región Apurímac*. Perú. Disponible:  
<http://www.madrecoraje.org/sites/www.madrecoraje.org/files/paginas/documentos-y-publicaciones-del-area/sistematizacion-pampahuasi.pdf> [consultado el 20/08/2016]
- AMC (2013). *Plan Integral III Etapa*. Jerez de la Frontera, España.
- AMC (2014a). *Agenda Madre Coraje. 20 años del Plan Integral*.  
Disponible:<http://www.madrecoraje.org/sites/www.madrecoraje.org/files/paginas/documentos-y-publicaciones-del-area/agendamcproyectosnov2014.pdf> [consultado el 12/08/2016]
- AMC (2014c). *Memoria anual 2014*. Jerez de la Frontera. España. Disponible:  
<http://www.madrecoraje.org/> [consultado el 2/08/2016]
- AMC (2014d). *Memoria de la I y II Etapa del Plan Integral, 13 años contribuyendo al desarrollo*. Jerez de la Frontera. España.
- AMC (2015). *Curriculum Vitae de la Asociación Madre Coraje 2015*. Jerez de la Frontera. España. Disponible:  
<http://www.madrecoraje.org/sites/www.madrecoraje.org/files/paginas/presentacion/curriculum-madre-coraje.pdf> [consultado el 20/08/2016]
- Canarias E. & Altamira F. (2014). *Sistematización de Alimentación. Red de Escuelas por un mundo rural vivo*. España. VSF Justicia Alimentaria Global. Disponible:  
<http://www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.com/wp-content/uploads/2015/01/e2809cingredientes-de-soberanc3ada-alimentaria-sistematizac3b3n-de-alimentacc3b3n-red-de-escuelas-por-un-mundo-rural-vivoe2809d.pdf> [Última consulta 30/08/2016].
- Calabuig, C. & de los Llanos, M. (2010). *La cooperación internacional para el desarrollo, cuadernos de cooperación*. España. Editorial Universitat Politècnica de València.
- CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario el Perú al 2021*. Disponible:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf) [consultado el 15/07/2016]
- Corbetta, P., (2010). *Metodología y Técnicas de Investigación Social, Edición Revisada*. Madrid, McGraw Hill.
- Fariñas S., Peris J. & Boni A. (s.f.) *El Enfoque Almanario como catalizador para el desarrollo de las capacidades colectivas y el fortalecimiento de la agencia fuerte*. Estudio de caso en el contexto indígena de Sipacapa. Guatemala. Disponible:  
[http://www.mastercooperacion.upv.es/images/mcad/cuad\\_inv6.pdf](http://www.mastercooperacion.upv.es/images/mcad/cuad_inv6.pdf) [Consultado el 18/07/2016]
- Ganuzo et al (2010). *La democracia en acción una visión desde las metodologías participativas*. España. Editorial Antígona Procesos participativos.

- INCYDE (2015). *La sistematización: cómo aprender de nuestras prácticas en cinco pasos*. Material didáctico del curso de sistematización realizado por el Master en Cooperación, UPV.
- INE (2015). *España en Cifras - población de Cádiz*. Disponible: [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2016/index.html#54/z](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2016/index.html#54/z) [Consultado: 25/08/2016]
- INEI (2016). *Perú Perfil de pobreza por dominios geográficos 2004 – 2015, Lima – Perú*. Disponible: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1370/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1370/Libro.pdf) [consultado el 28/06/2016]
- Jara, O. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Costa Rica. Alforja.
- Jara, O. (2002). *Cómo hacer una sistematización participativa de experiencias de desarrollo humano. Metodologías, técnicas y ejemplos*. Disponible: <http://www.alboan.org/archivos/MemoriaTaller3.pdf> [Consultado: 29/07/2016]
- Jara O. (2012a). *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Costa Rica. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Jara O. (2012b). *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos*. Disponible: <http://educacionglobalresearch.net/wp-content/uploads/02A-Jara-Castellano.pdf> [Consultado el 14/07/2016]
- Jara O. (s.f.): *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Disponible: [http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6\\_JAR\\_ORI.pdf](http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf)
- Martinez, P.; Stronzake, J.; Sogge, D.; Martinez I.; Laybour, C.;Plataforma 2015 y más (2011) *Renovando el papel de las ONGD hacia la transformación social*. España. Editorial 2015 y más.
- Peris, J., (2012) *Introducción a la planificación de procesos de desarrollo*. Cuaderno de apuntes. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.
- PNUD (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Disponible: <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html> Disponible en: [consultado el 11/08/2016]
- PNUD (2015). *Informe sobre el Desarrollo Humano 2015*. Disponible: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report\\_overview\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_es.pdf) [consultado el 30/06/2016]

### **Referencias de Internet**

- Asociación Madre Coraje. Página oficial disponible en [www.madrecoraje.org](http://www.madrecoraje.org) [última consulta 25/08/2016]
- Biblioteca Electrónica sobre Sistematización de Experiencias. Disponible: [www.cepalforja.org/sistematizacion](http://www.cepalforja.org/sistematizacion) [Consultado 10/02/2016]
- INCYDE. Página oficial disponible: <http://www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.com/> [última consulta 10/08/2016]

Jerez de la Frontera. Disponible: [https://es.wikipedia.org/wiki/Jerez\\_de\\_la\\_Frontera](https://es.wikipedia.org/wiki/Jerez_de_la_Frontera) [Consultado el 24/06/2016]

Página principal Ayuntamiento de Jerez [http://www.jerez.es/webs\\_municipales/prensa/](http://www.jerez.es/webs_municipales/prensa/) [consultado el 28/06/2016]

Mapa de Huancavelica.

Disponible: [https://www.google.es/search?q=mapa+huancavelica+mining+peru&espv=2&biw=1242&bih=606&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiHo7ONn-rOAhUsCsAKHRvjByoQ\\_AUIBygC#imgrc=An35ICrv3N8M2M%3A](https://www.google.es/search?q=mapa+huancavelica+mining+peru&espv=2&biw=1242&bih=606&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiHo7ONn-rOAhUsCsAKHRvjByoQ_AUIBygC#imgrc=An35ICrv3N8M2M%3A)

Mapa geográfico de Apurímac. Disponible:

[https://www.google.es/search?q=www.minsa.gob.pe+imagenes&espv=2&biw=1242&bih=606&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjA1dbGn-rOAhXI1RQKHZTaC9IQ\\_AUICcgD#tbn=isch&q=www.minsa.gob.pe+imagenes+apurimac&imgrc=YO0PoRlxxpuxpM%3A](https://www.google.es/search?q=www.minsa.gob.pe+imagenes&espv=2&biw=1242&bih=606&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjA1dbGn-rOAhXI1RQKHZTaC9IQ_AUICcgD#tbn=isch&q=www.minsa.gob.pe+imagenes+apurimac&imgrc=YO0PoRlxxpuxpM%3A)