

ANEXO 1. Propuesta

PROPUESTA “APRENDIENDO DE NUESTRAS HUELLAS”

I. EXPERIENCIA

1.1. Resumen

Madre Coraje es una organización que tiene por finalidad cooperar con el desarrollo sostenible de poblaciones excluidas y desfavorecidas, a través de la solidaridad, la participación igualitaria y el compromiso Norte - Sur; junto al respeto a la cultura y el medio ambiente. Resultado de una reflexión institucional, Madre Coraje ha priorizado sus acciones en Perú, y mediante una investigación focalizó estratégicamente su intervención en dos zonas: Apurímac y Huancavelica, estableciendo cooperación horizontal con contrapartes locales específicas.

Es así, que Madre Coraje cuenta con más 15 años de experiencia acumulada a favor del desarrollo, enmarcado dentro de un plan integral¹ que contiene estrategias para la práctica de cooperación en estas zonas. La tercera etapa de este plan Integral, ha sido más participativa considerándose aportes de los socios locales, del equipo de AMC², información de la evaluación externa, y de la propia experiencia acumulada del equipo del área de proyectos. En esta etapa se ha definido retos para lograr la sostenibilidad de los procesos de desarrollo, sostenibilidad de los socios locales y la sostenibilidad de las organizaciones de base, además de sistematizar las experiencias exitosas para su posible replicabilidad y extensión.

En el año 2013, se comienza un proceso de desarrollo en zonas de extrema pobreza en Mozambique, cuyo contexto es un tanto parecido al de Perú, porque existen socios locales débiles, poblaciones afectadas por recientes conflictos, débilmente organizadas, amenazadas por riesgos climáticos fuertes, y con sus recursos naturales codiciados por intereses externos en base a un modelo de desarrollo insostenible. Frente a este contexto, el equipo responsable del área de proyecto toma la decisión de sistematizar la experiencia de intervención en Perú dentro del marco de las tres etapas del plan integral, con la finalidad de extraer lecciones de trabajo de los procesos que se vivieron desde los propios actores involucrados, con la reconstrucción histórica de lo sucedido y el ordenamiento de los elementos objetivos y subjetivos del proceso, la comprensión e interpretación, que concluyan en el resumen de aprendizajes y propuestas de mejoras. Pese a que todavía esta tercera etapa del plan integral se encuentra en curso, se puede ya encontrar aprendizajes para replicarlas en el proceso iniciado en Mozambique, y realizar mejoras en las prácticas de intervención en Perú.

¹ Etapas del Plan Integral del Área de Proyectos de Madre Coraje: I Etapa comprendido del 2001 – 2005, II Etapa comprendido del 2006 – 2012 y el III Etapa comprendido desde el 2013 – 2021.

² En adelante para hacer mención a la Asociación Madre Coraje se utilizará AMC.

1.2. Objeto.

Se quiere sistematizar las prácticas del modelo de trabajo estratégico y operativo del área de proyecto de la AMC, cuya intervención ha estado delimitado en las regiones de Apurímac y Huancavelica en Perú. Experiencia de trabajo enmarcado dentro de un plan integral, comprendido en el periodo del 2001 al 2021, haciendo un corte en la tercera etapa al 2015. La información será reconstruida y extraída de los actores que han participado de la experiencia. Quedan pocos los que participaron de la toda la experiencia, sin embargo, se intentará involucrar a todos los partícipes posibles, siendo actores clave: el equipo del área de proyectos (el actual y los profesionales más significativos que fueron parte de la experiencia, en el pasado), las ONGDs aliadas (socios locales) que nos han acompañado por buena parte del proceso y con las cuales seguimos manteniendo el asocio, algunos aliados estratégicos, y algunos actores que hayan tenido influencia importante sobre la experiencia.

II. PLAN DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. Objetivos de la sistematización

2.1.1. Objetivo General

- ✓ Conocer el 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, para generar aprendizajes.

2.1.2. Objetivos Específicos

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

2.2. Ejes centrales de sistematización

Los aspectos que nos interesa sistematizar del modelo de intervención del área de proyectos, estarán delimitados en 07 ejes centrales:

1. Priorización geográfica y el horizonte temporal del Plan Integral.
2. Priorización temática del Plan Integral (ejes del plan integral, ejes transversales)
3. Modelo de labor del equipo técnico del área de proyectos
4. Relación con los socios locales
5. Valor del intercambio entre España y Perú (incidencia norte-sur, intercambio, otros valores añadidos)
6. Interacción entre las diferentes áreas de la AMC

7. Apuestas estratégicas (acompañamiento sostenido, independencia, fiscalización y exigencia, diversificación de fondos y sostenibilidad estructural, enfoques adoptados)

2.3. Metodología de la sistematización

La metodología para esta sistematización será tomada de lo propuesto por Oscar Jara Holliday³, educador popular peruano-costarricense, reconocido como uno de los máximos expertos mundiales en el tema de sistematización de experiencias.

Jara, plantea la propuesta metodológica en cinco tiempos:

A. Punto de partida

Se trata de partir de la reconstrucción propia de lo que hicieron, de lo que pensaron y sintieron los que vivieron la experiencia durante la práctica. Por tanto, una condición importante es haber participado de algún modo en la experiencia. Para ello, se identificó los actores claves que participaron y tuvieron influencia significativa en la experiencia (anexo I).

Además se contará con un apoyo externo⁴ que facilitará el proceso de sistematización, encargada de realizar la reconstrucción histórica de lo vivido desde la revisión de información secundaria, elaboración de las herramientas a utilizar para cada técnica, recojo de testimonios, organización de la información resultante, apoyo en la profundización de la reflexión, análisis y generación de aprendizajes, y finalmente apoyar la elaboración del documento de sistematización.

B. Preguntas iniciales

- ✓ ¿Para qué queremos hacer la sistematización?
- ✓ ¿Qué experiencia queremos sistematizar?
- ✓ ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar?
- ✓ ¿Qué fuentes de información vamos a utilizar?
- ✓ ¿Qué procedimiento vamos a seguir?

Estas preguntas iniciales son las que ayudaron a definir el objetivo, delimitar el objeto, precisar los ejes, las fuentes de información y el procedimiento a seguir.

C. Recuperación del proceso vivido

³ Jara O. (1999): "*Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*" consultado el 07/01/2016 en http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf

⁴ Pamela Quispe (peruana), estudiante del Máster en Cooperación al Desarrollo especialidad gestión de proyectos y procesos de desarrollo, practicante actual del área de proyectos de la Asociación Madre Coraje.

C1. Reconstruir la historia

Se trata de hacer la reconstrucción ordenada y detallada de lo que fue sucediendo en la experiencia, tal como sucedió, de forma cronológica. Permite tener una visión global de los principales acontecimientos que ocurrieron en el período, y ayuda a identificar los momentos significativos, las principales opciones tomadas, los cambios que fueron marcando el ritmo del proceso y llegar a ordenarlo por etapas. Para reconstruir la historia de la experiencia se tendrá dos etapas:

1. Recolección de registros de información

Se recolectará y revisará todas las fuentes documentales registrados por el área de Proyectos de Madre Coraje. En principio se cuenta con las siguientes fuentes:

- ✓ Documentos de la primera y segunda etapa del Plan Integral (PI)
- ✓ Informes de evaluaciones de la 1ª y 2ª etapa del PI
- ✓ Memorias de la 1ª y 2ª etapa del PI
- ✓ Documento de la 3ª etapa del PI
- ✓ Base de datos de la AMC
- ✓ Memorias de la Asociación
- ✓ Cartera de proyectos del Plan integral
- ✓ Evaluación de contrapartes
- ✓ Propuestas territoriales
- ✓ Reuniones con Socios Locales
- ✓ Proceso de selección de zonas
- ✓ Líneas de Planificación del área

Se irá registrando información en una matriz (anexo II) para ir construyendo la línea de vida de la experiencia, con los datos que aparecerán en los documentos según se avance la búsqueda. Luego será completada con la información recabada de los testimonios.

2. Recolección de testimonios

Se trata de recoger la diversidad de opiniones, perspectivas de los actores claves identificados, de cómo ocurrieron los hechos y procesos de la experiencia que se ha vivido. Describir qué y por qué sucedió, y en términos generales si eso fue positivo o negativo, luego se irá construyendo el consenso de la diversidad de información.

Para la recolección de testimonios utilizaremos diferentes técnicas como: escucha activa, reuniones, talleres, encuestas y entrevistas, que permitan recabar la mayor información posible y se pueda hacer el contraste entre ellos. Se considera en esta etapa como máximo a 25 personas, a quienes se detalla en el siguiente cuadro según la técnica y lugar de realización:

Técnica	Lugar	A quiénes
<p>a. Reuniones</p> <p>Es técnica permitirá recabar información objetiva para el reconstrucción histórica y llenado de la línea del tiempo principalmente.</p>	España (Jerez de la Frontera)	<p>Equipo de Madre Coraje sede central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de Área de proyectos (Jaime Pineda) ✓ Técnica en proyectos (Rocío Monje) ✓ Ex responsable económico del área (Oscar Cordero)
	Vía Skype	<p>Equipo Madre Coraje Sede Perú:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador de Proyectos en Perú (Mauro Mazzacani)
<p>b. Talleres</p> <p>Se realizarán 03 talleres participativos, En Perú 01 en cada región (Huancavelica y Apurímac), y 01 en España, cuya finalidad es reconstruir la percepción del proceso vivido, desde la reflexión y consenso de aspectos clave de la experiencia, que aporten información subjetiva al resumen objetivo de la línea del tiempo. También se recogerá la percepción de aspectos positivos y negativos del proceso.</p> <p>Para ello, se elaborará un cuestionario con preguntas guías que favorezcan el análisis participativo de los sucesos, además de cuadros de apoyo (Línea del tiempo y matriz de contexto).</p>	España (Jerez de la Frontera)	<p>Con el equipo de Madre Coraje sede central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de Área de Proyecto (Jaime Pineda) ✓ Técnica de Proyectos (Rocío Monje) ✓ Ex responsable económico del área (Oscar Cordero) ✓ Voluntaria y ex técnica proyectos (Mari Ángeles Muñoz) ✓ Técnica Administrativa (Sonia Sampalo)
	Perú (Apurímac y Huancavelica)	<p>Con socios locales de Apurímac y representante de Madre Coraje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Director CEPRODER (Jorge Corcuera) ✓ Director TARPURISUNCHIS (Javier Malpartida) ✓ Director COPYME (Robert Lima) ✓ Coordinador de Proyectos en Perú (Mauro Mazzacani) <p>Con socios locales de Huancavelica y representante de Madre Coraje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Director SICRA (Javier Ravelo) ✓ Director SUMAQ YACHAY (Wilfredo Mendoza) ✓ Directora de SALUD SIN LÍMITES (Claudia Dodobara) ✓ Director VECINOS PERU (Yacomo Vizarrreta) ✓ Representante en Huancavelica (David Belmonte)

<p>c. Entrevista</p> <p>Esta técnica brindará información relevante sobre la percepción de las vivencias que se generaron durante el proceso, y de ser el caso permitirá profundizar algunos aspectos apreciables que hayan surgieron durante el desarrollo de los talleres. Se grabarán algunos testimonios para no perder información relevante. Se realizarán entrevistas semiestructuradas porque presentan un grado de flexibilidad, que parten de preguntas planeadas que se irán ajustando de acuerdo al entrevistado, además que brinda posibilidades de aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir el formalismo.</p>	<p>España (Jerez de la Frontera)</p>	<p>Equipo de Madre Coraje sede central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidente Honorífico de Madre Coraje (Antonio Gómez) ✓ Presidente de la Asociación Madre Coraje (José María Laza) ✓ Gerente General de la sede Central de Madre Coraje (Marta Bernier) ✓ Responsables de áreas⁵
	<p>Varios⁶</p>	<p>Ex trabajadores/consultores de Madre Coraje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeni Ayala (Perú) ✓ Nicolás Ibañez (Perú) ✓ Petra Bonometti (Haití) ✓ Mario Mancini (Italia)
	<p>Perú (Lima, Apurímac y Huancavelica)</p>	<p>Equipo Madre Coraje Sede Perú:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrador (Fernando Cortez) ✓ Ex representante en Huancavelica (Manuel Conde) ✓ Representante en Huancavelica (David Belmonte) <p>Socio Local/Destinatarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ex CEPRODER y Ex Alcalde Provincial de Grau (Rosendo Echeverría) ✓ Alcalde Provincial de Grau (Milder Tuiro) ✓ Ex Director CDH (José Coronado)
<p>d. Cuestionario</p> <p>El cuestionario también recolectará información de percepciones en el desarrollo de la intervención. Se realizará cuestionarios semiestructurado con preguntas abiertas, de manera que no se influirá en las posibles respuestas. Esta técnica nos permitirá respuestas individuales más profundas descritas con sus propias palabras.</p>	<p>España (Jerez de la Frontera)</p>	<p>Equipo de Madre Coraje sede central:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de Área de proyectos (Jaime Pineda) ✓ Técnica en proyectos (Rocío Monje) ✓ Ex responsable económico del área (Oscar Cordero)
	<p>Perú (Apurímac y Huancavelica)</p>	<p>Socios Locales Apurímac</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Director CEPRODER (Jorge Corcuera) ✓ Director TARPURISUNCHIS (Javier Malpartida) ✓ Director COPYME (Robert Lima) <p>Socios Locales Huancavelica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Director SICRA (Javier Ravelo) ✓ Director SUMAQ YACHAY (Wilfredo Mendoza)

⁵ Sólo para el eje 6 se hará las entrevistas a los responsables de área.

⁶ Debido a que será difícil realizar una entrevista presencial con los ex trabajadores que formaron parte del área de proyecto de la AMC, se les contactará y realizará la entrevista vía Skype.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directora de SALUD SIN LÍMITES (Claudia Dodobara) ✓ Director VECINOS PERU (Yacomo Vizarreta) <p>Equipo Madre Coraje Sede Perú:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador de Proyectos en Perú (Mauro Mazzacani)
<p>e. Observación Participante</p> <p>Se realizará durante la experiencia de las prácticas en la AMC, y en las actividades programadas en España y Perú. Permitirá un mayor acercamiento con algunos actores involucrados, se utilizará algunas estrategias de generación de espacios de diálogo informal mediante el compartir una merienda o alguna actividad que permita el intercambio entre actores, así como al momento de interactuar cada actor durante el proceso de sistematización.</p>	España (Jerez de la Frontera)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de Madre Coraje
	Perú (Apurímac y Huancavelica)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socios locales de Apurímac y Huancavelica (CEPRODER, TARPURISUNCHIS, COPYME, CDH, SICRA, SUMAQ YACHAY, VECINOS PERU, SALUD SIN LÍMITES) y aliados estratégicos ✓ Equipo de Madre Coraje en la Sede Perú

Para la recuperación del proceso vivido con la información secundaria de la base de datos de MC y de los testimonios que se extraerán, se realizó el siguiente cuadro que resume de información requerida por cada eje clave:

Eje de sistematización	Información	Fuente/técnica
Priorización geográfica y horizonte temporal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memorias de la Asociación ✓ Cronología de proyectos realizados y temporización plan integral ✓ Proceso de selección de zonas ✓ Propuestas territoriales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión documental ✓ Encuesta ✓ Entrevista
Priorización temática del PI (ejes del plan integral + ejes transversales)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolución de ejes y prioridades PI ✓ Evaluación de las dos primeras etapas del PI ✓ Principios, objetivos, visión, misión de la AMC ✓ Líneas de planificación del área 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión documental ✓ Encuesta ✓ Entrevista

Modelo de labor equipo técnico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura de equipo técnico ✓ Flujo de personal en Área Proyectos ✓ Responsabilidades y funciones personal ✓ Formación de recursos humanos ✓ Frecuencia de reuniones ✓ Procedimiento y mecanismo de toma de decisiones ✓ Control y evaluación de las acciones ✓ Composición cronológica del equipo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión documental ✓ Entrevista ✓ Taller ✓ Encuesta
Relación con los socios locales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación y selección de contrapartes ✓ Cronología socios ✓ Crisis y cierre de relaciones ✓ Actitudes y exigencias ✓ Cronología de reuniones con socios locales ✓ Distribución de tareas ✓ Etapas de la relación con los socios ✓ Etapas de la evolución de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión documental ✓ Encuesta ✓ Entrevista ✓ Taller
Valor del intercambio entre España y Perú (incidencia norte-sur, intercambio, otros valores añadidos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flujo de viajes de intercambio ✓ Objetivos del viaje de intercambio ✓ Otros por identificar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taller ✓ Entrevista ✓ Encuesta
La interacción entre las diferentes áreas de AMC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Articulación en proyectos ✓ Coincidencia de socios ✓ Coincidencia de ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión documental ✓ Entrevista
Apuestas estratégicas (acompañamiento sostenido, independencia, fiscalización y exigencia, diversificación de fondos y sostenibilidad estructural, enfoques adoptados)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etapas de la relación con los socios ✓ Etapas de la evolución de los socios ✓ Evaluaciones ✓ Proyectos ejecutados ✓ Cartera de proyectos ✓ Sistematizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión documental ✓ Entrevista ✓ Encuestas ✓ Taller

C2. Ordenar y clasificar la información

Se trata de ordenar toda la información recolectada, estructurarla en forma narrativa para dar cuenta de los sucesos extraídos durante la reconstrucción de la historia, y profundizar las razones que determinaron y sus implicancias en el proceso de la experiencia.

Para que sea más sencillo ordenar y clasificar la información, se utilizará matrices que permitan clarificar los datos en la medida de lo posible objetivo y completo (sobre los aspectos que nos interesa sistematizar) que servirá de insumo para el análisis y síntesis.

D. Reflexión de fondo ¿Por qué pasó lo que pasó?

D1. Analizar y sintetizar

Se trata de iniciar con la fase de análisis interpretativa sobre las reflexiones clave de la experiencia, de todo lo descrito y reconstruido previamente. Observar las características y el conjunto de la información, tanto individual como colectiva, hacer el contraste para luego sintetizar la información. En esta etapa de análisis se contará con todo el equipo del área de proyecto de Madre Coraje.

D2. Interpretación crítica del proceso

Esta etapa nos permitirá descubrir los significados de la experiencia. Se tomará en cuenta los puntos críticos del proceso, cuestionando las causas de lo sucedido, identificando aspectos objetivos y subjetivos para tratar de interpretar la lógica, descomponer y recomponer los elementos de la práctica, sus relaciones, para comprender la totalidad del proceso que tuvo la experiencia (¿por qué pasó lo que pasó y no pasó de otro modo?). Cada integrante del área de proyectos presentará un documento con sus aportes, reflexiones y conclusiones.

E. Puntos de llegada

E1. Formular conclusiones

Se trata de describir las conclusiones que resultaron de la interpretación crítica, la descripción de los aprendizajes surgidos y las propuestas de mejora, esta información será considerada en la construcción de un documento estratégico que dirija las próximas intervenciones del área de Proyecto de Madre Coraje. Encontrar la forma de relacionar con la intervención en Mozambique.

E2. Comunicar aprendizajes

Posteriormente, será sumamente importante compartir las lecciones aprendidas de este proceso, para ello, se hará reuniones de socialización de los resultados de la sistematización a nivel interno (equipo AMC sede central) y externo (socios locales, aliados estratégicos y equipo AMC sede Perú).

2.4. Proceso de sistematización de la experiencia

Paso	Momento	Actividad	Participantes	Responsables
1	Definición de objetivo, ejes, objeto de la sistematización)	Definir los objetivos, ejes y objeto de la sistematización	Jaime Pineda	Mauro M. Pamela Q.
2	Identificación de actores claves (quienes hayan aportado en la toma de decisiones y quienes hayan recibido beneficio o perjuicio de la experiencia)	Definir actores claves (directos e indirectos, grado de participación)	Jaime Pineda	Mauro M. Pamela Q.
	Elaboración del plan de sistematización	Elaborar propuesta de sistematización	Jaime Pineda	Pamela Q.
		Revisar y validar	Mauro M. Jaime P.	Pamela Q.
3	Recuperación histórica - Recopilar y ordenar documentación disponible	Construir matrices/cuadros de recopilación de información	Mauro M. Jaime P.	Pamela Q.
		Revisar y ordenar fuentes de información secundaria, paralelamente se irá construyendo y llenando objetivamente la matriz de la línea del tiempo y demás matrices de recopilación de información	Mauro M. Jaime P.	Pamela Q.
		Realizar reunión con área proyectos (completar la construcción objetiva la línea del tiempo)	Mauro M. Jaime P.	Pamela Q.
4	Recuperación histórica - Recolección de testimonios	Elaborar y validar las herramientas de recojo de información (guion de entrevista, cuestionario, proceso metodológico del taller, preguntas exploratorias, matrices de recojo y ordenamiento de información)	Jaime P.	Mauro M. Pamela Q.
		Realizar las encuestas (España)	Equipo AMC	Pamela Q.
		1er taller (España)	Equipo área Proy.	Pamela Q.
		Entrevistar (España)	Equipo AMC	Pamela Q.
		Realizar las encuestas (Apurímac)	Actores definidos	Mauro M. Pamela Q.
		2do taller (Apurímac)	Actores definidos	Mauro M. Pamela Q.
		Entrevistar (Apurímac)	Actores definidos	Mauro M. Pamela Q.
		Realizar encuestas (Huancavelica)	Actores definidos	Pamela Q.
		3cer taller (Huancavelica)	Actores definidos	Pamela Q.
		Entrevistar (Huancavelica)	Actores definidos	Pamela Q.
		Entrevistar (Lima)	Actores definidos	Pamela Q.

Paso	Momento	Actividad	Participantes	Responsables
4	Recuperación histórica - Recolección de testimonios	Realizar entrevistas vía Skype (Ex trabajadores/consultores de Madre Coraje)	Actores definidos	Mauro M. Pamela Q.
5	Ordenamiento de los datos	Construir matrices/cuadros para organización y ordenamiento de información	Mauro M. Jaime P.	Pamela Q.
		Organizar y clasificar los datos recogidos	Mauro M. Jaime P.	Pamela Q.
6	Análisis e interpretación crítica	Realizar Taller con área de proyecto (analizar e interpretar críticamente, ubicar las tensiones y contradicciones, y su influencia en los cambios, identificar los elementos claves que potenciaron o debilitaron la experiencia)	Equipo área Proy.	Pamela Q.
		Elaborar informe preliminar	Jaime Pineda	Mauro M. Pamela Q.
		Reunión con área de proyectos para recoger aportes y realizar reflexión profunda de la experiencia vivida	Equipo área Proy.	Pamela Q.
	Elaboración de conclusiones	Formular conclusiones y lecciones aprendidas	Jaime Pineda	Mauro M. Pamela Q.
Retroalimentar y validar de la información		Jaime Pineda	Mauro M. Pamela Q.	
7	Elaboración del producto de comunicación y socialización de resultados	Redactar el informe final	Jaime Pineda	Mauro M. Pamela Q.
		Realizar reuniones para devolución de resultados a nivel interior y exterior (Socios locales) de AMC	Equipo área Proyectos	

2.5. Productos a entregar

N°	Producto a entregar	Posible fecha ⁷
1	Propuesta de la sistematización de experiencia	20 de Enero del 2016
2	Informe preliminar de sistematización de la experiencias	13 de Mayo del 2016
3	Informe final de la sistematización (versión digital)	31 de Mayo del 2016

⁷ Estas fechas dependerán de la aprobación de la propuesta, y de la aprobación de la propuesta del viaje a Perú para recolección de testimonios, o de ser el caso de la entrega de las grabaciones con la información de la recolección de testimonios.

III. CRONOGRAMA

N°	Momentos del proceso de sistematización	Año 2016					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Definición de objetivo, ejes, objeto de la sistematización)	X					
2	Identificación de actores claves (quienes hayan aportado en la toma de decisiones y quienes hayan recibido beneficio o perjuicio de la experiencia).	X					
	Elaboración del plan de sistematización	X					
3	Recuperación histórica - Recopilar y ordenar documentación disponible	X	X				
4	Recuperación histórica - Recolección de testimonios		X	X			
5	Ordenamiento de los datos				X		
6	Análisis e interpretación crítica				X	X	
	Elaboración de conclusiones					X	
7	Elaboración del producto de comunicación y socialización de resultados						X

Paso	Momento	Actividad	Fecha probable de entrega	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio	
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
4	Recuperación histórica - Recolección de testimonios	Realizar las encuestas (Apurímac)	10/03/2016																						
		2do taller (Apurímac)	23/03/2016																						
		Entrevistar (Apurímac)	24/03/2016																						
		Realizar encuestas (Huancavelica)	29/03/2016																						
		3er taller (Huancavelica)	30/03/2016																						
		Entrevistar (Huancavelica)	05/04/2016																						
		Entrevistar (Lima)	11/04/2016																						
		Realizar entrevistas vía Skype (Ex trabajadores/consultores de Madre Coraje)	22/04/2016																						
5	Ordenamiento de los datos	Construir matrices/cuadros para organización y ordenamiento de información	26/04/2016																						
		Organizar y clasificar los datos recogidos	06/05/2016																						
6	Análisis e interpretación crítica	Realizar reunión con área de proyecto (analizar e interpretar críticamente, ubicar las tensiones y contradicciones, y su influencia en los cambios, identificar los elementos claves que potenciaron o debilitaron la experiencia)	09/05/2016																						
		Elaborar informe preliminar	13/05/2016																						
		Reunión con área de proyectos para recoger aportes y realizar reflexión profunda de la experiencia vivida	16/05/2016																						
	Elaboración de conclusiones	Formular conclusiones y lecciones aprendidas	23/05/2016																						
		Retroalimentar y validar de la información	23/05/2016																						
7	Elaboración del producto de comunicación y socialización de resultados	Redactar el informe final	31/05/2016																						
		Realizar reuniones para devolución de resultados a nivel interior y exterior (Socios locales) de AMC	jun-16																						

ANEXO 2. Modelo de cuestionario.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



“Aprendiendo de Nuestras Huellas”

Sistematización de experiencias del modelo de gestión del Área de Proyectos de Desarrollo de Madre Coraje desde la experiencia de trabajo en Apurímac y Huancavelica, Perú.



CUESTIONARIO

Perú, marzo 2016

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

“APRENDIENDO DE NUESTRAS HUELLAS”

Cuestionario al equipo Madre Coraje

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos ⁸	
Institución a la representa	Asociación Madre Coraje
Área de trabajo	
Cargo/puesto que ocupa	
Sexo	
Tiempo que trabaja en la Asociación Madre Coraje	
Cambio de Áreas (Cuáles?)	

Departamento	Provincia/Ciudad	Fecha	Código ⁹

II. PRESENTACIÓN

¡Buen día estimado/a participante!

Madre Coraje, desde el Área de Proyectos de Desarrollo, ha iniciado un proceso de Sistematización de la experiencia del modelo de gestión de trabajo realizado en Perú. Experiencia enmarcada dentro de tres etapas del Plan Integral, comprendido en el periodo del 2001 al 2021, con un punto intermedio en el 2015. En la tercera etapa actual del plan, se han definido retos para lograr la sostenibilidad de los procesos de desarrollo, sostenibilidad de los socios locales, y la sostenibilidad de las organizaciones de base. Para ello, se consideró necesario sistematizar la experiencia de labor del Área, con la finalidad de generar aprendizajes que permitan la incorporación de mejoras en sus intervenciones actuales y futuras, y su posible replicabilidad en otros contextos.

Son actores claves, el equipo del Área de Proyectos de la sede central (Jerez de la Frontera, España), el equipo del Área de la sede Perú (departamentos Apurímac, Huancavelica y

⁸ Este ítem es opcional, llene sólo en el caso que Ud. decida que se haga visible sus datos personales en la sistematización.

⁹ Será llenado por la responsable del cuestionario.

Lima de Perú), los equipos de las ONGs socias y aliados estratégicos con influencia importante (Apurímac y Huancavelica de Perú).

Usted ha sido invitado a participar del estudio, por haber formado parte de la experiencia de labor del Área de Proyectos de Desarrollo de Madre Coraje. Queremos recuperar la información relevante de tu percepción, sentir y opinión personal del proceso vivido en la experiencia.

Este cuestionario no tiene como propósito calificar o evaluar, por lo tanto, no existen respuestas correctas e incorrectas. Tu sinceridad y honestidad es crucial para lograr los objetivos de la sistematización.

Toda la información suministrada voluntariamente será de absoluta confidencialidad de los responsables, y sólo para efectos de la sistematización.

III. CUESTIONARIO

Las siguientes preguntas están delimitadas dentro de los siete ejes priorizados para efectos de la sistematización

1. EJE: PRIORIZACIÓN GEOGRÁFICA Y HORIZONTE TEMPORAL

a. Madre Coraje se ha propuesto como horizonte temporal de la tercera etapa del Plan Integral el 2021, ¿Cuál es tu opinión al respecto?, ¿Qué piensas? *Máximo 1/2 página*

2. EJE: PRIORIZACIÓN TEMÁTICA

Palabras claves: Sectores temáticos en los proyectos, ejes transversales

b. En la práctica ¿Cómo se fueron incorporando los ejes transversales planteado en el Plan Integral (interculturalidad, género, medio ambiente, fortalecimiento organizacional, gobernanza) en las intervenciones?, ¿De qué depende?, ¿Consideras que fue un acierto?, ¿Se hizo de manera adecuada?, ¿Por qué? *Mínimo 1/2 página y máximo 1 página.*

3. EJE: LABOR DE TRABAJO DEL ÁREA

Palabras claves: establecimiento de acciones, técnicas de intervención, procedimiento y mecanismo de toma de decisiones, control y evaluación, recursos humanos y responsabilidades

c. **Describe dos situaciones históricas relevantes que hayas vivido, de la labor operativa y/o estratégica del Área de Proyectos de Desarrollo de Madre Coraje.** (Resumir brevemente algún hito o evento simbólico que haya marcado las relaciones: de ser posible uno en positivo y otro en negativo, que permita comprender la experiencia y reflexionar al respecto). **Mínimo 1 página y máximo 2 páginas.**

4. EJE: LABOR DE TRABAJO DEL ÁREA

d. **¿Qué opinas de la composición y estructura de los equipos de la Asociación Madre Coraje, tanto del Área en la sede central y de la sede en Perú?, ¿Te parece adecuado?, ¿Cambiarías?, ¿Por qué?** (balance entre lo favorable y desfavorable) **Máximo 1/2 página.**

5. EJE: LABOR DE TRABAJO DEL ÁREA

Palabras claves: Representantes en Apurímac, Representante en Huancavelica

e. **En Perú ¿Por qué crees que la Asociación Madre Coraje cambió de personal local (peruanos/as) a personal expatriado (extranjeros/as)?, ¿Qué opinión tienes al respecto?, ¿Cuál es tu valoración?.** **Máximo 1/2 página.**

6. EJE: RELACIÓN CON LOS SOCIOS LOCALES

Palabras claves: Comunicación, acompañamiento, asesoramiento, fiscalización, seguimiento, monitoreo

f. En tu opinión ¿Es suficiente la labor del equipo del área de proyectos respecto a los proyectos? ¿Deberían implicarse más? ¿Deberían meterse menos?, ¿Por qué?, ¿Cómo te gustaría que fuera? Mínimo 1/2 página, máximo 1 página.

7. EJE: RELACIÓN CON LOS SOCIOS LOCALES

Palabras claves: Comunicación, acompañamiento, asesoramiento, fiscalización, seguimiento, monitoreo

g. ¿Consideras que la relación de Madre Coraje con los Socios Locales es adecuada?, ¿Cuáles son la fortalezas y debilidades?, ¿Qué cambiarías?, ¿Por qué?. Máximo 1/2 página.

8. EJE: VIAJES DE INTERCAMBIO

Palabras claves: Frecuencia, objetivos, intercambio, replica y devolución, sujetos, incidencia norte-sur

h. Desde tu vivencia y opinión ¿Qué valor le das al flujo de viaje entre Perú - España y viceversa?, ¿Cómo te gustaría que fuese? (Considera las limitaciones y/o fortalezas). Máximo 1/2 página.

9. EJE: APUESTAS EXTRATÉGICAS

Palabras claves: acompañamiento, fiscalización y exigencia, sostenibilidad estructural, diversificación fondos

i. Describe dos estrategias que consideres hayan sido adecuadas para mejorar la labor del Área de Proyectos de Desarrollo de Madre Coraje, respecto a las instituciones, procesos, proyectos que acompaña. Sustente ¿Por qué?. Máximo 1/2 página.

10. PROPUESTAS DE MEJORA

j. Brevemente, plantea una propuesta para mejorar la labor del Área de Proyectos de Desarrollo de Madre Coraje (Sea operativa y/o estratégica). Máximo 1/2 página.

11. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

k. Tienes algún comentario adicional acerca de tu vivencia en la experiencia de labor en Área de Proyectos de Desarrollo de Madre Coraje y su. Máximo 1/2 página.



¡¡¡ Muchas gracias por la información brindada!!!

ANEXO 3. Resumen de participantes del estudio

Nº	Institución a la que representa	Cargo	Fecha	Lugar de recogida de testimonio
1	ONGD Madre Coraje	Técnica Económico	Varias	Jerez de la Frontera España
2	Particular	Consultor externo	05/05/2016	Vía Skype
3	Madre Coraje Sede Perú	Ex Representante Apurímac	05/05/2016	Vía Skype
4	Madre Coraje Sede Perú	Ex Representante Apurímac y Huancavelica	07/05/2016	Vía Skype
5	Madre Coraje Sede Perú	Ex Representante	07/04/2016	Lima - Perú
6	ONG CEPRODER Municipalidad Provincial de Grau	Ex Coordinador de Proyectos Ceproder Ex Alcalde	18/03/2016	Apurímac - Perú
7	ONG CEPRODER	Director Ejecutivo	17/03/2016	Apurímac - Perú
8	ONG COPYME	Administrador	16/03/2016	Apurímac - Perú
9	ONG TARPURISUNCHIS	Coordinadora de Proyectos	16/03/2016	Apurímac - Perú
10	ONG CEPRODER	Coordinador de Proyectos	15/03/2016	Apurímac - Perú
11	ONG TARPURISUNCHIS	Director Ejecutivo	16/03/2016	Apurímac - Perú
12	ONG CEPRODER	Administradora	15/03/2016	Apurímac - Perú
13	ONGD Madre Coraje	Técnica del Área de Proyectos	Varias	Jerez de la Frontera - España
14	ONGD Madre Coraje	Representante en Huancavelica, Área de Proyectos	31/03/2016	Huancavelica - Perú
15	ONGD Madre Coraje	Responsable Área Educación para el Desarrollo	25/02/2016	Jerez de la Frontera - España

16	ONGD Madre Coraje	Presidente Honorífico de Madre Coraje	22/02/2016	Jerez de la Frontera - España
17	ONGD Madre Coraje	Responsable de Ayuda Humanitaria	23/02/2016	Jerez de la Frontera - España
18	ONGD Madre Coraje	Gerente sede central	26/02/2016	Jerez de la Frontera - España
19	ONGD Madre Coraje	Presidente de la Asociación Madre Coraje	20/02/2016	Málaga - España
20	ONGD Madre Coraje	Administrador Perú	30/03/2016	Huancavelica - Perú
21	ONGD Madre Coraje	Responsable del Área de Proyectos	Varias	Jerez de la Frontera - España
22	ONG Vecinos Perú	Coordinador Representante en Huancavelica	31/03/2016	Huancavelica - Perú
23	ONG Salud Sin Límites	Ex coordinadora	05/04/2016	Vía Skype
24	ONG Sumaq Yachay	Director Ejecutivo	31/03/2016	Huancavelica - Perú
25	ONG CDH ONG SUMAQ YACHAY	Ex Director Ejecutivo Coordinador	30/03/2016	Huancavelica - Perú
26	ONG Madre Coraje	Coordinador representante general Perú, Área de proyectos	23/03/2016	Apurímac - Perú
27	ONG Asociación SICRA	Director Ejecutivo	02/03/2016	Huancavelica - Perú
28	ONG Sumaq Yachay	Presidente	31/03/2016	Huancavelica - Perú
29	Salud Sin Límites	Coordinador de Proyectos Huancavelica	31/03/2016	Huancavelica - Perú
30	ONG Salud Sin Límites	Directora Ejecutiva	23/03/2016	E-mail
31	ONGD Madre Coraje	Ex Administrador del Área Técnico de Financiera	Varias	Jerez de la Frontera - España

32	ONGD Madre Coraje	Técnica de Proyectos	Varias	Jerez de la Frontera - España
----	-------------------	----------------------	--------	-------------------------------

ANEXO 4. Línea del tiempo objetiva por cada eje de sistematización

LÍNEA DEL TIEMPO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Priorización geográfica y horizonte temporal	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"	Se decide concentración de Proyectos (Apurímac, Ayacucho y Huancavelica) Modelo de gestión por microcuencas (División en zonas altas, medias y bajas)	Apurímac, Ayacucho y Huancavelica	Investigación en zonas integrales (Apurímac, Huancavelica y Ayacucho)	Se decide retira a CTP Ayacucho	Cierre Ayacucho Diagnóstico de las zonas de intervención del Plan Integral (Apurímac y Huancavelica)	Centrados sólo en Apurímac y Huancavelica ampliación de intervención a más distritos y comunidades	Ejecución de proy. más allá de las cuencas	Ejecución Regional en Apurímac (P-80)	Apoyo reconstrucción de zonas afectadas por terremoto (Ica y Huancavelica) Plan especial en Huancavelica Inicio coordinación en África		Selecciona al país Mozambique Elaboración Planes territoriales en Apurímac y Huancavelica			Se decide horizonte al 2021	
Priorización temática del PI	PI propone: Economía, Salud, Educación, Derechos Humanos Propone ejes: Medio ambiente, género, interculturalidad, fortalecimiento organizativo	Proyectos sólo del sector económico-productivo Investigación en Medio ambiente, género y Educación Contacto con ONGs que trabaja Género	Continúan proyecto sólo sector económico productivo Comienzo enfoque Género (Investigación y elaboración indicadores RURU INCA)	Continúan proyecto sólo sector económico productivo Enfoque fortalecimiento organizativo Continua investigación género Ruru Inca Desarrollo de talleres en España y Perú	Sector: Economía Empieza apuesta sectores: Salud, Educación y Derechos Humanos	Aplicación del enfoque de género en los proyectos "Desarrollo Rural con Equidad" por Ruru Inca Proyecto Salud (Caritas Huancavelica y Manuela Ramos)	Proyectos educativos y buen gobierno Inicia Proyecto integral en consorcio (productivo, salud)	Sectores: economía, educación, gobernabilidad y ciudadanía, género Inicia proyectos sectorializados (Quechua, Género, medio ambiente)	Sectores: economía, educación, gobernabilidad y ciudadanía, género, interculturalidad Inicia proyectos de reconstrucción escuela (1 Educación, 1 viviendas saludables y seguridad alimentaria)	Sectores: economía, educación, gobernabilidad y ciudadanía Género, Interculturalidad, medio ambiente Proyectos de reconstrucción escuela (1 Educación, 1 y ambiente)	Sectores: economía, educación, gobernabilidad y ciudadanía Género, Interculturalidad, fortalecimiento organizativo, medio ambiente	Sectores: economía, educación, gobernabilidad y ciudadanía Género, Interculturalidad, fortalecimiento organizativo, medio ambiente	Sectores: Economía, educación Eje: Género Reconversión del eje fortalecimiento organizativo por eje gobernabilidad y ciudadanía	Sectores: economía, educación Género, Interculturalidad, gobernabilidad y ciudadanía, medio ambiente	Sectores: economía, educación Género, Interculturalidad, gobernabilidad y ciudadanía, medio ambiente	Sectores: economía, educación Género, Interculturalidad, gobernabilidad y ciudadanía, medio ambiente

“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)”

LINEA DEL TIEMPO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Labor del equipo técnico	<p>Sede central: Jaime y Susana</p> <p>Constitución de un equipo en Perú (Nico)</p> <p>Labor del equipo Perú en calidad de asesores (Trabajo oficinas socios locales)</p> <p>Firma Convenio CEPRODER, IPAZ, RURU INCA</p> <p>Planificación con socios locales y firma convenio para el trabajo de los próximos cuatro años</p>	<p>Sede central: Jaime y Clara, sale Susana</p> <p>Equipo Perú: Nico Ayacucho (coordinador), Manuel Huancavelica, Omar Abancay.</p> <p>Primera intervención en Ichu Huancavelica</p> <p>Capacitación a equipos laborales</p> <p>Evaluación DIACONIA, ADEVI, Camiri, Benposta, Apoyo Consorcio ONG Apurímac</p> <p>Elaboración doc. Proyectos Integrales (todas las áreas)</p>	<p>Sede central: Jaime y Clara, entra Nuria. Equipo Perú: Nico Ayacucho (coordinador), Manuel Huancavelica, Omar Abancay.</p> <p>Ejecutado 11 proyectos (10 en Perú y 1 en Colombia)</p>	<p>Sede central: Jaime y Nuria. Sale Clara y entra Oscar.</p> <p>Equipo Perú: Nico Ayacucho (coordinador), Manuel Huancavelica, Omar Apurímac.</p> <p>Ejecutado 12 proyectos (3 Apurímac, 4 Huancavelica, 1 Ayacucho, 1 Piura y 3 Lima)</p> <p>Desarrollo de talleres género a equipo MC España y Perú</p>	<p>Distribución de responsabilidad: Rocio de Huancavelica, Jaime de Apurímac y Oscar de Huancavelica.</p> <p>Crecimiento del equipo Perú. Empezan administraciones regionales (Edith Apurímac y Maritza en Huancavelica)</p> <p>Apertura de Oficinas sedes regionales</p> <p>Manuel Huancavelica, Esther Apurímac</p> <p>Proceso de fortalecimiento a Socios locales (Ajuste planes estratégicos)</p> <p>11 Proyectos ejecutados (8 PI)</p>	<p>Equipo Perú: Manuel coordinador, Nico Apurímac, Esther Huancavelica.</p> <p>Justificación económica</p> <p>Justificación económica</p> <p>Equipo Perú: Nico Ayacucho (coordinador), Manuel Huancavelica, Esther Apurímac</p> <p>M.C. se configura como ENIEX en Perú (control del manejo económico de py.)</p>	<p>Distribución de responsabilidad: Rocio de Huancavelica, Jaime de Apurímac y Oscar de Huancavelica.</p> <p>Justificación económica</p> <p>Continúan administraciones regionales</p> <p>Elaboración y seguimiento planes de mejora y evaluación de CTP</p> <p>Publicación diagnósticos de Apurímac y Huancavelica</p> <p>Ejecución de 12 proyectos (5 Apurímac, 5 Huancavelica, 2 no PI)</p> <p>Consultoría Línea de Base e indicadores del Marco Lógico estrategia para II Etapa PI</p>	<p>Continúan administraciones regionales (Dina en Apurímac y Maritza en Huancavelica)</p> <p>Consultoría Línea de Base y de los indicadores del Marco Lógico (II Etapa PI)</p> <p>Apoyo en reconstrucción de zonas afectadas por terremoto</p> <p>Ejecución de 11 proyectos (5 Apurímac, 6 Huancavelica)</p>	<p>Sede central: Ingresó Sonia</p> <p>Equipo Perú: Nico y Yeni coordinadores, Esther Huancavelica, Yeni Apurímac</p> <p>Gerencia equipo Perú: Liz Desaparecen administraciones regionales</p> <p>Proyectos de reconstrucción de zonas afectadas por terremoto</p> <p>Ejecución de 13 proyectos (7 Apurímac, 6 Huancavelica)</p>	<p>Equipo Perú: Yeni coordinadora, Esther Huancavelica, Lorena y Silvia Apurímac (1ra expatriada)</p> <p>Cambio de responsabilidad: Jaime Huancavelica, Roció Apurímac (Plan especial Hvca.)</p> <p>Inicio gestiones en África (Diagnóstico)</p> <p>Proyectos 15 ejecutados (8 Huancavelica, 5 Apurímac, 2 reconstrucción)</p> <p>Culmina acciones de reconstrucción por terremoto</p>	<p>Equipo Perú: Yeni coordinadora, Silvia Apurímac, Oscar y Petra (Becaria Atiypaq)</p> <p>Cierre oficinas regionales (Pasa administración económica a contrapartes)</p> <p>Celebración del "Proyecto 100"</p> <p>Primera incursión a África (1 proyecto)</p> <p>Proyectos 13 ejecutados (5 Huancavelica, 7 Apurímac, 1 África)</p>	<p>Gerencia equipo Perú: Liz y Mario</p> <p>Equipo Perú: Yeni y Petra coordinación, Silvia, Yeni, Mauro y Wilbert. Petra Huancavelica, finales año</p> <p>Petra asume coordinación local y expatriado)</p> <p>Primer programa de desarrollo en Huancavelica (AACID)</p> <p>Proyectos 9 ejecutados (7 Apurímac, 3 Huancavelica, 1 África)</p>	<p>Gerencia equipo Perú: Mario</p> <p>Equipo Perú: Petra Huancavelica, Mauro Apurímac</p> <p>Desciende Nro. proyectos ejecutados (AACID)</p> <p>Ejecutados 9 proyectos (5 Huancavelica, 4 Apurímac)</p>	<p>Sede central: Recorte tiempo dedicación personal</p> <p>Gerencia equipo Perú: Gladis</p> <p>1 solo personal técnico (Coordinador Proy. Mauro)</p> <p>Se reactiva instrumento de supervisión y coordinación SYME</p> <p>Ejecutados 11 proyectos (5 Huancavelica, 5 Apurímac, 1 Mozambique)</p>	<p>Mauro Coordinador y David Representante Huancavelica (Voluntario)</p> <p>Sede central: Sonia 1/2 tiempo en promoción</p> <p>Base de datos organizaciónes beneficiarias AMC (David)</p>	<p>Mauro Coordinador y David Representante Huancavelica (Expatriados)</p> <p>Sede central: Oscar pasa a Financiera, Apoya 1/4 tiempo al área</p>

“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)”

LINEA DEL TIEMPO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Relación con los socios locales	Planificación con socios locales y firma convenio para el trabajo de los próximos cuatro años	Inicia relación con CEPRODER, Apurímac, IPAZ Ayacucho, RURU INCA Huancavelica	Promoción de RED Huancavelica (Manuel) y RED Abancay (Omar) Elaboración POAs contrapartes 1ra reunión de contrapartes	Relación de coordinación con Asociación TARPURISUNC HIS	Se inicia relación con CDH, CDA Sisay. 13 socios locales. Apurímac: TARPURISUNC, CHIS, CDH, CEPRODER, ADIFA, CARITAS, CHUKIBAMBILLA, IDESPA Huancavelica: EDUCA, MANUELA RAMOS, SAN JAVIER, SICRA, INAPRO, ATIYPAC, SISAY Grupos de trabajo Huancavelica CODEHURA y Apurímac Grupo Ajuste planes estratégicos	Se constituye los consorcios de contrapartes en las dos zonas I Encuentro de Consorcios en Chuquibambilla - Grau Cierre RURU INCA, IZUR Selección de nuevas contrapartes	Cierre proceso selección socios Concluye labor con Ayacucho (Se cierra el último proyecto) Apoyo consolidación de los GR, apoyo técnico y asesoramiento a las Municipalidades. II Encuentro de Consorcios en Huancavelica Autoevaluación de contrapartes Elaboración y seguimiento planes de mejora y evaluación de CTP	III Encuentro de Consorcios en Abancay (Planificación II Etapa PI) Firma de 4 convenios marco con contrapartes locales Cierre IDESPA (Diferencia de enfoques)	Seguimiento planes de mejora de contrapartes IV Encuentro de Socios Locales Institucionalización ASGOL Reuniones de acompañamiento de Nicolás Ibáñez Blancas (Apurímac) Capacitación a contrapartes en diseño y elaboración de proyectos (Consultoría de Línea base y ML II etapa PI)	V Encuentro de Socios Locales Cierre Caritas Chuquibambilla, EDUCA y Manuela Ramos Selección de nuevas contrapartes Fortalecimiento del personal administrativo Huancavelica 12 socios locales Culmina acciones de reconstrucción por terremoto	Cierre San Javier, ATIYPAQ, INAPRO Crisis SICRA VI Encuentro de Socios Locales Primer acercamiento con DESCO Proceso de evaluación a Vecinos Perú Elaboración régimen disciplinario de contrapartes (Endurecimiento control) 10 socios locales	IX Encuentro anual de socios locales de Madre Coraje - Lima) Crisis para CEPRODER (Recorte Proyecto s) Firma convenio marco con Madre Coraje y el consorcio con tres contrapartes 8 socios locales Cierre INAPRO CODEHURA deja de funcionar Diagnostico selección contrapartes en Mozambique	Crisis para CEPRODER (Recorte Proyecto s) Encuentro de Socios Locales 8 socios locales Pasa denominación de Grupo Grau a Grupo Apurímac	Encuentro de Socios Locales Crisis ASGOL 12 socios locales Cierre SISAY	Cierre CDH, IED Entra EDUCA Encuentro de Socios Locales Surge propuesta de trabajo con organizaciones de base (Micro proyectos con REDREPA FERCAMH) Huancavelica Elaboración de planes estratégicos de sostenibilidad Institucional (PES) socios locales	Cierre EDUCA No se llevó a cabo Encuentro socios locales

“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)”

LINEA DEL TIEMPO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Valor del intercambio entre España y Perú	Viaje a Perú de Jaime, Antonio, Susana y María José (Huancavelica, Apurímac, Ayacucho)	Viaje a Perú de Diego Orihuela profesor Universidad Huelva (Cursos formación Hvca.)		Visita Hierba Humana del Voluntario Javier Saborido Visita de Voluntaria Ana María Serrano a Sachapite Perú. Visita técnica a Perú, Jaime	Visita a España de alcaldes de las Municipalidades Provinciales de Grau, Abancay y Antabamba - Apurímac		Viaje a Perú, participación II encuentro consorcio, voluntarios españoles Visita a España del equipo Perú (Marco lógico II PI) Viaje técnico a Perú (Rocio)	Viaje a España de contrapartes locales sector Educativo Viaje voluntariado a Huancavelica - Perú de dos maestros sevillanos (Asesoramiento técnico) al P-82 Viaje a Apurímac - Perú de Ana Merino y Luis Bea (Identificación de problemas medioambientales P-79 Vilcabamba)	Viaje a Perú Jaime Pineda y Antonio Gómez. Participación del IV Encuentro de Socios Locales de Madre Coraje Viaje técnico a Perú. Rocio Monje	Visita a España de Contrapartes locales (CEPRODER, ATIYPAQ otras SL antiguos, coordinadora Py. Perú)	Visita a 3 representantes contrapartes (Felix-sisay, Karina Bueno - CDH, Fortunata Carbajal - Beneficiaria Huancavelica) Viaje a Perú, Petra (Becaria Atiypaq)	Viaje a Perú. Visita técnica de Rocio Monje			Viaje a Perú. Visita técnica de Rocio Monje Viaje a Perú. Visita técnica Jaime (encuentro socios locales) Viaje a Perú. David (Voluntario)	Visita a España. Javier de Tarpurisunchis
Interacción entre áreas de AMC	Responsable voluntariado: María José	Elaboración doc. Proyectos Integrales (todas las áreas) Inicia el área educación para el desarrollo		1er Plan de difusión del PI		Tensiones por oportunidad de proyectos al área de Ayuda Humanitaria en zonas integrales	Segundo Plan de difusión del área						Convenio con Ayuda Humanitaria y Socios local Tarpurisunchis (Implementación de libros)		Coordinación con área comunicación	Coordinación con área comunicación

“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)”

LINEA DEL TIEMPO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Apuestas estratégicas	Surge como estrategia de cooperación Planificación estratégica liderada por Jaime Medio ambiente, género, interculturalidad, fortalecimiento organizativo	Inicio del I Plan Integral para todas áreas MCI	Nueva denominación Plan Integral, se convierte exclusivo del área de proyectos Sistematización experiencia Huancavelica Diseño de cómo funcionaría labor equipo Perú Cartera de Proyectos	Inicia la Evaluación externa del PI El PI pasa a exclusividad del área proyectos Guía 2003 Fundación Lealtad	Concluye I etapa PI Planificación y elaboración de II etapa PI Continua evaluación participativa de la I Etapa de Plan Integral de Madre Coraje. Guía 2004 Fundación Lealtad (2do año consecutivo) Concertar intervención en dos zonas Formación de redes de trabajo en los dos departamentos del PI	Continua planificación II etapa Se constituye los consorcios de contrapartes en las dos zonas (I Encuentro de Consorcios) M.C. se configura como ENIEX en Perú (control del manejo económico) Consultoría Línea de Base e indicadores del Marco Lógico estrategia para II Etapa PI	Continua planificación y formulación de la II etapa Tres sistematizaciones (Ayacucho, Huancavelica y Apurimac) Autoevaluación de todas nuestras contrapartes Finalización del proceso de evaluación de nuevas contrapartes Consultoría elaboración de planes de mejora de contrapartes locales Inicio de proyectos en consorcio Continua consultoría Línea de Base e indicadores del Marco Lógico estrategia para II Etapa PI	Doc. difusión de trabajo área "Madre Coraje, 10 años cooperando con proyectos de desarrollo" Continua planificación II etapa del Plan Integral Firma de 4 convenios marco con contrapartes Creación de la Coordinadora de ONGs en Cádiz	Inicia II etapa PI "KUSKA YACHASUN CHIS - APRENDIENDO JUNTOS" Elaboración Sistema de Seguimiento y Evaluación PI Evaluación y sistematización de proyectos Elaboración del II PI	Evaluación y sistematización de proyectos 02. evaluaciones externas Huancavelica (INAPO y ATIYPAQ) Inicio en África Subsahariana - Estudio situacional y firma convenio PROYDE Elaboración de procedimiento de selección de nuevas contrapartes	Apuesta por programas plurianuales (Apurimac y Huancavelica) Cambio de modelo de gestión de proyectos con contrapartes (mayor fiscalización) Evaluación y sistematización de proyectos Elaboración del régimen disciplinario de contrapartes (Endurecimiento del control) Control económico del recuro IGV (30% MC)	Sistema de seguimiento de proyectos Proceso cierre de II etapa y comienza planificación III Etapa PI Acompañamiento de los procesos mediante viajes mensuales de seguimiento y oficina central de M C en Lima Evaluación y sistematización de proyectos Evaluación y sistematización de proyectos Elaboración Planes territoriales en Apurímac y Hvca. Selección contrapartes en Mozambique	Cierre de II etapa PI, transición PI, entre la II y III etapa Evaluación externa II Etapa PI (Katherine y Trio) Evaluación y sistematización de proyectos Evaluación y sistematización de proyectos	Plan estratégico de Madre Coraje 2013-2016 Incorporación del Enfoque Basado en Derechos en indicadores de sostenibilidad Evaluación y sistematización de proyectos (Publicación doc. Sistematizado Pampahuasi) Planificación participativa de III etapa PI	Elaboración de planes estratégicos de sostenibilidad Institucional (PESI) socios locales Inicio del III Etapa del PI Evaluación y sistematización de proyectos (Sistematización de la experiencia organizativa de FEMURA)	Propuesta sistematización del PI

ANEXO 5. Matriz de ordenamiento y reconstrucción de procesos

EJE 1: PRIORIZACIÓN GEOGRÁFICA Y HORIZONTE TEMPORAL

Situación inicial

Focalización geográfica de proyectos. - Antes del Plan Integral, la intervención es dispersa en varios países de Latinoamérica y en diferentes zonas dentro de un país. Con el Plan Integral se focaliza la intervención en las regiones de Ayacucho, Huancavelica y Apurímac (Perú). El modelo inicial era gestión por microcuencas, luego por subcuencas, y finalmente la puesta es por gestión territorial.

Temporalidad de los procesos. - Con el Plan Integral se define llevar a cabo procesos de mediano largo plazo.

Año	Momentos críticos /tensiones	Rupturas	Avances/impactos	Retrocesos	Salto de calidad/medidas correctoras	Elementos innovadores
2000 - 2001	Definición de la ubicación del Plan Integral	Cierre de subvenciones en zonas que no estaban en el Plan	Focalización del trabajo en tres regiones del Perú		Iniciar un trabajo concentrando esfuerzos en zonas estratégicamente definidas enmarcadas desde un Plan Integral.	
2002 - 2003						
2004 - 2005		Termino la relación de cooperación con la región Ayacucho		Procesos de desarrollo inconclusos dejando demandas insatisfechas	Mayor integralidad y consolidación de los procesos por la focalización en dos zonas	Asumir responsabilidades cuando se deja de trabajar en una zona
2006 - 2007			Escalamiento geográfico de las intervenciones de microcuenca a subcuencas y luego a nivel territorial		Intervención más allá de las cuencas, con programas territoriales	
2008 - 2009	Debilitamiento de los procesos encaminados en la región Huancavelica, por retiro de varios socios locales.		Mejoramiento de los procesos encaminados en esta región a través del Plan especial regional en Huancavelica		Implementar el Plan especial regional en Huancavelica	
2010 - 2011						
2012 - 2013	Mayor carga laboral para el equipo de la sede central.		Ampliación de la intervención en el País de Mozambique	No haber iniciado con una planificación estratégica.		
2014 - 2015	Contexto cambiante de las políticas en España, Perú y la propia Asociación. Reflexión sobre el horizonte temporal al 2021		Se inicia la consolidación de los procesos de mediano plazo.			Analizar otras posibilidades de intervención en Perú. La reflexión del horizonte temporal debe ser mutua entre los socios locales y el equipo del Área de proyectos.

Situación final

Focalización geográfica de proyectos. - Implementación del Plan Integral en dos regiones estratégicas (Apurímac y Huancavelica) del Perú. Modelos de gestión territorial en consorcio.

Nueva intervención con cooperación al desarrollo en Mozambique

Temporalidad de los procesos. – Tres etapas del Plan Integral con cortes de dos años en promedio para procesos de evaluación y planificación. Primera Etapa comprendido entre el 2001 al 2005, segunda Etapa comprendido entre el 2006 al 2012, y la tercera etapa en la actualmente se encuentra está comprendido desde el 2013 al 2021.

Definición del horizonte temporal de la tercera Etapa al 2021.

EJE: PRIORIZACIÓN TEMÁTICA

Situación inicial

Sectores temáticos. - El Plan Integral considera trabajar en los sectores Económico - productivo, Educación, Salud, Medio ambiente y Derechos Humanos.

Ejes transversales.- Género, interculturalidad, medio ambiente y fortalecimiento organizacional.

Año	Momentos críticos /tensiones	Rupturas	Avances/impactos	Retrososos	Salto de calidad/medidas correctoras	Elementos innovadores
2000 - 2001						
2002 - 2003			Sólo el eje género ha sido considerada de manera planificada.			
2004 - 2005			Especialización en el sector temático productivo - económico.	No se avanza la implantación real de los ejes como en un inicio (género).		
2006 - 2007	Considerar lo transversal complemento del proyecto en vez de un aspecto central		Trabajo a nivel de consorcios	Dependencia de consultoría externa y temporal en temáticas transversales	Implementación de programas territoriales. Implementación de proyectos en consorcio Proyectos que sectorializando lo transversal	La implementación del trabajo en consorcio debe ir más allá de la simple multiplicación de socios.
2008 - 2009		Poco acompañamiento para la incorporación de los ejes transversales		Los demás ejes sólo han sido considerados para la gestión de los proyectos.		Mejorar las formas de implementar los ejes y sectores temáticos
2010 - 2011	Pocos socios locales en las zonas integrales con experticia en algunos sectores temáticos (salud, DD.HH.)	Cierre de la relación con varios socios locales		Dependencia de la experticia temática de los socios locales		Contar a futuro con la experiencia y labor de Educación para el Desarrollo, que apoyen con estrategias para la sensibilización de los ejes transversales
2012 - 2013			Reconversión del eje fortalecimiento organizacional por eje gobernabilidad y ciudadanía			Orientar el trabajo desde la perspectiva del Buen Vivir
2014 - 2015	Tendencia de aplicación de los ejes dictadas por los financiadores.	Exigir la aplicación de indicadores requeridos por los financiadores.		Dependencia del juicio de la directiva		Adicionar un eje de Incidencia Política

Situación actual

Sectores temáticos. - Económico - productivo, Educación, Medio ambiente y Derechos Humanos.

Ejes transversales.- Género, interculturalidad, medio ambiente y Gobernabilidad y ciudadanía.

EJE 3: MODELO DE LABOR DEL EQUIPO TÉCNICO DEL ÁREA DE PROYECTOS

Situación inicial

Composición y estructura. – En la sede Perú: Un coordinador nacional. En la sede central: Un responsable de área, una técnica de proyectos.

Esta composición ha ido variando en la sede Perú, en el 2009, se tuvo un coordinador nacional, dos representantes en cada región y un voluntario, y en el 2013 sólo se tuvo un Coordinador nacional.

En la sede central desde el 2003 se incorpora un personal en técnico administrativo.

Mecanismo de intervención. – Manejo programático y sistemático del ciclo de proyectos

Responsabilidades y funciones. – Sede central: Responsable de Área es el encargado de dirigir, planificar y coordinar todas las acciones del área a nivel estratégico y operativo, seguimiento y monitoreo de los proyectos. Técnico de Proyectos: Apoyar en el seguimiento y monitoreo de los proyectos, apoyar en la formulación de proyectos. Técnico administrativo responsable del seguimiento económico de los proyectos, y reportar el informe económico a los financiadores.

Sede Perú: Coordinador nacional es responsable de acompañamiento y seguimiento técnico y económico de los proyectos, ejecutados por los socios locales, de las regiones de Apurímac y Huancavelica

Procedimiento y mecanismo de toma de decisiones. – Existe autonomía del responsable de Área para la toma de decisiones, previo visto bueno del presidente de la Asociación Madre Coraje.

Año	Momentos críticos /tensiones	Rupturas	Avances/impactos	Retrocesos	Salto de calidad/medidas correctoras	Elementos innovadores
2000 - 2001			Madre Coraje es considerado un aliado importante para canalizar las necesidades a través de proyectos.		Inicio del trabajo enmarcado en el Plan Integral	
2002 - 2003			Fortalecimiento de capacidades a los socios locales en gestión de proyectos.		Ajuste de los planes estratégicos de las contrapartes.	
2004 - 2005	Momentos críticos por el proceso de cierre de esta relación (duro un año)	Termino de la relación con Ayacucho	Funcionamiento de las oficinas regionales para mayor acompañamiento administrativo a socios locales.			
2006 - 2007			Configuración de Madre Coraje como ENIEX			
2008 - 2009	Se instala una gerencia equipo Perú	Proceso de cierre de administraciones regionales	Implementación de planes de mejora	Desaparición de las administraciones regionales (equipo compuesto por Coordinador general, administradores, representantes en las dos zonas, y voluntario)		
2010 - 2011	Relaciones complicadas con el equipo Perú, y con los socios locales.	Alto nivel de exigencia y fiscalización. Desconfianza del personal representante en Perú. Distanciamiento de la relación con los socios locales.	Cambio de modelo de gestión (Madre Coraje financiadora) Implementación de un sistema de monitoreo de proyectos (SIME)		Buen manejo técnico del proceso del ciclo de proyectos (realización de líneas base, evaluación, sistematización, seguimiento y monitoreo)	

2012 – 2013	Cambios de financiadores y ejecutores a la vez	Se deja de dar capacitación a los socios locales.		Reducción del equipo tanto en sede Perú (Un coordinador nacional). Falta programas de capacitación a socios locales y equipo de Área	Cambio de personal representante en Perú.	
2014 - 2015	Adaptación a los TDR, por parte de los socios locales. Asumir el vacío de no contar con Óscar. Reflexión sobre como alcanzar la sostenibilidad de los procesos, socios locales y beneficiarios. Poca influencia de índole político en la capital del Perú, por falta representación	Desvinculación de Óscar en concreto y el traspaso de la responsabilidad económica y técnica	Determinar términos de referencia para la identificación y formulación de proyectos. Formación del comité de Misión	Poca influencia de representación de Madre Coraje en la capital Reducción del equipo en la sede central (reducción del tiempo de dedicación del área) y desvinculación de Oscar. Pocos espacios y/o tiempo de reflexión, autoanálisis y evaluación, que permita aplicar mejoras continuas. Se está restando esfuerzos progresivamente en el área que más atención requiere la apropiación de los procesos por parte de los socios locales. Normalización de la carga de trabajo por deficiencias de recursos humanos	Labor de trabajo con equipo cualificado con sentido de pertenencia y identificación con la organización MC. Asumir retos de aprendizaje en cuanto al manejo de formatos y métodos de trabajo de carácter económico financiero. Equipo estable que mantiene una buena relación con los socios locales, conoce el contexto, los mecanismos de trabajo del área de proyectos. Mejora de la calidad de propuesta e intervenciones.	Incorporar/asignar un personal dedicado exclusivamente a la gestión estratégica del Área o Áreas, encargado/a de la planificación, seguimiento y evaluación. Falta incidir en el cambio de políticas públicas que favorezcan y fortalezcan los procesos que se encaminan tanto en España como en Perú.

Situación final

Composición y estructura. - Ahora el equipo del Área de proyectos, se encuentra más estable consolidado.

En la sede Perú: Un coordinador nacional/representante en Apurímac, un representante en región Huancavelica y un administrador (medio tiempo de dedicación al área).

En la sede central: Un responsable de área, una técnica de proyectos, un apoyo técnico de proyectos, una técnica administrativa, una voluntaria.

Mecanismo de intervención. – Manejo programático y sistemático del ciclo de proyectos. La identificación y formulación de los proyectos se hacen a través de los términos de referencia determinado por el Área.

Responsabilidades y funciones. – Sede central: Responsable de Área es el encargado de dirigir, planificar y coordinar todas las acciones del área a nivel estratégico y operativo; seguimiento y monitoreo de proyectos. Técnicas de Proyectos:

Apoyar en el seguimiento y monitoreo de los proyectos, apoyar en la formulación de proyectos y fijar los términos de referencia. Técnica administrativo responsable del seguimiento económico de los proyectos, y reportar el informe económico a los financiadores. Voluntaria se encarga de apoyar a las actividades del área.

Sede Perú: Coordinador nacional es responsable de acompañamiento y seguimiento técnico y económico de los proyectos, ejecutados por los socios locales, de las regiones de Apurímac y Huancavelica

Procedimiento y mecanismo de toma de decisiones. – A través del comité de misión

EJE 4: RELACIÓN CON LOS SOCIOS LOCALES

Situación inicial

La relación con los socios locales es directa con el coordinador nacional y el representante cada región. La relación con la sede central ese través del coordinador nacional.

Nivel de comunicación. – Sede central: Poco distante. Sede Perú: Horizontal, cercana (relación de amistad)

Asesoramiento y acompañamiento. – Permanente y continuo

Seguimiento y monitoreo. – Permanente. Sin herramientas técnicas hasta el 2010, mejorando desde el reajuste del SIME en el 2013.

Fiscalización y exigencia. – A principio buena, pero gradualmente cambio y dependía de su relacionamiento con cada socio.

Año	Momentos críticos /tensiones	Rupturas	Avances/impactos	Retrocesos	Salto de calidad/medidas correctoras	Elementos innovadores
2000 - 2001			Madre Coraje es considerado un aliado importante			
2002 - 2003			Formación permanente en gestión de ciclo de proyectos y afines		Posicionar un representante regional en cada zona	
2004 - 2005	Termino de la relación con Ayacucho	Relación distante tras el proceso de cierre		Procesos inconclusos.		
2006 - 2007	Cierre de administraciones regionales		Mayor acompañamiento administrativo a socios locales de parte de las administraciones regionales.	Cambios permanentes de personal representante		
2008 - 2009	Mala selección de contrapartes	Termino de relación con varias contrapartes/socios locales		Distancia con el socio local/ contraparte por régimen disciplinarios a decisión de la dirección.		Mejorar las condiciones para el financiamiento donde el socio local deje de ser sólo socio local, que pase a ser un agente de cambio para lograr transformaciones globales, finalidad del PI
2010 - 2011	Cambio de modelo de gestión.	Endurecimiento del control	Fortalecimiento del Grupo Apurímac	Débil funcionamiento del grupo de consorcios (CODEHURA) Se pierde la relación horizontal con la contraparte relación de amigos.	Cambio estratégico de grupo Grau a grupo Apurímac	Impulsar una estratégica para mejorar las relaciones (establecer lazos de amistad).
2012 - 2013			Espacios de dialogo y reflexión (Encuentros anuales)		Cambio de equipo de representantes en sede Perú	El tema ético no debe ser negociable en la selección de socios locales. Establecer una mesa de dialogo a distancia para medir avances y logros en las zonas de intervención

2014 - 2015	<p>Apropiación de los procesos por parte de los actores locales.</p> <p>Limitada autonomía económica de los socios locales.</p>	<p>Falta compartir la incumbencia del Plan y lograr compromisos a largo plazo.</p>	<p>Recorrido de madures conjunta.</p> <p>Acompañamiento y asesoramiento permanente y cercano de los representantes en sede.</p> <p>Trabajo más estable con socios locales.</p>	<p>Todavía el equipo tiene un rol fiscalizador.</p> <p>Fuerte dependencia del representante /coordinador nacional (Mauro)</p> <p>Tendencia a querer socios pasivos que sólo ejecuten proyectos</p>	<p>Equipo representante en Perú más alineado a la consecución los propósitos del Plan integral.</p> <p>Equipos representantes mejor cualificados, con conciencia ética y compromiso institucional.</p> <p>Marcar límites en el apoyo a procesos para no generar dependencia.</p>	<p>Dos opciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un representante regional tanto en Apurímac como en Huancavelica y al responsable de proyectos en Lima. 2. Repensar la figura de la representación legal siendo este el encargado de, nunca mejor dicho, representar a nuestra organización y trabajar y velar por sus intereses.
<p>Situación final</p> <p>La relación con los socios locales es directa con el coordinador nacional y el representante cada región. La relación con la sede central ese través del coordinador nacional, en ocasiones es directa cuando se necesita realizar una amonestación por alguna falta.</p> <p>Nivel de comunicación. – Sede central: Poco distante. Sede Perú: más vertical, equilibrada (con se confunde con la relación de amistad)</p> <p>Asesoramiento y acompañamiento. – Permanente y continuo (más estratégico y programático)</p> <p>Seguimiento y monitoreo. – Permanente con el manejo del SIME</p> <p>Fiscalización y exigencia. – Estricto</p>						

EJE 5: VIAJES DE INTERCAMBIO PERÚ – ESPAÑA Y VICEVERSA

Situación inicial

Frecuencia de viajes. – Equipo del área: la frecuencia es anual en algunos (España hacia Perú), Los viajes del equipo en representante en sede es menos frecuentes, sólo fue un par de veces (Perú a España). Los viajes más frecuentes han sido de los voluntarios y/o practicantes, pero hasta el año 2010.

Socios locales: Frecuente y financiado por Madre Coraje.

Finalidad de los viajes. – Equipo del área: Seguimiento y monitoreo a los procesos que se vienen trabajando. Voluntarios y practicantes: Apoyo en los procesos encaminados de las regiones.

Socios locales: Socialización de las experiencias y sensibilización al equipo de Madre Coraje.

Sujetos que participan. – Equipo del área: Responsable del área, Técnica de proyectos, Técnico administrativo (sede central); y Coordinador nacional (sede Perú).

Socios locales: Alcaldes Municipales, Directores de socios locales, técnicos de campo, beneficiaria.

Incidencia norte sur, sur norte. – Regular

Formas de devolución y replica. – Se realizan a través de informes.

Año	Momentos críticos /tensiones	Rupturas	Avances/impactos	Retrososos	Salto de calidad/medidas correctoras	Elementos innovadores
2000 - 2001			Viajes permanentes (una vez al año mínimamente) del equipo de la sede central		Aporte de una visión menos contaminada de la realidad.	
2002 - 2003			Transferencia de experiencias y generación de conocimientos en practicantes/voluntarios		Oportunidad para la captación de socios voluntarios	
2004 - 2005			Apropiación del testimonio y fortalece el compromiso			
2006 - 2007						
2008 - 2009				Disminución de la presencia de voluntarios y practicantes en las zonas		
2010 - 2011		Endurecimiento del control		Falta replicar las experiencias en ambos lados, se queda en meros informes técnicos		Realizar replica y retroalimentación después de los viajes.
2012 - 2013	Poca valoración de la directiva para la realización de estos viajes			Disminución del flujo de viajes Perú – España y viceversa.		Promover viajes a nivel de la directiva de Madre Coraje
2014 - 2015				No hay flujo de viajes cofinanciados y promovidos, por Madre Coraje desde el año 2013		Sensibilizar a los directivos, para institucionalizar en Madre Coraje los viajes de intercambio. Se necesita que quienes dirigen los procesos conozcan todas las dinámicas del funcionamiento, por ello, los viajes del equipo deberían ser por más tiempo, e ir rotando diferentes escenarios. Mejorar las técnicas de comunicación en las experiencias visitadas

Situación final

Frecuencia de viajes. – Equipo del área: la frecuencia es anual en algunos casos semestral (España hacia Perú), Los viajes del equipo en representante en sede son menos frecuentes (Perú a España).

Socios locales: Esporádicamente, menos frecuente y no financiado por Madre Coraje.

Finalidad de los viajes. – Equipo del área: Seguimiento y monitoreo a los procesos que se vienen trabajando.

Socios locales: Sensibilizar al equipo de Madre Coraje sobre nuevas alternativas de desarrollo “Buen Vivir”, e intercambiar experiencias sur norte.

Sujetos que participan. – Equipo del área: Responsable del área, Técnica de proyectos (sede central), y Coordinador nacional y Representante de Huancavelica (sede Perú).

Socios locales: Director de la ONG Tarpurisunchis (2015).

Incidencia norte sur, sur norte. – Muy poca.

Formas de devolución y replica. – Se realizan a través de informes, que muchas veces se queda sólo en escritorio. Se comunica como evento a través del plan de difusión con el área de comunicación.

EJE 6: INTERACCIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA AMC

Situación inicial

Comunicación y coordinación. -Baja. Sólo para apoyos puntuales. Después de que pasa el Plan Integral a ser exclusividad del Área se pierde el nivel de coordinación.

Espacios de planificación conjunta. – Durante la planificación del Plan Integral.

Gestión de labor conjunta. – Ninguna. Los apoyos de implementación de bibliotecas, o entrega de medicamentos no han sido planificados. Han sido gestiones casuales o de momento.

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 de forma trabajo entre Áreas (tipos de beneficiarios diferentes, y posicionamiento ideológica de los responsables).		Implementación de bibliotecas, en un proyecto de Área de Proyectos. Apoyo con medicamentos la Cooperativa los Andes en campaña de salud	Poca comunicación y flujo de información entre áreas. No se trabajó conjuntamente de manera planificada.		Complementar los proyectos del Área de proyectos con apoyo de Ayuda Humanitaria, interactuar sólo en puntos en común (proyectos

2014 - 2015			Coordinación operativa del Plan de Difusión de experiencias	Modelo desvinculado de trabajo con el área de ayuda humanitaria.		Mejorar las estrategias de visibilizarían de los trabajos que impulsa el Área de proyectos.
Situación final						
<p>Comunicación y coordinación. -Baja. Sólo para apoyos puntuales del plan de difusión con el área de comunicación.</p> <p>Espacios de planificación conjunta. – En la última planificación estratégica se vuelve a considerar niveles de coordinación entre áreas (forzado), pero a nivel operativos no funciona.</p> <p>Gestión de labor conjunta. – Ninguna.</p>						

EJE 7: APUESTAS ESTRATÉGICAS						
<u>Situación inicial</u>						
<p>Las apuestas estratégicas siempre han estado encaminadas y fundamentas sobre la base del Plan Integral siempre en la lógica de mejora continua.</p> <p>Acompañamiento estratégico. – Formación de grupos de consorcio, CODEHURA y grupo Grau</p> <p>Sostenibilidad estructural. – No sostenibles, alta dependencia de Madre Coraje</p> <p>Diversificación de fondos. – Dependes del financiamiento de Madre Coraje, Depende del financiamiento público en su mayoría</p>						
Año	Momentos críticos /tensiones	Rupturas	Avances/impactos	Retrocesos	Salto de calidad/medidas correctoras	Elementos innovadores
2000 - 2001			Planificación y evaluación continua del Plan Integral (Tres etapas)	Poca coordinación entre Áreas		
2002 - 2003	Tensiones en los representantes de Área y la directiva de Madre Coraje	Plan Integral pasa a exclusividad del Área de proyectos		Procesos de planificación conjunta inconclusos.		
2004 - 2005			Impulso y fortalecimiento de Grupos de trabajo en cada departamento.	CODEHURA deja de funcionar		
2006 - 2007						
2008 - 2009		Termino de relación con varios socios locales	Mejoramiento en la identificación y selección de socios locales.			Mejor socialización del Plan Integral a los socios locales (retroalimentación continua)
2010 - 2011	Superposición de socios locales en una sola zona. Incremento del régimen disciplinario, mayor fiscalización		Implementación de Planes de mejora. Implementación de un sistema de seguimiento	.	Implementación del SIME Apuesta por programas plurianuales	Simultanear el acompañamiento a los procesos a nivel técnico y económico, y la contratar avances coherentes entre ambos.

2012 – 2013		Algunas decisiones de carácter estratégico son de la directiva Madre de Coraje	Sistematizaciones y evaluaciones de las experiencias de las zonas integrales (Sistematización de la experiencia de Pampahuasi)	Pérdida de capacidad de toma de decisiones de Área.	Dentro de las apuestas importantes que realiza el Área están las sistematizaciones y evaluación, que permiten el aprendizajes y retroalimentación del área	Tendencia a perder la coherencia filosófica que guía (desnaturalización Madre Coraje)
2014 - 2015			Creación del comité de misión	<p>Pérdida de la rigurosidad técnica por parte del comité.</p> <p>Por el comité de misión puede que las apuestas estratégicas se entrapen al no tener la capacidad técnica, e inmediata.</p> <p>Pero por otro lado permite el involucramiento de más actores en la toma de decisiones.</p> <p>Menor dedicación de tiempo a la planificación estratégica.</p> <p>Poca participación política como tal, no la política partidaria.</p>	<p>Reajuste del SIME</p> <p>Promover los Planes Estratégicos de Sostenibilidad Institucional (PESI)</p> <p>Sistematización del Plan Integral</p>	<p>Si se quiere lograr la sostenibilidad se debe mejorar en el trabajo de titularidad de los procesos de cambio (titulares de derechos y los de responsabilidad).</p> <p>Plantear la sostenibilidad desde el principio de una intervención.</p> <p>Incidir en la aplicación del PESI.</p> <p>Se propone pensar en el inicio de una nueva etapa, y no en el final de un plan.</p> <p>Realizar líneas de tiempo de los procesos para no perder aprendizajes.</p> <p>A parte de exigir la parte técnica, se debería exigir también la parte más estratégica y política.</p>
Situación final						
<p>Acompañamiento estratégico. – Comité de misión. Consolidación del grupo Apurímac, Aplicación del SIME en los dos departamentos</p> <p>Sostenibilidad estructural. – Promover los Planes Estratégicos de Sostenibilidad Institucional (PESI)</p> <p>Diversificación de fondos. – Algunos socios locales ven estrategias nuevas estrategias del financiamiento.</p> <p>Depende en menor porcentaje del financiamiento público</p>						

ANEXO 6. Matriz de contexto para la sistematización

EJE DE SISTEMATIZACIÓN	ASPECTOS POSITIVOS -LO QUE MÁS ME GUSTA-	ASPECTOS NEGATIVOS -LO QUE MENOS ME GUSTA-	PROPUESTAS DE MEJORA -CÓMO ME GUSTARÍA QUE FUERA-
<p>Priorización geográfica y horizonte temporal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La decisión de concentrarnos y hacer las cosas en un solo sitio, Perú. ● La concentración en dos zonas, porque permite hacer un mejor acompañamiento y seguimiento, y para todo. Tres zonas se escapaban más de las manos, era más complicado. ● La concentración geográfica para generar impactos, en sí me parece que es lo mejor para trabajar el desarrollo, desde el Área. ● Tendencia a focalizar más las intervenciones con integralidad. ● La concentración territorial geográfica fue acertada, es decir, el haber trabajado la integralidad en dos departamentos, Apurímac y Huancavelica. ● La concentración geográfica ha permitido consolidar procesos y permitió la diversificación económica de fuentes de financiación. ● El fijarse un horizonte temporal tiene importancia, porque permite trazarse retos hasta ese tiempo. ● Poner una fecha límite de financiamiento al 2021 por parte de Madre Coraje, permite la obligatoriedad y compromiso de los socios locales a diversificar sus fuentes de financiación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendencia de la Asociación a priorizar la parte económica. ● El retiro de Ayacucho, porque querían concentración territorial para luego trabajar en dos zonas. ● La primera intervención con el enfoque de microcuenca, no creo que sea necesario limitarlo a un ámbito tan pequeño, tan limitado. ● Yo cuando llegué al Área, ya se estaban retirando de Ayacucho y yo lo que creo que quizá se comprometió el Área con trabajar con tres zonas, de pronto la retirada de Ayacucho, para mi creo que fue demasiado precipitado, es como que no se asumió una responsabilidad que se había tenido, yo eso lo veo como negativo. ● Demanda insatisfechas por el aislamiento y dispersión de las intervenciones. ● Limitada influencia política en los espacios de decisión regional, porque las intervenciones son a nivel de provincia, en Huancavelica. ● Fuerte dependencia de los socios locales en las zonas integrales, cuya intervención geográfica de los proyectos está delimitada en sus ámbitos de intervención. (en Apurímac por ejemplo CEPRODER interviene en la Provincia de Grau, y Tarpurisunchis interviene a nivel regional en las 7 provincias; y en Huancavelica las ONGs intervienen a nivel de la provincia de Angares). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se deberían buscar correctamente las posibilidades de intervención en zonas concretas, en buscar concentración pero sin limitarse a ámbitos tan estrictos, tan cerrados, porque lo que hemos visto a través de la experiencia es que dependiendo de las necesidades así actúas en una zona más amplias, o más concentrada. ● Como propuestas es que cuando decides algo quizá el permitir, osea si te retiras de un ámbito por lo menos sea porque el trabajo no es bueno, o que haya otras circunstancias más que tú no puedes. Es decir asumir las responsabilidades, osea no rendimos solamente porque quizá nos es muy grande, sino que si nos retiramos sea porque haya otras cosas que han ido mal, como cuando dejamos de trabajar con una contraparte porque hace mal el trabajo, es lógico, pero no porque nosotros no podemos llegar, no sé, porque con IPAZ el trabajo era bueno, era uno de los mejores creo yo. ● Mayor integralidad, continuar con la tendencia a incrementar la focalización de las intervenciones para lograr mayores impactos de desarrollo de un ámbito. ● Mejorar el trabajo desde una mirada y perspectiva política equilibrando el enfoque de trabajo, considerando que el trabajar sólo a nivel político no te da el elemento suficiente para decir que algo funciona, y por el contrario trabajar sólo a nivel de ejemplos concretos sin impulsar políticas no te permite lograr impactos, ni conseguir procesos sociales para el cambio, entonces es necesario buscar ese equilibrio. ● Si se quiere lograr procesos sostenibles se tiene que realizar un trabajo multinivel, tanto en el aspecto específico como en las políticas a nivel distrital, las políticas a nivel regional y hasta políticas a nivel nacional.

<p>Priorización temática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las ganas de todo el equipo, lo que se ha visto a lo largo del tiempo son las ganas de ayudar, ganas de hacerlo bien. • Capacidad autocrítica de Jaime y del equipo, de todo lo que se ha hecho. • La lógica de la intervención de forma progresiva, primero el sector de Economía y progresivamente ir avanzando en otros temas, eso me ha parecido bueno. • Coincido con Óscar en la implementación progresiva de los sectores temáticos que se dieron desde Seguridad Alimentaria hemos ido creciendo dedicándonos a otras línea y a una evolución mayor. <ul style="list-style-type: none"> • La exigencia en el seguimiento a los socios locales ha sido en varios casos una buena opción estratégica. Por ej. aplicación del SIME, apuestas por ejes transversales como género. • El trabajo en consorcio permite la especialización en diversos sectores temáticos. • Las intervenciones temáticas de Madre Coraje están alineadas a las políticas sectoriales del estado, porque trabaja en sectores políticos como el ministerio de agricultura, ministerios del medio ambiente, ministerio de salud, ministerio de educación (el programa Sumaq Yachay parece un mini estado) • Se posicionó determinadas temáticas a nivel local y regional (Incidencia). • Trabajar a nivel de consorcio ha permitido la integración y articulación interinstitucional de los socios locales con el gobierno local y regional. • Trabajar con los ejes transversales ha permitido hacer incidencia a todo nivel, va teniendo mayor fundamento teórico y es considerado con discursos en los diversos espacios, a diferencia de hace 15 años, estos temas eran nuevos, ahora son temas considerados importantes, tanto género, interculturalidad, medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La clausura del programa de formación de género, no me gusta que las personas tengan la mente cerrada, porque cuanto más enriquezcan una persona a todos los niveles, de intentar ser autocríticos si se ha puesto la herramienta. Interiorizar las temáticas o ejes transversales. • La falta implantación real de los ejes transversales, sobre el papel y en los formularios están bien, pero en la realidad no ha habido una implantación real. • Coincido también con esa idea de haber dejado los talleres de género, la idea para mí era genial, igual se ha debido hacer en medio ambiente, y con cada eje, osea hemos perdido los talleres porque hubo conflictos, eso pudo haberse llevado a los socios locales. De pronto ahora vamos a meternos en el enfoque de derechos y encima pretendemos que ellos sepan trabajar en la práctica, pero es lo que va incorporándose a las estrategias de cooperación lamentablemente; todas estas cosas deberíamos trabajarlas más reflexionadas. • Fuerte dependencia de la presencia de socios locales en las zonas integrales, en algunos casos no se encuentra sustitutos y se deja de trabajar algunos sectores temáticos (en Apurímac no se trabaja sector salud, y en Huancavelica no se trabaja derechos humanos). • No se ha hecho suficiente énfasis en incidencia política, ni en la formación política de los movimientos sociales. • Existe dependencia de la experticia temática de los socios locales presentes en cada región, e incluso de la experticia del perfil del expatriado para que la intervención sea en un sector u otro. • Dependencia de las prioridades de financiación de las entidades como de las administrativas públicas y de las empresas financieras de España. • Está supeditado a la decisión sobre el juicio de los directivos, en donde no está primando la calidad de un proyecto, sino la subjetividad que pueda tener respecto a decidir por un sector u otro. • La temática no debe ser imposición a adecuar por las prioridades de los sectores temáticos y ejes transversales de acuerdo a las exigencias de los financiadores, por ejemplo, La Caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que le falta a los que están gestionando realmente Madre Coraje, es mucha información sobre el Área de Proyectos, pero formación e información a todo los niveles, por ejemplo ellos podrían estar aquí, eso les enriquecería y les ayudaría a tener otra visión, tener información participativa de toda la realidad y trabajo realizado en Perú, visitar e interrelacionarse con Perú, yo creo que a falta de esa información es que se toman decisiones un poco descorazonados. Si no lo viven no lo sienten. Por eso cuando hay problemas gordos se dejan llevar sólo de las conclusiones de los informes para hacer su juicio final. • El problema no es que haya mala planificación, sino que no han hecho la real implementación de los ejes, sino que no hay tiempo, no me parece correcto plantear proyectos en Mozambique que no tenga características, estoy de acuerdo con el tratamiento teórico pero no con el práctico sobre todo el tema de los ejes transversales, sobretodo sabiendo que en Mozambique el contexto es diferente con actividades un poco más primarios a lo que veníamos haciendo en Perú, como construcción de aulas, construcción de abastecimiento agua potable, y tampoco pensar en corto plazo. • Me gustaría que fuera es que pudiéramos tener mucho más tiempo para poder planificar y no puedo decir tener formación porque luego nos da el tiempo para poder ir, me gustaría que ese conocimiento meditado lo tuviéramos acá, pero eso es imposible. • La unión hace la fuerza, tenemos que tener organizaciones que estén fuertes, y hay que temas que debemos trabajarlos, así como género lo mismo porque si no hay igualdad entre hombres y mujeres no tienen desarrollo, así como el medio ambiente igual. Tenemos que priorizar no porque no haga falta lo otro, porque hay sitios en los que hay que trabajar unas cosas más que otras, por las situaciones contextuales. • Adicionar un eje de Incidencia Política y comunicación a todo nivel para terminar de completar la riqueza del proceso. Comunicación e incidencia a nivel local, regional y nacional, interno y externo a Madre Coraje • Enfocar los ejes transversales en la perspectiva del “Buen Vivir” porque integra a todo los ejes transversales y es un
-------------------------------------	--	---	---

		<p>Falta de experiencia de los socios locales y Madre Coraje para desarrollar la aplicación de los ejes transversales de formación y experiencia (experiencia teórica y práctica).</p>	<p>modelo de desarrollo que no está basado sólo en lo económico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los ejes transversales tendrían que tener dos dimensiones, una dimensión a nivel interno de autoformación de trabajo con los equipos, y con los proyectos a nivel externo con el público objetivo. ● El Buen Vivir tiene sus tendencias y sus propios elementos políticos y también ideológicos, que tiene que ver con percepción de la vida campesina, por eso sería necesario hacer una buena reflexión de cómo se podría desarrollar y adaptar al contexto de las zonas donde se trabaja, darle un sustento teórico y práctico, que luego permita su difusión e incidencia.
<p>Labor del equipo técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La calidad del trabajo técnico y la capacidad de asumir trabajos extraordinarios, el tema de planificación, evaluaciones y todas estas cosas que se han ido haciendo históricamente. ● El compromiso de la mayoría del personal, a excepciones, todos los que han pasado yo creo que habido una identificación y apropiación muy gran y eso se nota. ● Jaime es el líder del Área es muy evidente y es quien toma las decisiones, tiene la capacidad grande para planificar, pensar globalmente, y nosotros a veces nos acomodamos, normalmente hay acuerdos que se toman en equipo, él tiene una claridad de la visión global del trabajo que no tenemos ninguno de nosotros, igual que Mauro en Perú. Jaime nunca va tomar una decisión sin tener con que consultar con su equipo o con su brazo derecho que es Mauro. ● La dirección separó la responsabilidad técnica de la Económica, en el 2009, a Jaime era responsable de los aspectos técnicos del Área y Oscar era responsable económico, Entonces eso también afectó un poco a nivel del Área, también eso es una cosa importante, al menos lo que supuso para Jaime de pasar de tener la responsabilidad del Área a tener 	<ul style="list-style-type: none"> ● La inestabilidad de parte del equipo principalmente en Perú, y el recorte del personal porque se hace un trabajo de menos calidad. ● No hay estabilidad en el equipo, sobre todo en el equipo Perú y sobre todo en determinadas épocas. ● Debilidad en aterrizar los ejes transversales en forma práctica para los indicadores de ej. género. ● 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 al seguimiento económico, además que se necesita cierta especialización en el tema. ● Falta fortalecer la contratación de los informes técnicos con los económicos. ● Dependencia del administrador responsable económico. Sería bueno que el equipo técnico del Área también vea y contraste información con lo económico, y no sea un trabajo aislado. En Perú se viene haciendo con proyectos pequeños, pero existe mayor dependencia en la sede central. ● No haber reflexionado con los socios locales sobre la participación de las administraciones regionales y haber tomado la decisión de cerrarlo. ● Falta un espacio de debate, de reflexión de socios locales en la región de Huancavelica. ● Sobrecarga de trabajo de los representantes regionales y equipos de la sede central. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Con las limitaciones que tenemos, se me ocurre la búsqueda de un voluntario experto que apoye de forma continua el tipo de trabajo de planificación, seguimiento y evaluación. Eso es loco, pero no sé si existe esa persona, la búsqueda de un voluntario experto de apoyo continuo. Estoy partiendo de la base de la limitación que tenemos, que sabemos que no va haber más tela que cortar, ante esa realidad la propuesta sería esa. ● Me gustaría que hubiera una confianza institucional en nuestro trabajo, y eso con lo que ha dicho antes por ejemplo como propuesta, sería una manera porque estás generando una figura de un voluntario pero experto en planificación que se identificaría con toda la planificación y sería más fácil generar esa confianza, eso está claro, y también sería la base entre el Área y el voluntariado, en caso de la dirección, el voluntario directivo, claro nosotros planificamos desde el área, como salpicones en el tiempo podemos y en el tiempo que tenemos, y luego le pretendemos imponer a la dirección que entienda esa planificación, y ahí choca, claro porque no participan del todo, entonces no entienden, si hubiera voluntarios con cierto poder y con conocimiento (eso es una tortilla, eso no existe). Un Germán a nivel técnico y que además tuviera relaciones de poder, a Germán se le puede apretar un poquito, formarse, es una persona que tiene las habilidades, la base la tiene, pero tiene otro conocimiento. Pero la realidad ha sido que cuando

	<p>la responsabilidad sólo técnica, fue como quitarle el protagonismo de las decisiones del Área..</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las administraciones regionales de Madre Coraje, permitían ser más estrictos y dedicar más tiempo a la revisión de los informes económicos. ● Las administraciones regionales tenían un rol de control de los recursos de los recursos destinados para los proyectos, fue positivo ese control porque ayudó a que los socios locales se ordenen en la parte administrativa. ● Fuerte sentido de pertenencia y compromiso de trabajo, por parte del equipo representante en Perú. ● Las administraciones regionales tenían un rol de control de los recursos de los recursos destinados para los proyectos, fue positivo ese control porque ayudó a que los socios locales se ordenen en la parte administrativa. ● Existe espacios donde se toma las decisiones a nivel del Área de Proyectos, pero en algunos casos los socios locales pueden aportar con propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Normalización de carga de trabajo para la que no existe capacidad suficiente en términos de recursos humanos. ● El hecho de ser multidisciplinarios, por ejemplo 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. ● Falta una visión integral de todo el proceso de gestión de proyectos por parte del equipo del Área (España- Perú). 	<p>habido una persona un poquito afin ya se encargan de quitarlo del medio. Hay mucho de fondo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● 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. ● 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). ● Los integrantes de la directiva de Madre Coraje debería 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. ● Los integrantes de la directiva de Madre Coraje debería 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. ● Mayor sensibilización en la utilidad, capacitación y acompañamiento a los socios locales, en la aplicación de instrumentos como el SIME. ● 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.
--	---	--	---

			<p>Sería idóneo que todo el equipo del Área 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.</p>
<p>Relación con los socios locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● Creo que había el crecimiento institucional de los socios locales en todos estos años, habido contrapartes que han 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. ● Promover la realización de los encuentros de socios locales es útil para la reflexión y creación de propuestas conjuntas. ● La relación que se establece entre Madre Coraje y los socios locales es más horizontal, que la que se establece a nivel interno de un socio local, ahí se nota más la jerarquía. ● La presencia del equipo representante de Madre Coraje en campo de alguna manera se vuelve en una garantía y respaldo para los socios locales en la ejecución de proyectos. ● El impulso y acompañamiento de espacios de reflexión del Grupo Apurímac, permite el enriquecimiento mutuo, generación de propuestas, limar asperezas y un trabajo articulado entre socios locales. ● A raíz del endurecimiento del control se logró mejorar la calidad de gestión administrativa principalmente con capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● El cambio de rol tan radical que planteó Madre Coraje en el año 2010, en pasar de ser amigos a ser fiscalizador. ● Desde el establecimiento del régimen disciplinario las relaciones son desiguales entre Madre Coraje y socios locales, los términos de la dignidad que se construye en una relación entre iguales no pueden ser autoritarios. Debe haber una corresponsabilidad de los fallos es decir Madre Coraje por no elegir bien a sus contrapartes, y los socios locales por no tener actitudes éticas. ● Los efectos colaterales que se producen como consecuencias de algún acontecimiento negativo como la ruptura de la relación con los socios locales. ● Falta mejorar es estilo de comunicación, porque a veces puede ser una barrera, teniendo en consideración que el nivel de relacionamiento depende de una cuestión cultural, (en el trato el peruano es mucho más condescendiente, considerado, pero Europeo es más directo, no se lo piensa). ● Falta estrategias para apoyar la independencia económica de parte de los socios locales. <p>Falta fortalecer un espacio de reflexión conjunta entre socios locales de la región Huancavelica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● Hacer realidad los Planes Estratégicos de Sostenibilidad Institucional, los PESI, es la forma real de conseguir la sostenibilidad, no a través del el radicalismo que he dicho antes. ● Establecer estrategias creativas que permitan mejorar la relación con los socios locales, encaminados a lograr lazos de amistad, de cooperación de iguales, construcción de lazos humanos, lazos entre pueblos, ya somos tres bandos Perú, España, Mozambique (construcción de ciudadanía global).

<p>Viajes de intercambio de experiencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los viajes de intercambio son positivos en sí mismos. La visita a España de una beneficiaria, yo creo que eso fue lo más positivo, porque es la única manera de llevar a los voluntarios a Perú, llevar a todos los voluntarios al Perú es traer a alguien de allí a España, alguien que realmente ha visto mejorar su vida y que lleva su testimonio, escuchar y poner cara a eso testimonio, además con capacidad para transmitir, porque también creo que se ha acertado muchísimo con Fortunata y debería de repetirse. Incluso con los financiadores que dimos una imagen quizá diferente, yo no creo que eso se haga normalmente o sea hemos traído compañeros, socios locales, alcaldes, pero eso de traer a una beneficiaria, a una campesina, sentarla y hablar contigo, una persona que ni siquiera había ido a Lima. • Yo por ejemplo me planteo que sería mucho más rico convivir más tiempo para nosotros como técnicos, pero es muy complicado, no podemos cortar el trabajo y también es lo que dice Jaime, no tenemos la edad que teníamos antes, esa apertura de tanto de quitarte de tu casa y pasar allí tiempo, pero pienso que eso es muy positivo, porque yo el mayor tiempo que he pasado en Perú creo que han sido tres semanas. Jaime antes de empezar toda la historia estuvo allí por lo menos cuatro meses, porque eso no se puede hacer en una semana, corriendo corriendo de aquí allí, muchos veces he escuchado a los voluntarios que van para convivir bueno los cooperantes que van y están allí 6 meses, en parte me encantaría vivir esa experiencia, porque va a ser muchos más rica del seguimiento que yo pueda hacer. • Permite el enriquecimiento a través de los testimonios de la vivencia viva del progreso, de sus avances sin intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Se hacen intercambios y va mucha gente a Perú, los voluntarios, ahora cooperantes y eso, pero no se llega a transmitir cuando llegan aquí se diluye, no se comparte, que digamos sólo entre nosotros por nuestra parte, sino por la parte voluntarios que acompañan a los técnicos a nivel profesional, no se aprovecha realmente esas experiencias. • El tiempo que vamos llevando y la desmotivación, no estamos tan motivados del trabajo como estábamos al principio del Plan Integral y eso influye, puede ser la rutina del trabajo diario, la falta de tiempo para sacar tu trabajo diario, no te permite pensar, ni imaginar en situaciones, o más cercanía de trabajar en campo porque tienes tantas cosas que no te permiten, luego las situaciones personales también influyen, han cambiado de lo que eran antes a lo que es ahora quieras o no te pesa más el abandonar tu comodidad para irte de viaje, y luego cuando lo haces te reportas, pero te reportas a ti personalmente, pero te dura muy poco el contexto externo, las condiciones externas te desilusionan, te obligan a concentrarte exclusivamente y operativamente haces tu trabajo diario rápido corriendo y no te dedicas a otra cosa, entonces eso hace que esa nueva ilusión esa nueva experiencia que has recopilado en un viaje se te olvide rápidamente porque no te dan espacio para que puedas plantear otras cosas con esa experiencia que tú tienes. la desmotivación viene un poco por la continua presión, la continúa dinámica del propio trabajo. • La visión de la dirección de este tipo de viajes que no lo ven tan imprescindibles. • No sé réplica, ni hay devolución, ni retroalimentación las experiencias visitadas en campo ni a nivel del equipo del área, ni por parte de los socios locales, queda meramente en informes técnicos los cuales muchas veces tampoco son tomados en cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que se siguiera teniendo esa herramienta de traer gente aquí para compartir, que los testimonios fueran directamente de ellos. • Sensibilizar un poco a Madre Coraje la visión de la importancia y necesidad de este tipo de intercambios. • Se debe retomar los viajes de intercambios de experiencias, empezando por el equipo directivo de Madre Coraje, porque es importante que conozca, que se involucre y entienda la realidad de trabajar los procesos ¿cómo se quiere gestionar mejor de algo se ignora?, esto permitirá aprender a entendernos de ambos lados. • Promover que haya decisión política institucional para retomar los viajes, y que estos sean más frecuentes, más locales, y de ida y vuelta, ver los procesos de cambio, fortalecer el contacto humano • Implementar otras herramientas de comunicación que no sólo sean los viajes, como los videos. <p>Considerar la realización de viajes entre España a Perú, pero con la visita de un principal financiador como la AACID para que conozca de cerca la experiencia, permitiendo el reconocimiento de la labor de Madre Coraje que permitan futuros financiamientos.</p>
---	--	--	--

<p>Interacción entre Áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La experiencia del terremoto que allí tuvimos un objetivo común y se trabajó coordinadamente y sin mirar otras cosas. ● La mejora de la comunicación con el Área de Educación para el Desarrollo y Comunicación, se ha hecho experiencia de proyectos conjuntos en el que la difusión de un proyecto se ha hecho a través de educación, habido experiencia muy positiva de los últimos años para acá. . 	<ul style="list-style-type: none"> ● Como negativo precisamente la soledad del Área de Proyectos, porque vamos como independientes, no sé si las otras Áreas también sienten algo similar o llegaron a plantearse, se ha intentado hacer cosas en común, porque tal vez quizá no quieren que hablemos entre nosotros, porque incluso en los COTAS las reuniones técnica y eso, cada vez se hacen en más tiempo, no sé si por falta de tiempo o por falta de interés . ● La falta de comunicación con el área de Ayuda Humanitaria, los enfoques diferentes, eso es negativo pero es inevitable, se ha aprendido a coexistir pero no hay una interacción real o no se ha abordado una solución, la solución ha sido de cada uno por su cuenta. Para Jaime no deberían existir el envío de contenedores entonces desde ese punto de partida. No ha habido apertura supongo de las dos partes, de sentarse y plantear que podemos cambiar para que la ayuda humanitaria no sea lo que es ahora, sino transformarla. Yo creo que también que el Área de Ayuda Humanitaria es cómoda, es lo que vengo haciendo siempre, continuó haciéndolo bien, pero no me metas nada nuevo, no me innoves. Y nosotros somos más de la capacidad autocrítica de ver que podemos mejorar choca, porque quizá no se trata de que desapareciera sino de transformar cómo se hace, o a dónde llegamos, yo creo que ni se han llegado a sentar para dialogar eso, porque chocaba desde el principio salían chispas. El área de Ayuda Humanitaria se apoyado bastante en la experiencia del Área de proyectos en ese sentido si hay apertura por parte de Ayuda Humanitaria en cuanto a dejar o permitir que se le aconseje incluso a María Ángeles, ha aprovechado una de los técnicos puntual para tenerla trabajando un tiempo en su Área, durante la baja de Noelia para que fuera la técnico de sustitución de Noelia. Y eran la parte de proyectos de oportunidad, ahora ya no son proyectos de oportunidad, sino de proyectos de prevención, esa es la transformación más evidente que ha tenido el Área que ha incorporado una serie de proyectos no complementando sino allí donde eso quizá nosotros no vamos a llegar porque está fuera de zona o por la prevención y también por la cooperación que ha cambiado, que como antes financiaban contenedores en sí mismo, ya ahora no financian salvo alguna entidad y eso, en realidad choca con lo que es el desarrollo sostenible, entonces por eso se han adaptado a hacer proyectos de prevención y mitigación de riesgos y cosas así. Por eso hay que ver que 	<ul style="list-style-type: none"> ● Que la mentalidad de partida fuera la misma, que el objetivo de la institución sea trabajar todas a una. Es que trabajar todos a una con diferentes enfoques, parece que Madre Coraje tiene el enfoque claro pero tiene unas contradicciones muy grandes, en la planificación estratégica última se metió el tema del bien común y eso es fundamental y se sacó, a ver no se sacó pero claramente nunca más se tocó, en cuanto se vio lo que era todos se llevaron las manos a la cabeza como que no lo vieron, la economía del bien común si todos tuviéramos eso en la cabeza no habría problemas pero como no se tiene. ●
---------------------------------------	--	--	---

		<p>podemos sacar de bueno de los envíos de contenedores, seguir ese trabajo.</p>	
<p>Apuestas estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● la capacidad de adaptación de nuestro Plan Integral, osea estamos planificando pero al mismo tiempo estamos adaptándonos a las circunstancias creo que eso también tiene que ver con la falta de recursos un poco y falta de tiempo para afrontar la planificación, en un momento concreto para que no se haga la transición entre una etapa y otra por ejemplo, osea tenemos tan poco tiempo para planificar que se hace eterna, se alarga porque lo vas llevando con todo lo demás y al final no tenemos recursos para afrontar eso. ● La apuesta precisamente por una planificación y evaluación de la misma, parte del trabajo de elaboración, diseño, evaluación del Plan Integral. ● El Área de proyectos siempre está realizando mejora continua de la gestión (tanto en la identificación de nuevos socios locales, ejes, intervención en consorcios, orientación y formulación de proyectos etc.). ● Contar con documentos de planificación estratégica como el Plan Integral, PESI permiten enmarcar los procesos de desarrollo y que haya una buena gestión de Madre Coraje y de los socios locales. se notan con mayor nitidez en estos últimos años que las intervenciones ya sea como proyecto o programa, en estos están actuando acorde con los planes estratégicos y políticas regionales y nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La experiencia del terremoto que allí tuvimos un objetivo común y se trabajó coordinadamente y sin mirar otras cosas. ● La falta de recursos para llevarla a cabo, recursos humanos y económicos, para llevarlo a cabo como nos gustaría o como está planificado. ● La planificación del Plan Integral no ha sido elaborada de manera conjunta con los socios locales, sólo se limita a recoger aportes. ● Pérdida rigurosidad técnica por parte del Comité de misión, porque quienes conforman este comité desconocen la realidad del Perú. ● Falta mejorar las técnicas de socialización del plan integral para que los socios locales y equipos puedan conocerlo a mayor detalle (retroalimentación continua). ● Faltó tiempo para profundizar mejor la planificación del Plan Estratégico de Sostenibilidad Institucional, con el consultor. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Que haya una persona exclusiva a dedicarse a eso o nosotros no sé cómo tener más tiempo para esa reflexión, para planificar todos a una. ● Previa una reflexión y análisis, se debe plantear el Plan Estratégico de Sostenibilidad Institucional desde el inicio de una relación con los socios locales, no esperar elementos de riesgo como el retiro de la cooperación de un sector para plantear su sostenibilidad. Y darle acompañamiento continuo a su aplicación. ● La reflexión post 2021 debe ser mutua entre Madre Coraje y los socios locales ● Educación para el Desarrollo debería dedicarle tiempo a visibilizar el trabajo del Área de proyectos de manera profesional, contratando un equipo que sepa montar un buen reportaje de la vida diaria de un proyecto, desde el punto de vista técnico o del propio beneficiario.

