

Máster Universitario en Cooperación al Desarrollo
Especialidad: Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo
Universitat Politècnica de València



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Trabajo de fin de Máster

**Propuesta de intervención participativa para el
Proyecto de reciclaje de aceites y protección del
recurso hídrico, en comunidades del cantón de
Grecia, Costa Rica.**

Una aplicación del Mapeo de Alcances

Autora: María Ángela Zamora Chaves
Director: Rafael Monterde Díaz
Abril, 2013

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por haberme permitido concluir este exitoso proceso. Además, se extiende un agradecimiento especial a todas las personas e instituciones que hicieron posible este trabajo a través de su generosa participación: CoopeVictoria R.L, UNAGUAS.

Igualmente, dar las gracias a mi familia y amigos por su apoyo incondicional, y a mi tutor Rafael Monterde Diaz por su dirección en este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenidos

1.	TÍTULO	5
2.	RESUMEN	5
3.	INTRODUCCIÓN	6
4.	OBJETIVOS	8
5.	CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO: CANTÓN DE GRECIA, COOPEVICTORIA, EL PROYECTO DE RECICLAJE DE ACEITES Y PROTECCIÓN DEL RECURSO HÍDRICO	9
5.1	Cantón de Grecia	9
5.2	Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L (CoopeVictoria)	10
5.3	El proyecto de reciclaje de aceites y protección de recurso hídrico.....	12
6.	MARCO TEÓRICO	14
	Modelos Lógicos.....	15
	Aprendizaje Organizacional	18
	Participación.....	19
7.	METODOLOGÍA.....	22
8.	RESULTADOS	25
A)	Etapa 1: Diseño Intencional.....	25
	Pasos 1 y 2: Identificar la Visión y Misión del programa	26
	Paso 3: Identificar a los socios directos.....	27
	PASO 4: Determinar para cada socio directo el alcance que el programa desea obtener.....	29
	PASO 5: Desarrollar señales de progreso para los alcances deseados.....	29
	PASO 6: Completar un mapa de estrategias para cada alcance deseado	31
	Paso 7: Articular las prácticas de la organización	32
B)	Etapa 2: Seguimiento de Alcances y desempeño.....	33
	Paso 8: Establecer las prioridades para el seguimiento	34
	Paso 9: Desarrollar un Plan de Alcances.....	35
	Paso 10: Desarrollar un Diario de Estrategias	36
9.	CONCLUSIONES	38
10.	BIBLIOGRAFÍA	41
	ANEXOS	42
	ANEXO A: MARCO DEL DISEÑO INTENCIONAL	43
	ANEXO B: MARCO DE SEGUIMIENTO	55
	ANEXO C: AGENDAS Y MINUTAS DE REUNIONES.....	64
	ANEXO D: ENTREVISTAS.....	68

1. TÍTULO

Propuesta de intervención participativa para el Proyecto de reciclaje de aceites y protección del recurso hídrico, en comunidades del cantón de Grecia, Costa Rica.
Una aplicación del Mapeo de Alcances

2. RESUMEN

El presente estudio de caso se enmarca dentro del área de proyectos de desarrollo y responsabilidad social empresarial de una cooperativa líder en la zona occidente de Costa Rica, CoopeVictoria.

Esta entidad cuenta con amplia trayectoria en la ejecución de actividades en beneficio de la comunidad en la que se encuentra (Grecia), estas acciones se han desarrollado de manera aislada y un tanto empírica. Es por ello que tras un periodo de observación y discusión con los agentes involucrados se diagnostica el deseo de implementar una intervención de desarrollo de tipo ambiental que promueva la vinculación con actores locales y la generación de cambios de comportamiento en los beneficiarios finales.

Para ello se decide, conjuntamente, la utilización del método de Mapeo de Alcances, como una alternativa de planificación innovadora que contempla la participación de actores clave y muestra su enfoque en el proceso de cambio.

El método es llevado a cabo a través de talleres participativos y complementado con entrevistas personalizadas, para posteriormente hacer un vaciado y análisis de la información, lo que da como resultado no sólo el diseño de la propuesta de intervención, sino también el estudio del Mapeo de Alcances como herramienta de planificación.

3. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se presenta como Trabajo de Fin de Máster bajo la categoría de orientación profesional del *Máster en Cooperación al Desarrollo con especialidad en Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo*, impartido por la Universidad Politécnica de Valencia como máster oficial.

El trabajo se basa en la aplicación práctica de un diseño de intervención que además trata de estudiar cómo los programas de desarrollo llevados a cabo en las comunidades, pueden obtener un mejor alcance si se diseñan de forma integradora desde su concepción, y si se pone el punto de atención en el proceso de transformación más que en el cambio final.

Como punto de partida, vale la pena reflexionar de qué manera hoy en día la búsqueda del desarrollo se ha convertido en un tema prioritario para las naciones y sus distintas comunidades. Sin embargo, el camino a ello se ha interpretado de varias formas. El crecimiento económico y la búsqueda de una rentabilidad han dominado las políticas de varios países, dejando a un lado elementos que a su vez son fundamentales para el progreso de las sociedades. Promover el aprovechamiento de los recursos endógenos, mejorando las relaciones entre los actores y propiciando cambios de comportamiento hacia una visión local y de protección ambiental, podrían ser excelentes mecanismos para mejorar las condiciones de vida de los individuos.

En el año 2008 y con la colaboración de una ONG Holandesa, CoopeVictoria, una cooperativa símbolo en la comunidad de Grecia, en Costa Rica, implementó un programa que contempla dos sub-proyectos, los cuales buscan fortalecer el aprovechamiento de los recursos locales, estos son: El sistema monedas sociales “UDIS” y el reciclaje de aceites para la protección del recurso hídrico.

Ahora bien, actualmente se pretende desarrollar una nueva iniciativa para el fortalecimiento de dicho programa, específicamente en el Proyecto de reciclaje para la protección del recurso hídrico, la cual consiste en realizar una propuesta de intervención que involucre no sólo la participación de CoopeVictoria, sino a aquellos socios locales con los cuales el proyecto podría trabajar de forma directa para lograr un mejor alcance del proyecto. Esto debido a que con base en el análisis del entorno, la experiencia adquirida y la opinión de los principales agentes involucrados, el proyecto se encuentra en una etapa clave para replantear sus estrategias y sobre todo sus oportunidades de acción a través de otros actores.

Dado este panorama y el interés mostrado por algunas entidades locales en generar soluciones para la problemática mencionada y en participar en el fortalecimiento de este proyecto ya existente, se decide conjuntamente crear una propuesta de intervención que involucre la participación de éstos agentes clave, tanto en el diseño como en el desarrollo de la misma.

Con estos intereses mostrados, se analiza el método de Mapeo de Alcances como una iniciativa innovadora para interrelacionar e involucrar a los principales actores locales, así como para planificar y dar seguimiento a la propuesta de intervención. Además, se valora positivamente el enfoque de cambios de comportamiento y relaciones propuesto por el método, ya que más allá del impacto pone su atención en el proceso de cambio. Es por ello se decide realizar la aplicación del Mapeo de Alcances en el presente estudio de caso.

La propuesta pretende brindar a la comunidad (a través de socios locales) soluciones para dar un tratamiento adecuado a los residuos de aceite, así como un plan de sensibilización sobre la importancia de la protección del agua como recurso de la comunidad. Esto debido a que por ahora el proyecto ha estado enfocado en la parte técnica y no en la concientización, lo que ha debilitado el fundamento y el respaldo a largo plazo.

El presente estudio se plantea con el fin de proponer un esquema que permita analizar el alcance de esta nueva iniciativa en la generación de cambios de comportamiento, relaciones, actividades y/o acciones de los involucrados. No se pretende medir el impacto resultante del programa sobre el desarrollo (relación causa efecto), sino que se centrará más bien en los cambios de comportamiento y relaciones de los grupos con los que el programa trabaja estrechamente, dado que se considera que estos cambios podrían mejorar la posibilidad de obtener impactos en el desarrollo de la comunidad.

El estudio está estructurado avanzando desde las áreas más generales hasta las más específicas. La primera parte del documento está basado en una contextualización del marco donde este se desarrolla el proyecto y la experiencia que han tenido algunas de las instituciones involucradas con proyectos relacionados. Esta primera parte también contempla un repaso por aquellas teorías relacionadas a los procesos de diseño de proyectos y sus implicaciones en ámbitos como la participación y aprendizaje.

El siguiente paso hacia la concreción del estudio se desarrolla a través de la puesta en práctica del Mapeo de Alcances, teniendo como resultados no solo los productos de diseño y seguimiento, sino además un análisis del método y sus fortalezas/debilidades.

Finalmente, en las conclusiones se observan algunos de los principales hallazgos relacionados tanto a la puesta en práctica del Mapeo de Alcances para este caso en particular, como en las virtudes y limitaciones de la herramienta como método de planificación de proyectos, considerando las dimensiones de aprendizaje organizacional y participación.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

1. Diseñar una propuesta de intervención participativa para el Proyecto de reciclaje de aceites y protección del recurso hídrico, a través de la implementación de la técnica de Mapeo de Alcances.

Objetivos Específicos:

1. Planificar la intervención del Proyecto de reciclaje de aceites y protección del recurso hídrico considerando la participación de los principales socios locales.
2. Analizar cómo la planificación participativa a través del Mapeo de Alcances puede contribuir a la generación de cambios de comportamiento y relaciones hacia la apreciación de los recursos locales (recurso hídrico).
3. Utilizar la técnica de Mapeo de Alcances no solo como un método de planificación sino también como un instrumento de aprendizaje para el proyecto estudiado y sus actores.

5. CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO: CANTÓN DE GRECIA, COOPEVICTORIA, EL PROYECTO DE RECICLAJE DE ACEITES Y PROTECCIÓN DEL RECURSO HÍDRICO

5.1 Cantón de Grecia

Grecia es un cantón o municipio perteneciente a la provincia de Alajuela y ubicado en la zona occidente de Costa Rica, fue constituida como cantón en 1867. El cantón posee una población de 79.149 personas, correspondiente a un 1,78% de la población nacional del país¹.

Desde el punto de vista político-administrativo, el cantón de Grecia se divide en 8 distritos (Central, San Isidro, San José, San Roque, Tacaes, Puente de Piedra y Bolívar), los cuales abarcan una extensión de 141.5 Km² y están ubicados en la parte sur del cantón. Río Cuarto (en la parte norte del cantón) tiene una extensión de 254.2 Km².

Según datos del Plan de desarrollo Humano Local (IDH) del cantón de Grecia (2010-2020), el índice de desarrollo humano en este municipio es de 0.748². La actividad económica se fundamenta principalmente en la agricultura, la industria manufacturera y el comercio. La mayor población de Grecia se ubica entre los 15 y los 64, condición que determina la población económicamente activa equivalente al 65,79% de la población total.

En cuanto a las características ambientales se destaca la existencia de tres áreas protegidas que abarcan un 8% de la extensión total, así como la existencia de asociaciones dedicadas a la conservación de mantos acuíferos, protección y gestión del recurso hídrico de la comunidad, tal es el caso de las asociaciones administradoras de acueductos rurales (ASADAS) unidas por la Unión de Acueductos Comunales del cantón de Grecia (UNAGUAS).³

Como aspecto relevante, según el Plan de desarrollo Humano Local del cantón de Grecia (2010-2020), el cual se formó a través de un proceso participativo comunal y facilitado por el programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD) en el 2009, la visión del cantón de Grecia para este periodo es la siguiente:

¹ Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Costa Rica. 2009. *Plan de desarrollo Humano Local 2010-2020, cantón Grecia*.

² El IDH es un indicador social estadístico desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y está compuesto de la esperanza de vida al nacer, nivel de alfabetización, años de educación y ingreso económico per cápita de la población. Entre más cercano a 1 significa una mejor condición de los factores analizados.

³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Costa Rica. 2009. *Plan de desarrollo Humano Local 2010-2020, cantón Grecia*.

Llegar a ser un cantón seguro, organizado y líder en conservación ambiental; con oportunidades reales de desarrollo humano sostenible, acceso ampliado a un sistema de salud y educación de calidad y espacios de participación ciudadana para la toma de decisiones, donde se brinde atención especial a grupos vulnerables, mediante un esfuerzo conjunto y responsable de todos los sectores, que fortalezca el sentimiento de pertenencia (p.36).

Dentro del mismo Plan se destaca el objetivo estratégico de la gestión *ambiental* “Generar iniciativas ambientalmente sostenibles vinculadas a la protección del recurso hídrico y al manejo adecuado de desechos”. Algunas de las líneas de acción que componen este objetivo son: desarrollar proyectos integrales para proteger el recurso hídrico, conservar fuentes y almacenamiento de agua, conformar grupos que ayuden en la gestión de las Asociaciones Administrativas de Acueductos Rurales (ASADAS).

5.2 Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L (CoopeVictoria)

CoopeVictoria R.L es una cooperativa de tipo agroindustrial que nace en 1943 en el cantón de Grecia, Costa Rica, una zona que desde inicios de siglo y hasta la actualidad tiene dentro de sus principales actividades socioeconómicas la producción de café y caña de azúcar.

Anterior a la cooperativa, desde 1905 existía la Hacienda Victoria propiedad de Alemanes, quienes construyeron una planta de industrialización para estos productos y a la cual los pequeños productores de la zona entregaban sus cosechas. Para la década del cuarenta a raíz de los conflictos de la II Guerra Mundial, en Costa Rica los bienes de los ciudadanos alemanes e italianos fueron confiscados por el gobierno de la República, esto incluyó a la Hacienda Victoria lo que provocó una situación de incertidumbre para los productores locales. Dada esta y otras situaciones se formó el Centro de Estudios para Problemas Nacionales, el cual recomendó la implementación de una cooperativa en Grecia. Posteriormente, a través de una promulgación del estado se vendió la Hacienda Victoria a productores locales para la creación de una Cooperativa Agroindustrial, lo que dio paso en 1943 a CoopeVictoria.

De tal manera, la cooperativa surge como un mecanismo de asociación de los pequeños productores agrícolas de la zona, siendo ésta un espacio para la industrialización y comercialización de sus productos. Su área de influencia se encuentra sobre todo en el cantón de Grecia pero también en cantones vecinos como Poás, Sarchí, San Ramón y otros.

Esta institución agroindustrial está organizada en primer lugar por la asamblea de socios (tres mil

micro productores/as-asociados/as) representados por doscientos delegados/as elegidos/as bianualmente en las diversas comunidades en donde la empresa tiene influencia, estos se reúnen dos veces al año en asamblea general. En segundo lugar se encuentra el Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Educación, los cuales están encargados de establecer las políticas y lineamientos relativos al desarrollo de la empresa. La Gerencia General se desprende del Consejo de Administración quién elige a su representante por un plazo indefinido, este es el encargado de la ejecución de los planes y políticas establecidas por el Consejo de Administración, éste a su vez coordina a los restantes miembros de la administración de la cooperativa.

La Cooperativa desde sus valores y visión cooperativa se ha dedicado a mejorar la condición socioeconómica de los productores/as agrícolas en su área de influencia a través de actividades como: pago oportuno y justo del valor de los productos, seguros de vida para sus productores y asociados, asesoramiento técnico gratuito, promoción permanente de la educación cooperativa, programas para nuevas generaciones, protección de áreas de conservación ambiental, producción de abono orgánico, actividades bajo el sello “comercio justo” y más recientemente la implementación de proyectos de apreciación de los recursos locales a través de sistemas de intercambio local y tecnologías apropiadas orientadas a la proyección del medio ambiente

Por lo tanto, CoopeVictoria R.L es una institución sin fines de lucro, líder en la zona occidente de Costa Rica en la industrialización de café y caña de azúcar para pequeños productores, pero sobre todo es conocida por su impacto en el desarrollo socio económico de la zona, esa posición ha generado no solo una buena imagen corporativa sino una responsabilidad para con la población vecina, esto por su parte ha sido el motor para que a lo largo de los años se hayan desarrollado iniciativas en beneficio de la comunidad y de sus habitantes.

En cuanto a la planificación estratégica se destacan su misión y visión:

Visión

Lograr el bienestar de sus asociados con productos y servicios de alta calidad, mediante la eficiencia, innovación y protección del ambiente en su gestión.

Misión

Somos una Cooperativa Agrícola e Industrial dedicada al negocio de la siembra, producción, industrialización y comercialización de café y caña de azúcar con servicios relacionados, suministrándoles a nuestros asociados la oportunidad de producir y adquirir productos con alta calidad, precios justos, responsabilidad social y ambiental.

5.3 El proyecto de reciclaje de aceites y protección de recurso hídrico.

En relación a la labor de CoopeVictoria con la conservación y apreciación de los recursos naturales, a mediados del año 2008 surgió la inquietud de dar un uso adecuado a las grasas animales y vegetales producidas en la comunidad y evitar así la contaminación que estas sustancias están provocando en la zona. Siendo Grecia un municipio con 80,000 habitantes, con una alta urbanización y actividad comercial, se realizó una pequeña investigación teniendo como resultado que a este momento la mayoría de las persona tiraba este tipo de sustancias por el grifo o en las zonas verdes, lo que estaba generando una fuerte contaminación en mantos acuíferos y del recurso hídrico.

Conociendo esta situación, fue posible diagnosticar un problema clave o necesidad en el entorno local y este es: “Los aceites vegetales y animales residuales producidos en cocinas están siendo depositadas en el sistema de alcantarillado de la comunidad”, esto ha provocado una amenaza constante de contaminación del agua y medio ambiente, así como un panorama de alta contaminación y enfermedades en la salud humana a largo plazo si la población no es educada al respecto.

Como principales causas de esta problemática se distinguen:

1. Una baja experiencia y trabajo en la comunidad para el tratamiento de estas sustancias, es decir, existen muy pocas iniciativas y opciones a disposición de las personas para dar un destino adecuado a estos desechos.
2. En relación al punto anterior existe también una débil conciencia sobre la contaminación que este producto puede causar al medio ambiente y especialmente al recurso hídrico en la comunidad, tanto por la producción en hogares como en locales comerciales, esto debido a que tradicionalmente solo se habla del manejo de residuos sólidos y muy poco del impacto de este tipo de sustancias. Estudios de CoopeVictoria indican que cada litro de aceite vegetal usado es capaz de contaminar mil litros de agua limpia.
3. Existe en la zona una importante actividad económica dedicada a la producción de alimentos que a su vez produce grandes volúmenes de aceites y grasas residuales en la comunidad.
4. Poca iniciativa y experiencia gubernamental a nivel nacional y local sobre el manejo adecuado de estas sustancias en hogares y lugares comerciales.

Dada esta situación, en el año 2008 se crea un proyecto “piloto” con el que se logró construir una pequeña planta de tratamiento de aceites para la producción de energía limpia, específicamente para la elaboración de Biodiesel, un combustible 80% menos contaminante que el tradicional, biodegradable, sin azufres y que además aprovecha los recursos de la comunidad. El biodiesel producido se utiliza en CoopeVictoria y está a disposición de los pequeños productores/as agrícolas asociados a la institución. Se cuenta además con una persona encargada de la producción y se inició

un pequeño plan de apoyo y motivación a escuelas de la comunidad que quisieran participar como centros de acopio, a través de algunos talleres de educación ambiental.

Sin embargo, existe un gran potencial de crecimiento hacia la sensibilización de la población, lo cual no ha sido del todo aprovechado y se ha convertido en el principal limitante del desarrollo adecuado del proyecto. Dado que estas debilidades han limitado el impacto en la población, actualmente la cooperativa ha decidido enfocar la iniciativa como un fuerte proyecto de educación ambiental para la comunidad a través de un trabajo conjunto con actores locales.

Es decir, dado que el proyecto ya cuenta con la experiencia en el tratamiento de este tipo de residuos para la producción de energía limpia, en este caso “Biodiesel”, lo que asegura que el material reciclado se puede tratar adecuadamente, la oportunidad radica en crear alianzas y generar espacios de conciencia sobre el impacto de este tipo de contaminación.

6. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de las comunidades como modelo paulatino del desarrollo de los países es hoy en día una de las principales preocupaciones de los agentes de desarrollo, sin embargo, la visión para llegar a éste se ha interpretado de diversas formas, tomando, muchas veces, más importancia aquellas referidas al crecimiento económico y menos aquellas relacionados a la generación de bienestar hacia sus pobladores.

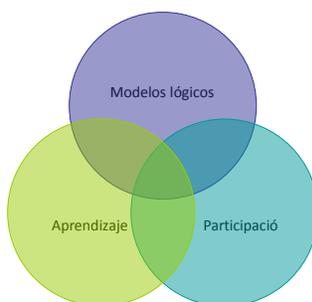
No obstante, nuevos enfoques del desarrollo nos muestran cómo la generación de condiciones que ofrezcan la capacidad de descubrir las oportunidades del entorno, movilizar los recursos endógenos y proteger los recursos naturales, puede marcar la diferencia entre un territorio que se desarrolla y genera bienestar a largo plazo, y otro que no lo hace de igual manera.

El planteamiento teórico este trabajo profesional se desarrolla en tres ejes principales, en primer lugar mediante teorías que utilizan los “modelos lógicos” para la planificación y comprensión de las intervenciones en desarrollo, sin embargo dentro de ellas establece su atención en aquellas que ponen el acento en el fortalecimiento de las relaciones de los individuos y en la promoción de cambios comportamientos, como es el caso de Mapeo de Alcances.

En segundo lugar, se hace referencia a las teorías de Aprendizaje Organizacional, ya que el caso de estudio pretende, no solo aplicar una herramienta de planificación sino que propone un enfoque dónde las organizaciones involucradas puedan tener espacios y medios de reflexión acerca de sus procesos en relación al proyecto.

En tercer lugar, es importante considerar la teoría de la Participación, ya que la propuesta de intervención aquí analizada propone un modelo de diseño que se diferencia de las herramientas clásicas, ya que contempla una dimensión de participación que vale la pena considerar.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia.

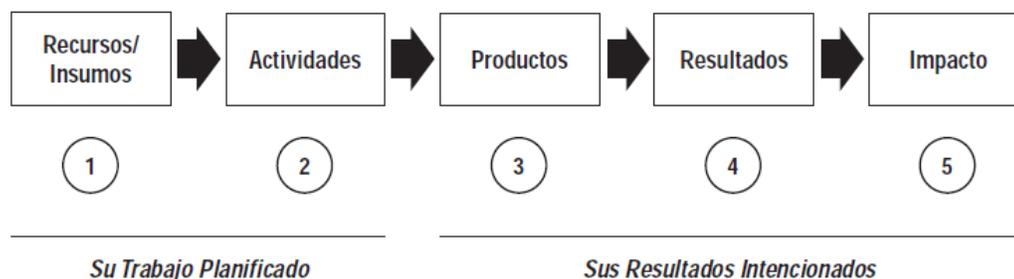
Modelos Lógicos

En el diseño de proyectos los modelos lógicos son una forma sistemática y visual de presentar las relaciones entre los recursos que dispone para operar un programa, las actividades que planea realizar, y los cambios o resultados que espera obtener. (W.K. Kellogg Foundation, 2001)

El término “modelo lógico” se usa frecuente e indistintamente con el término “teoría de programa” en el campo de la evaluación. Los modelos lógicos pueden ser referidos alternativamente como teoría, porque describen cómo funciona un programa y con qué finalidad. (W.K. Kellogg Foundation, 2001)

El propósito de un modelo lógico es suministrar a los participantes un mapa que describa la secuencia de eventos relacionados que conectan la necesidad de un programa planificado con los resultados deseados del programa. La representación gráfica de un programa propuesto ayuda a visualizar y comprender cómo las inversiones humanas y financieras pueden contribuir a lograr las metas intencionadas del programa y llevar a mejoramientos del programa mismo. (W.K. Kellogg Foundation, 2001).

Figura 2



Fuente: W.K. Kellogg Foundation, 2001

Según la gráfica anterior un modelo lógico, dice que al diagnosticar una problemática, una intervención o proyecto se resume en la aplicación de recursos y actividades para obtener resultados intencionados, los que a su vez provocan un impacto deseado.

Dentro de los modelos lógicos, el presente trabajo profesional hace un pequeño cambio, no enfocándose como tradicionalmente se hace en el “impacto” provocado, sino más bien en la fase de resultados o alcances del proyecto, a través del uso de la metodología del Mapeo de Alcances.

El Mapeo de Alcances se concentra en un tipo de resultado concreto: los alcances. Los alcances se definen como cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y/o acciones de las

personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa (socios directos). Dichos alcances pueden vincularse con las actividades de un programa de manera lógica, aunque no necesariamente sean causados directamente por ellas. Estos cambios tienen por objeto contribuir a determinados aspectos del bienestar humano y ecológico; proporcionan a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para colaborar en el proceso de desarrollo (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002).

Los socios directos son las personas, los grupos y las organizaciones con quienes el programa mantiene una interacción directa y con quienes prevé oportunidades de ejercer influencia. Hay que tener en cuenta que, al recurrir al Mapeo de Alcances, un programa no pretende haber alcanzado los impactos del desarrollo, sino más bien poner el acento en la medida en que ha contribuido a lograr los alcances obtenidos. Estos últimos mejoran, a su vez, la posibilidad de obtener impactos en el área de desarrollo, pero no se trata necesariamente de una relación de causa-efecto (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002).

El Mapeo de alcances no se enfoca en el *impacto*, ya que tal y como se aplican en la actualidad, los conceptos de “atribución” e “impacto” pueden limitar las posibilidades de extraer un aprendizaje de las evaluaciones y de los esfuerzos en pro del desarrollo.

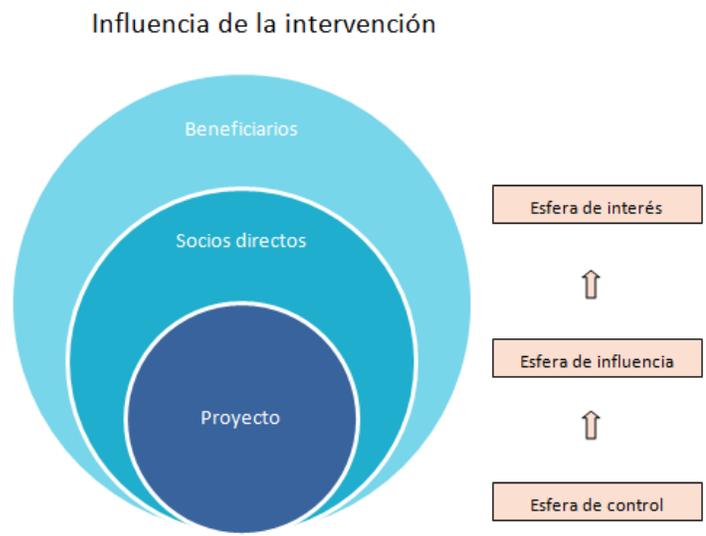
La prioridad de registrar y demostrar el impacto del desarrollo y asumir la parte de responsabilidad que corresponde en cada caso, es sobre todo evidente en la comunidad de donantes o financiadores de proyectos de desarrollo, sin embargo, actualmente se detecta también en las organizaciones y comunidades a través de requisitos tales como el “análisis del marco lógico” o la “gestión basada en los resultados”, todos ellos enfocados a planificar las actividades y rendir cuentas ante los donantes. Por consiguiente, la búsqueda del impacto se ha convertido en un aspecto aceptado y predominante en el discurso sobre desarrollo, con la consecuencia de que, cuando los donantes y beneficiarios procuran obtener un impacto para luego rendir cuentas de ello, limitan gravemente sus posibilidades de comprender el cómo y el porqué de dicho impacto. En definitiva, se concluye que la carrera por el protagonismo del “impacto” interfiere con la creación de conocimiento y aprendizaje. *La forma de pensar lineal “causa-efecto” se opone a la concepción del desarrollo entendido como un proceso complejo que se produce en sistemas abiertos.* (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002).

Un proyecto no podrá aislarse de los diversos actores con los que tendrá que contar, así como tampoco de los factores que ejercerán influencia sobre él. Al intentar justificar la manera en que los programas han producido un impacto a nivel de desarrollo, no se examina si se aprende de qué forma encajan las contribuciones o participación de otros (como pueden ser los donantes, destinatarios, otras organizaciones y participantes), ni el entorno en que dichas intervenciones ocurren para generar resultados a nivel de desarrollo. (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002).

Por lo tanto, el Mapeo de Alcances proporciona una fórmula para crear un modelo de lo que pretende alcanzar el programa; sin embargo, este método difiere de los modelos lógicos más tradicionales por diversas razones. El aspecto más significativo es que el Mapeo de Alcances reconoce que cada socio directo tiene su propia lógica y su propia manera de enfrentarse a la responsabilidad; el Mapeo de Alcances no se fundamenta en un marco de causa-efecto sino que, por el contrario, reconoce que el cambio es producido por múltiples eventos. Es decir, no intenta atribuir los alcances a una sola intervención o serie de intervenciones, sino que analiza los vínculos lógicos entre las intervenciones y los cambios de comportamiento. De esta manera, únicamente presupone que se ha realizado una contribución, sin tratar en ningún caso de atribuir dicha contribución a un único factor. (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002).

Además, este método supone que un proyecto no es capaz por sí mismo de influir y mantener control sobre todos los beneficiarios, sino que el éxito de una intervención radica en identificar aquellos socios sobre los que sí se es capaz de influenciar para que éstos a su vez generen cambios en los beneficiarios finales. Tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3



Fuente: Elaboración propia

Aprendizaje Organizacional

La otra dimensión teórica con la que está relacionado este estudio es la de Aprendizaje Organizacional.

El desarrollo involucra el cambio de los sistemas humanos a nivel individual, familiar, comunitario y a niveles sociales más amplios. Los enfoques más convencionales del desarrollo, particularmente los enfoques focalizados en proyectos, se basan en cuestionables modelos lineales y de causa-efecto sobre el cambio en los sistemas humanos (modelos lógicos). El pensamiento más reciente enfatiza la naturaleza compleja, incierta e impredecible del desarrollo. Esta comprensión de la naturaleza del desarrollo crea nuevas demandas para las organizaciones: la necesidad de entender y trabajar dentro de sistemas complejos, la necesidad de ser flexibles, adaptables e innovadores y de comprometerse genuinamente en multiplicar las líneas para hacer un rendimiento de cuentas sobre nuestras responsabilidades (Britton 2005).

Según las palabras de Britton (2005) el aprendizaje es un proceso de desarrollo que integra el pensamiento y la acción. Provee un vínculo entre el pasado y el futuro, exigiéndonos buscar significado a nuestras acciones y dar razón de ser a nuestros pensamientos. El aprendizaje enriquece lo que hacemos como individuos y colectivamente, y es esencial para la eficiencia organizacional, para mejorar la calidad de nuestro trabajo y para la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad organizacionales.

El aprendizaje organizacional es más que la transferencia de conocimiento en la organización, este implica un análisis adicional para transformar el conocimiento adquirido en nuevas visiones y acciones.

Según la pirámide del aprendizaje de Acroff (1989, citado en Pasteur, K. 2004), en la base de la misma se ubican los datos y conforme estos son utilizados se convierten en información y creación de conocimiento. El aprendizaje va más allá, este está menos relacionado con capturar y retener conocimiento y más con transformar conocimiento y experiencia en una acción mejorada.

Además este proceso de Aprendizaje podría visualizarse en un ciclo de reflexión, donde el equipo adquiere conocimiento a través de la experiencia directa, cuestiona la eficiencia de las acciones llevadas a cabo, reformula estrategias y realiza nuevas acciones que den paso nuevamente a la creación de experiencia y conocimiento (Pasteur 2004).

Figura 4



Fuente: Elaboración propia según Pasteur 2004

El Aprendizaje se vincula con el Mapeo de Alcances, ya que éste propone una metodología para crear mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación, que permitan a las organizaciones documentar, reflexionar y aprender de sus logros. Se plantea un énfasis en las transformaciones que se observan en el modo de actuar de los protagonistas. Propone una metodología participativa que puede ayudar a los programas a desarrollar un sistema que cumpla con la rendición de cuentas a la vez que construye un aprendizaje organizacional.

Participación

La participación se ha convertido en un concepto clave en la mayoría de los discursos relacionados al desarrollo y a la creación de proyectos, asociando ideas de fortalecimiento de la gobernanza y del empoderamiento de los actores locales. Sin embargo, en este estudio se entiende la participación como un paradigma complejo que no puede ser utilizado indistintamente, según la dimensión en la que se encuentre y las características de la misma.

Por lo tanto, desde la planificación de la intervención analizada en este trabajo se entiende la participación como el “proceso que posibilita una capacidad colectiva permanente para identificar y analizar problemas, formular y planificar visiones y soluciones, movilizar recursos e implementar acciones en todas las áreas necesarias del desarrollo humano sostenible, en el intento de las personas por ganar control sobre los procesos que condicionan sus vidas” (Leal & Opp, 1998/99,).

Desde este punto de vista se considera al Mapeo de Alcances como una herramienta que da un paso más para facilitar la participación dentro de los procesos de diseño y planificación de intervenciones. A través de ésta se abren espacios de discusión dónde se negocian y debaten acciones para combatir un problema u oportunidad identificada.

Consideraciones sobre la participación (Qué, Quién, Cómo, Cuándo)

Las características de un espacio participativo pueden considerarse desde diferentes puntos de análisis: el tipo de participación que se da, quién participa y quién no, la forma en que se da y cuándo ocurre. (Peris J, Acebillo M, Calabuig C.)

En cuanto al tipo de participación, existen gran variedad de formas de clasificación, todas enfocadas a definir los diferentes grados de participación. Para este estudio se considera la elaborada por Wilcox (1994), la cual contempla los siguientes niveles:

1. Información: es el requisito previo para cualquier otro nivel de participación y puede ser apropiada en determinadas circunstancias. Consiste en informar a la ciudadanía de lo que se va a hacer.
2. Consulta: se fundamenta en ofrecer un número determinado de opciones y recoger sugerencias. La consulta es apropiada cuando se pueden ofrecer alternativas sobre lo que se va a hacer pero no la oportunidad de desarrollar las ideas propias o colaborar en la implementación.
3. Decisión conjunta: consiste en animar y permitir que otros propongan ideas y opciones, y conjuntamente se elija la mejor opción. Implica dar a la gente el poder de decidir sin compartir por completo la responsabilidad de llevar a cabo las propuestas.
4. Actuación conjunta: Los diferentes intereses involucrados no sólo deciden conjuntamente, sino que se asocian para su implementación. Puede suponer una colaboración puntual o el establecimiento de acuerdos de colaboración permanente con otros actores. Requiere emplear el mismo lenguaje y tener una visión compartida de lo que se quiere; además, supone llevarlo a cabo. Las acciones deben basarse en relaciones de confianza y en acuerdos básicos sobre lo que se pretende hacer.
5. Apoyo a iniciativas independientes: Significa ayudar a otros actores del entorno local a desarrollar y llevar a cabo sus propios planes a través de un marco de ayudas, asesorías o apoyo económico. Lógicamente los que llevan a cabo este apoyo suelen imponer condiciones a las acciones que apoyan.

Por otra parte, en relación a **quién participa**, las posibilidades son dos, las entidades y los ciudadanos a título individual. Las primeras pueden ser de todo tipo, tanto de la administración pública como de la sociedad civil y el sector privado. En ese sentido, podemos entender que los grupos son los protagonistas de la participación urbana y que el tejido asociativo es un indicador de calidad democrática.

En cuanto al **cómo se participa**, no hay fórmulas mágicas para realizarlo y es necesario adaptar la gran diversidad de mecanismos, instrumentos y técnicas existentes. Sin embargo, es necesaria una voluntad clara y un cierto grado de complicidad entre los impulsores del proceso (Font & Blanco, 2003).

Por último, el **cuándo se participa** supone integrarla adecuadamente en procesos que han de conducir a decisiones o acciones claras. En ese sentido, es necesario planificar la participación de acuerdo a las restricciones externas al propio proceso participativo.

Para este análisis de intervención se considera que, a través del Mapeo de Alcances, se desarrolla un proceso de participación que puede ir desde “consulta” hasta “actuación conjunta”, dependiendo del punto de involucramiento de los socios directos. Por otra parte, el quién participa lo definirían los impulsores del proyecto, el cómo se realizaría a través del manual propuesto por la metodología y el cuándo dependerá de los promotores y su criterio.

Sobre la iniciativa de participación

Desde el interés del presente estudio, resulta interesante considerar uno de los puntos de análisis propuestos por los autores Joan Font e Ismael Blanco (2003), el cual es la *iniciativa de la participación*, es decir por quién, cómo y en qué condiciones se lanza la iniciativa. Para su comprensión Gaventa (2006) define la siguiente tipología:

- Espacios cerrados. Las decisiones son tomadas por un conjunto de actores a puerta cerrada, sin pretender ampliar las fronteras para la inclusión. Dentro del marco estatal y de gobierno, en esta categoría se podrían considerar aquellos espacios en los que miembros de las élites (sean funcionarios, expertos o representantes elegidos), toman decisiones o proporcionan servicios a la gente sin necesidad de una consulta amplia o implicación.
- Espacios por invitación. Las personas (como usuarios, ciudadanos o beneficiarios) son invitados a participar por diversos tipos de autoridades como gobierno, agencias internacionales u ONG.
- Espacios reclamados. Se trata de espacios que han sido reclamados por actores menos poderosos, provenientes de los poseedores de poder o en contra de los que tienen, o creados de manera más autónoma a las instituciones políticas formales.

Para la planificación y desarrollo de una intervención a través del Mapeo de Alcances, se produciría una iniciativa de tipo “Espacio por invitación”, ya que los involucrados son invitados a formar parte de un proceso de diseño pero que no es reclamado por ellos mismos desde la base.

7. METODOLOGÍA

Este trabajo profesional propone crear y analizar una intervención participativa que involucre el compromiso de los actores locales para un caso específico. Todo esto a través de la aplicación del método de "Mapeo de Alcances", es por ello que la columna vertebral de la metodología será guiada por los pasos establecidos en este mapeo, el cual se explicará más adelante en este apartado.

Por otra parte, la investigación como tal está compuesta de diversas fases que se detallan a continuación:

1. Reconocimiento del contexto de prácticas, la relevancia de cada una de las intervenciones realizadas y las necesidades inmediatas de la organización.
2. Planteamiento teórico y elección del paradigma a investigar.
3. Conocimiento del método a utilizar, los alcances, limitaciones y oportunidades del mismo.
4. Elección del marco donde aplicar la investigación según el contexto, las oportunidades y limitaciones reales, así como la utilidad del trabajo para la institución de acogida.
5. Realización de reuniones iniciales con actores de interés internos y externos.
6. Aplicación de talleres según los pasos establecidos en el Mapeo de Alcances.
7. Entrevistas presenciales y vía correo electrónico.
8. Vaciado de los talleres, entrevistas y minutas de reuniones.
9. Complementación y revisión de datos. Incluye consultas individuales a actores y aprobación de documentos.
10. Análisis de los resultados y elaboración de conclusiones
11. Redacción del trabajo de investigación y presentación.

Sobre el Mapeo de Alcances

Si bien el desarrollo se refiere primordialmente a la relación que mantienen las personas entre sí y con su entorno, el mapeo de alcances pone énfasis en los individuos y las organizaciones. La originalidad de esta metodología reside en que se aparta de la evaluación de los resultados de los programas (ya sea por su relevancia en la formulación de políticas, erradicación de pobreza, o atenuación de conflictos), para centrarse en los cambios en los comportamientos, las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, y las organizaciones con los que determinado programa de desarrollo trabaja estrechamente (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2001).

El Mapeo de Alcances se centra en los cambios que se dan en el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones con las que un programa trabaja directamente (socios directos). A estos cambios se les llaman "alcances." Si bien estos alcances elevan a su vez la posibilidad de obtener impactos en el área de desarrollo, no se trata necesariamente de una relación de causa-efecto. En

lugar de intentar medir los impactos de los socios del programa en el desarrollo, el Mapeo de Alcances se centra en el seguimiento y la evaluación de los resultados en cuanto a la influencia del programa sobre el papel que juegan dichos socios en el proceso de desarrollo.

El método brinda al programa de desarrollo las herramientas para una reflexión global y estratégica sobre cómo alcanzar sus resultados. Idealmente, el seguimiento y la evaluación se integran a la fase de diseño del programa. Pero como este no es siempre el caso, el Mapeo de Alcances dispone de elementos y herramientas que pueden ser adaptadas y usadas por separado. El Mapeo de Alcances es un proceso que incluye tres etapas y para cada etapa diferentes pasos a seguir o productos a obtener. Para cada etapa la metodología brinda las herramientas y hojas de trabajo para ayudar a los programas a organizar y recopilar información sobre sus contribuciones a los alcances deseados (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2001).

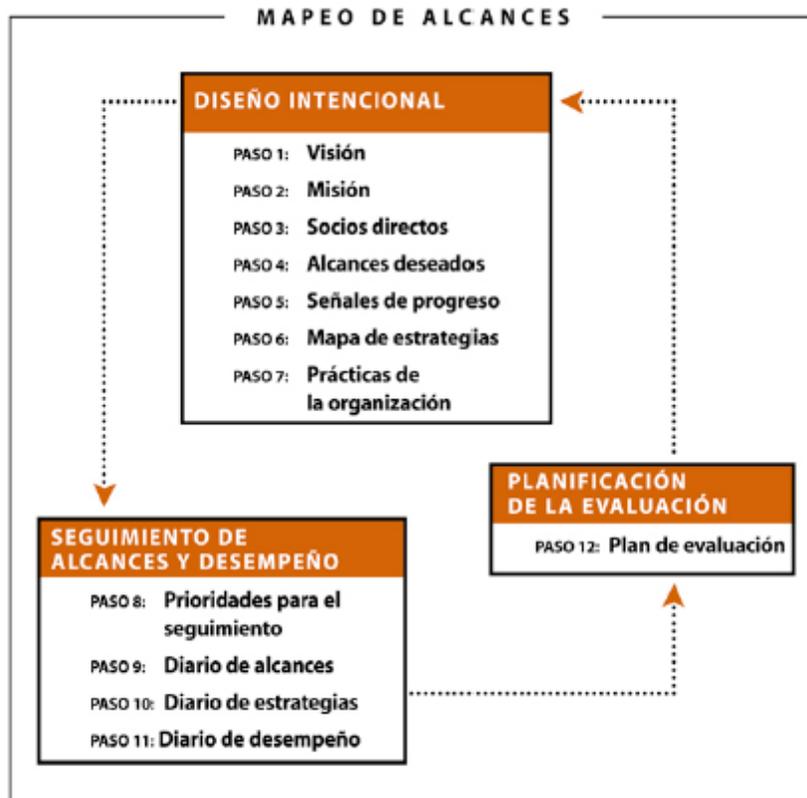
De las tres etapas del mapeo, las dos primeras serán las utilizadas en la investigación. La primera etapa llamada *Diseño Intencional* proporciona un método para esclarecer y establecer un consenso sobre los cambios a nivel 'macro' que se piensa propiciar. Específicamente en esta etapa se establecen: la visión, misión, socios directos sobre los que el programa desea influir, alcances deseados en casa socio, señales de progreso o indicadores de cambios de comportamiento, mapas de estrategias para lograr los alcances y las prácticas organizacionales llevadas a cabo.

La segunda etapa, la del *Seguimiento de alcances y desempeño*, ayuda al programa a esclarecer sus prioridades referidas al seguimiento y a la evaluación. Proporciona un marco de seguimiento continuo de las acciones del programa y del progreso de los socios directos en lo que se refiere al cumplimiento de los alcances. En esta etapa, se utilizan mapas de estrategias y prácticas de la organización para crear un marco para seguir el desempeño. Se utilizan como herramientas de seguimiento diarios de alcances, de estrategias y de desempeño, que serán de gran importancia para la validación de los alcances.

En la tercera etapa, la de la *Planificación de la Evaluación*, el programa establece prioridades de evaluación para determinar cuáles son los recursos y actividades de evaluación que le serán de mayor utilidad.

Dadas las limitaciones de tiempo y recursos, el presente estudio se enfocará principalmente en la primera etapa de diseño intencional, obteniendo todos los insumos de manera participativa. Posteriormente con relación a la segunda etapa se realizará un diseño de seguimiento acotado en tiempo, y la tercera etapa no formará parte de la investigación.

Las tres etapas del Mapeo de Alcances



Fuente: Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002.

Utilización del Mapeo de Alcances

En el Mapeo de Alcances, las herramientas y métodos de este modelo están concebidos para ser utilizados a través de talleres de facilitación. Se trata de un proceso participativo en el que los miembros del programa construyen en conjunto lo que el Mapeo debe lograr. Los talleres son dirigidos por un facilitador interno o externo familiarizado con el programa.

Estos talleres van dirigidos a los encargados de implementar el programa y se centra en planificar y determinar los cambios que estos desean producir. Sin embargo, es de utilidad que los socios directos participen para obtener sus opiniones y compromisos sobre la factibilidad, actividades y curso del programa. Estos talleres le permiten al grupo alcanzar un consenso acerca de los cambios a nivel “macro” que desearían promover y las estrategias a emplear para ello. Además, sirve de base para debates futuros con los socios a la hora de acordar las intenciones del programa y ayudar a crear un sistema de seguimiento y un plan de evaluación.

8. RESULTADOS

8.1 Aplicación y análisis del Mapeo de Alcances

A) Etapa 1: Diseño Intencional.

Como se mencionó en el apartado de metodología, la etapa de diseño intencional es la que permite describir lo que el proyecto pretende lograr y los principales cambios esperados. El diseño fue efectuado mediante talleres participativos de la siguiente manera:

- Taller 1

En este caso en particular, se realizó primero un taller de introducción o presentación con algunos de los principales actores que han formado parte del proyecto piloto y otros considerados de interés para el proyecto. En este primer taller se explicaron algunos de los principales antecedentes, objetivos y oportunidades de crecimiento del proyecto. Los actores involucrados mostraron su interés en la problemática y en el fortalecimiento del programa existente, además, se determinó un próximo taller con actores clave para definir detalladamente lo que se desea lograr y los actores o socios que serán parte del cambio.

- Taller 2

A partir de este segundo taller y durante todo el proceso restante, se trabajó con un grupo de seis personas líderes de dos organizaciones comunales que han mostrado su interés en el proyecto y con capacidad de acción e influencia sobre la comunidad, a saber CoopeVictoria y Unaguas. El perfil de estas personas es variado, la mayoría de ellos profesionales administrativos y de gestión ambiental.

En este taller se hizo una dinámica de lluvia de ideas complementada con los pasos indicados en el Manual de Mapeo de Alcances (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002), donde se obtuvieron bases para definir el título del proyecto, así como la visión y misión, esto a través de una declaración que posteriormente fue complementada con entrevistas presenciales y on-line a líderes de las instituciones involucradas.

Además de eso, se realizó a través de un trabajo en grupo la discusión sobre los actores del proyecto y el papel de cada uno de ellos en éste, resaltándose el alto nivel de influencia e interés de dos de ellos (CoopeVictoria y UNAGUAS) por lo que en este punto se consideró incluir el nombre de éstos en la declaración de visión y misión.

Con los papelógrafos y grabaciones obtenidas de este proceso se realiza una revisión conjunta con miembros líderes de UNAGUAS y CoopeVictoria, obteniendo una versión depurada de los resultados obtenidos en el taller. Esta versión es posteriormente discutida, mejorada y aprobada por todos los miembros.

Por lo tanto, como resultados tangibles de este segundo taller se obtuvieron: el título del proyecto, la declaración de Misión y Visión, el mapeo de actores y la definición de los socios directos. (productos correspondientes a los pasos 1 ,2 y 3 del Mapeo de Alcances)

Como primer resultado interesante del proyecto, y que no forma parte del esquema establecido en el manual de Mapeo de Alcances, fue una lluvia de ideas liderada por los participantes acerca del posible título del proyecto. Las ideas fueron muchas y muy enriquecedoras; sin embargo, luego de una discusión abierta, el grupo coincide en llamar al proyecto “guardianes del agua”, en esta nueva etapa, por lo que este nombre aparece claramente en los siguientes pasos del diseño intencional.

Pasos 1 y 2: Identificar la Visión y Misión del programa

Los pasos 1 y 2 de la declaración de Visión y Misión fueron secciones muy profundizadas por el grupo de trabajo para lograr una redacción adecuada. Además, en este punto se debe reflexionar que al hablar de Visión/Misión a un perfil de personas con experiencia en la planificación estratégica de tipo institucional, se suele tener una fuerte tendencia a querer enfocarse en aspectos como la medición, el plazo, y la longitud de las declaraciones, esto es de alguna manera una limitante hacia la reflexión de estos puntos como escenarios ideales tal y como lo propone el Mapeo de Alcances. Es por ello que fue necesario hacer hincapié varias veces en el tipo de declaración que se deseaba y las diferencias ante la planificación estratégica.

En estas declaraciones sobresalen la importancia de la proyección y conservación del recurso hídrico de la comunidad como una de las principales palabras claves, para ello se decide trabajar en el manejo adecuado de los aceites contaminantes y en la concientización constante de la comunidad, además, se diagnostica a los niños como población de interés para el alcance del proyecto.

El detalle de las declaraciones de Visión y Misión se podrán observar en los pasos 1 y 2 del Anexo A.

Paso 3: Identificar a los socios directos.

La definición de los socios directos se realiza haciendo un análisis de la influencia e interés en el proyecto de cada uno de los principales actores locales. Tal y como se muestra la figura del paso 3 en el Anexo A, los socios directos de esta intervención son CoopeVictoria R.L y UNAGUAS, dado que son los que poseen mayores características de influencia e interés. Los actores de alto grado de influencia pero limitado interés son los identificados como socios estratégicos, destacando el papel de la sección de ambiente de la municipalidad local y los centros educativos de la comunidad.

Como aspecto relevante se destaca que los socios directos arriba mencionados son los que además han participado en el desarrollo del *diseño intensional*, esto ha permitido formar un fuerte compromiso hacia el desarrollo del programa. Asimismo, esto también ha provocado una reflexión acerca de involucrar a otros actores como socios directos, sin embargo, mediante discusiones abiertas se ha comentado durante los talleres que estos dos actores son los que deberán liderar el proyecto para tener un mejor control y evitar intereses políticos en el mismo, pero que con el paso del tiempo se podría evaluar la incorporación de nuevos socios, según estos demuestren su interés y grado de influencia.

Como reflexión y análisis en este segundo taller hay algunos aspectos relevantes:

- En primer lugar, aunque la metodología del Mapeo de Alcances plantea una forma de conducir el taller según un orden establecido, en este caso se observó que es muy enriquecedor desarrollar el taller como una discusión abierta, donde es posible pasar del paso 1 y 2 (visión/misión) al 3 (socios directos) y regresar al paso 1 a complementar con algunos puntos que se consideran importantes y surgen en la discusión. Por ejemplo en este caso se planteó una visión y misión sin el nombre de los socios, y una vez definidos los socios, el grupo decidió incluir sus nombres en las declaraciones correspondientes. El Mapeo de Alcances es bastante flexible en ese sentido y da mucha oportunidad a la reflexión y al aprendizaje a partir de lo construido.
- Dentro de la formación de la visión y misión del proyecto, se destacan algunas frases claves mencionadas por los participantes, las cuales muestran cómo el Mapeo de Alcances permite que las personas se concentren más en los cambios de comportamiento y relaciones, y menos en los resultados de impacto o cuantitativos:

“Lo que nosotros queremos con este proyecto es un cambio cultural para que las personas en sus casas reciclen en el aceite como mecanismo protección del recurso hídrico”. (Ismael Martínez, UNAGUAS)

“Como socios, esto nos da confianza, esto nos complementa, esto nos identifica con una causa, una causa ambiental y entonces de esto que es un primer proyecto podemos pasar a otras cosas.” (Rolando Marin, UNAGUAS)

- En el caso de la distribución de los socios, según su influencia e interés, existe un factor importante a analizar y que el modelo gráfico *“influencia/interés”* no distingue claramente. Es el caso de aquellos actores que tienen un considerable interés en el proyecto y que por su papel podrían ser comunicadores o influyentes sobre una población, pero que la disposición para ser socios directos es muy limitada por aspectos como tiempo, recursos o alcances. En este caso de estudio, los centros educativos o escuelas es un ejemplo de actores claves pero con poco poder de acción, por lo que se convierten en receptores pasivos de las iniciativas del proyecto. Por ello, este estudio se consideran actores claves pero no con las características necesarias para ser socios directos.

- Taller 3

Es este tercer encuentro con los socios directos, el objetivo fue definir los alcances deseados para cada uno de ellos, es decir, los cambios en el comportamiento, las relaciones, las actividades y/o acciones de cada socio directo obtenidos con el éxito del proyecto. Además, se definieron las señales de progreso o indicativos de avance positivo y paulatino del proyecto.

El taller se lleva a cabo utilizando algunas de las indicaciones y preguntas sugeridas por el manual⁴, pero más allá de eso se plantea como una discusión abierta y flexible. Mientras aparecían los datos solicitados, la dinamizadora se encarga de hacer una reflexión sobre ello e invita a los participantes a escribir la idea en los papelógrafos indicados. Estas ideas luego son transcritas y depuradas por líderes de cada organización para obtener una versión que posteriormente es aprobada por todos los participantes.

⁴ Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2001. Mapeo de Alcances, incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Canadá, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo CIID.

PASO 4: Determinar para cada socio directo el alcance que el programa desea obtener.

Dentro de los resultados obtenidos resalta el papel de cada uno de los socios. CoopeVictoria figura como un ente clave en el tratamiento de las sustancias contaminantes y además como propulsor de la sensibilización en centros educativos. Por otra, parte UNAGUAS se caracteriza por su papel en la generación de cambios a nivel comunal y de hogares.

Como punto diferenciador de análisis, se destaca que al programa tener dos socios directos que buscan un objetivo común, la discusión de los alcances deseados dio paso no solo a un alcance por socio, sino a un **alcance conjunto** que contempla aquellas cosas que ambos socios en conjunto quieren y deben lograr para conseguir el cambio de comportamiento hacia el cuidado del agua.

Este tipo de alcance conjunto, aunque no es común en el método de Mapeo de Alcances, sin duda es un aporte muy interesante que ayudará a dar seguimiento al trabajo conjunto de estas organizaciones y las relaciones entre estos, y de cómo esto puede influir en el éxito del proyecto. Este alcance conjunto cuenta también con sus correspondientes señales de progreso.

El detalle de los alcances de cada socio directo y alcance conjunto se podrá encontrar en el Paso 4 del Anexo A.

PASO 5: Desarrollar señales de progreso para los alcances deseados.

Las señales de progreso a diferencia de un indicador convencional (cuantitativo), están concebidas como cambios de comportamiento. Las señales reflejan la complejidad del proceso de cambio en cada socio directo y representan la información que el programa puede recopilar para el seguimiento de los pasos hacia el logro del alcance deseado. Estas señales deben de identificarse progresivamente, a partir del mínimo que *“se espera que”* realice el socio, pasando por lo que *“sería positivo que”* consiguiera, hasta llegar a la situación bajo el apartado *“sería ideal que”* se lograra (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2001).

Para lograr obtener las señales de progreso con el grupo participante del taller se hizo una reflexión de cada alcance, se separó en grupo en equipos por socio representado, se colocaron papelografos en la sala y se continuó mediante preguntas de discusión tales como: ¿cómo puede saber el programa que cada socio avanza hacia el alcance?, ¿cuáles son los hitos que cada socio debe cumplir? La facilitadora pide que escriban en un papelógrafo estas señales descritas como cambios de comportamiento, reflexionando de manera separada, lo que se espera lograr como mínimo, lo que sería positivo y lo que sería ideal para cada alcance.

El proceso se lleva a cabo como una discusión donde los participantes aportan sus ideas según el socio al que pertenecen y aportan además de manera conjunta las señales para el alcance deseado definido en el punto anterior.

En el paso 5 del Anexo A se podrán encontrar las señales de progreso definidas para cada alcance de este proyecto.

Este tercer taller ha sido además de un espacio de formación de alcances y señales de progreso, un interesante punto de reflexión y aprendizaje, recordando que el proyecto de reciclaje de aceites ya tiene una experiencia adquirida desde el año 2008. Este replanteamiento con otros actores locales ha permitido hacer un alto en el camino, reflexionar las lecciones aprendidas y a partir de ahí, formular las nuevas metas y cambios que se quieren generar. Este aprendizaje no solo ha sido enriquecedor para el proyecto, sino además para CoopeVictoria como institución, quien ha estado más tiempo de la mano con el proyecto y a través de este encuentro de *diseño intencional* ha utilizado en múltiples ocasiones su experiencia como punto de análisis para la mejora.

Como muestra de ese proceso de aprendizaje es posible destacar algunos de los comentarios mencionados en el proceso de formulación:

“El trabajo continuo para motivar e interés de las escuelas en participar es muy importante, por ejemplo hemos visto, en la experiencia de CoopeVictoria, que si no se hace las acciones al inicio del periodo electivo para entrar en el proceso la gente no se involucra con el proyecto y se debilita”
(Henry Vargas, CoopeVictoria)

“ Es muy importante identificar en los centros educativos los principales actores clave, que tengan el interés necesario para que el proyecto sea constante en la institución, por ejemplo hemos aprendido que al dirigirnos a los directores escolares no todos tienen el tiempo o el nivel adecuado de compromiso, quizás debemos estudiar otras opciones y dirigirnos a padres de familia o comités de alumnos” (Henry Vargas, CoopeVictoria)

- Taller 4: entrevistas personalizadas

Los dos últimos puntos del diseño intencional, los cuales comprenden el mapa de estrategias para cada alcance y las prácticas de la organización, son realizados a petición de los miembros involucrados (dada la limitante de tiempo y coordinación de agendas), a través de entrevistas no estructuradas a

cada uno de ellos/ellas. Estos puntos son además complementados por dos miembros del grupo con las discusiones realizadas en los demás talleres.

En una reunión posterior a las entrevistas se presentan los resultados obtenidos para obtener la aprobación del grupo.

PASO 6: Completar un mapa de estrategias para cada alcance deseado

El objetivo de este mapa de estrategias es identificar las acciones que utilizará el programa para el logro de cada uno de los alcances. En el equivalente a otros procesos de diseño como el método de marco lógico, estas estrategias serían lo que comúnmente conocemos como “actividades”, sin embargo, en este caso están enfocados a producir cambios de comportamiento y de relaciones.

Es necesario realizar una matriz para cada alcance, en este caso se presentan tres (una de cada alcance por socio y una del alcance conjunto).

Las estrategias o acciones de cada socio están se colocan en la matriz propuesta por el manual de Mapeo de Alcances (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002), la cual representa las estrategias divididas en dos clasificaciones:

Según su tipo estas pueden ser (columnas):

- Causales: provocan un efecto directo causa-efecto.
- De persuasión: generan nuevas formas de pensar y actuar
- De apoyo: construyen redes de apoyo.

Según a quién van destinadas (filas):

- Internas: dirigidas a beneficiarios, grupos o organizaciones
- Entorno : destinadas a modificar el entorno donde se desenvuelve el proyecto

La matriz completa de este estudio se encuentra en el paso 6 del anexo A del presente documento.

En este caso como los diseñadores del proyecto son los mismos socios directos, las estrategias están enfocadas en acciones que cada uno de ellos y ambos en conjunto deben tomar para lograr el alcance deseado, esto resulta muy importante, ya que al estar trabajado por ellos mismos aumenta su grado de participación y compromiso desde la base, situación que tal y como se explicó en el marco lógico es un diferenciador de esta metodología ante los modelos clásicos.

Según los resultados obtenidos, el mapa de estrategias se convierte en un gran esquema de actividades o acciones necesarias para cumplir con el alcance deseado, y con la misión y visión del proyecto. Al llegar a este punto de análisis es fácil observar como los participantes se encuentran más familiarizados con el propósito y con el fin que deseamos obtener, es por ello que en muchas ocasiones las estrategias se repetían de un alcance a otro, mostrando una sintonía con la misión y visión planteadas, lo cual refleja que el proceso ha ayudado a reflexionar y a crear en conjunto un panorama ideal para el cual se quiere trabajar.

Paso 7: Articular las prácticas de la organización

El objetivo de este paso reside en determinar las prácticas de la organización a las que recurrirá el programa para resultar efectivo, en su conjunto estas prácticas describen una organización que funciona bien y que es sustentable para que el proyecto se pueda desarrollar adecuadamente. El paso está diseñado para intervenciones donde una organización es la promotora del proyecto y es independiente de los socios directos, sin embargo, en este caso en particular no existe esta figura, sino que las organizaciones promotoras son también los socios directos.

Por ello, se distingue el análisis desde dos ópticas: por una parte tomando a “la organización” como el comité encargado del proyecto a lo cual se llamará “buenas prácticas del comité organizador”. En segundo lugar, se reflexiona a nivel general sobre las prácticas necesarias de cada organización o socio directo para acoger el proyecto de manera adecuada.

7.1 Buenas prácticas del comité organizador

El proyecto presentado se diseña y planifica por los mismos socios directos quienes han sido los participantes en los talleres y demás acciones efectuadas para la construcción del mapeo de alcances. Es por ello que al no haber una organización independiente guiando el proyecto, se ha tomado a la “organización” como el comité que hasta ahora ha participado en el diseño y que es el grupo de referencia para el desarrollo y seguimiento del programa.

Con el fin de facilitar la comprensión de parte del grupo, el término “prácticas de la organización” en esta ocasión se modificó a “buenas prácticas del comité organizador”, y se utilizó para definir todas aquellas acciones que se deben contemplar por parte del equipo para que el programa resulte efectivo. Las categorías de prácticas se conservan según la propuesta del Manual de Mapeo utilizado en este trabajo.

Al preguntar al grupo participante por estas prácticas conjuntas resaltaron algunas ideas claves que fueron la base de todo el ejercicio y éstas estuvieron fuertemente relacionadas al seguimiento,

compromiso y respaldo que el comité debe dar al proyecto para alcanzar su éxito deseado. Además de la importancia del aprendizaje desde la reflexión de las experiencias.

Para ejemplificar lo anterior se muestran algunas de las prácticas más mencionadas por los involucrados:

“Los miembros del programa cumplen con el diseño del seguimiento realizando reuniones al menos cada dos meses donde se planten las acciones llevadas a cabo, su resultado y sus posibles mejoras.” (Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional.)

“El programa realiza de forma paralela al seguimiento visitas y entrevistas a las comunidades para observar proceso y mejoras.” (Práctica 2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información.)

7.2 Prácticas de las organizaciones (socios directos)

Dado que en el punto anterior se reflexiona acerca de las acciones conjuntas que el comité debe llevar a cabo, abarcando de esta manera la matriz propuesta por la metodología del mapeo de alcances. En este punto se aprovecha para reflexionar sobre las acciones que corresponden a cada socio directo de manera individual.

Estas acciones propuestas están sobre todo dirigidas a cuestiones administrativas referidas a los recursos, el organigrama y las funciones de las personas directamente involucradas en el proyecto. Todo esto como acciones que las organizaciones deben considerar como parte de la institucionalización del proyecto dentro de su entidad.

Las prácticas de la organización tanto del punto 7.1 como del punto 7.2 explicadas en este apartado pondrán detallarse en el Paso 7 del anexo A.

B) Etapa 2: Seguimiento de Alcances y desempeño

Durante la etapa de Seguimiento de Alcances y Desempeño, los participantes pueden desarrollar un mapeo de seguimiento de los procesos de los socios directos hacia el logro de los alcances, las estrategias del programa en apoyo de los alcances y las prácticas organizacionales utilizadas. Se comienza fijando las prioridades a nivel de seguimiento (paso 8); con base en esas prioridades, se desarrollan las hojas de recopilación de datos, y según sea necesario, el uso de un diario de alcances (paso 9), un diario de estrategias (paso 10) y/o un diario de desempeño de las prácticas

organizacionales (paso 11).

Según Earl. S, Carden. F, Sumutylo. T (2002) el objetivo principal del seguimiento en el Mapeo de Alcances consiste en crear un espacio para que el programa pueda reflexionar sobre sus experiencias, de tal manera que pueda integrar este conocimiento en su ciclo de planificación. El Mapeo de Alcances parte del principio de que el modo más sencillo y confiable para recabar datos es acudir a quienes se ocupan de implementar el programa, sabiendo que la mayoría de la información recopilada durante la etapa de seguimiento de alcances y desempeño consiste en datos de autoevaluación generados por el programa.

A través del Mapeo de Alcances se diseñan los instrumentos para la recopilación de datos; cuyo valor y utilidad dependerán de su integración en los procesos de gestión y de rendición de cuentas, así como del nivel de compromiso que adquieran los miembros del programa en lo que se refiere a la recopilación regular de datos y hacer reflexiones honestas sobre su trabajo, que les permitan mejorar su aporte en la consecución de los alcances a lo largo de la implementación del programa. El seguimiento proporciona al programa la oportunidad de adquirir los aprendizajes que necesita para evolucionar al mismo tiempo que sus socios lo hacen (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002).

El mapeo de Alcances anima a los programas a considerarse como parte del proceso de cambio y abrazar un razonamiento complejo y sistemas lógicos múltiples (Earl S, Carden T 2001)

Paso 8: Establecer las prioridades para el seguimiento

Puede resultar tentador seguir y recopilar información sobre cada uno de los detalles de la etapa de diseño intencional, sin embargo, esto resulta difícil y poco práctico. Por lo tanto, la primera tarea del equipo es definir aquellas cuestiones que resultan más interesantes seguir.

Es importante resaltar que esta etapa de elección de las prioridades de seguimiento se realizó consultando, de manera individual a los participantes del programa, sus principales inquietudes a monitorear, ya que debido a las limitaciones de tiempo no fue posible realizar un taller para ello.

En el caso de este estudio de aplicación, se ha definido como prioridad de seguimiento el proceso de los socios directos en relación a su alcance deseado (paso 9). Pero además, se han identificado algunas estrategias claves que también se desean seguir (paso10).

Como se observará en los pasos 9 y 10, para recopilar la información del cumplimiento de los alcances

se tendrá como base las señales de progreso que serán seguidas a través de un Diario de Alcances; y por otra parte, las estrategias clave se monitorearán a través de un Diario de Estrategias.

En general, estas prioridades se definieron considerando el uso que se le pretende dar la información, y en este caso será para mejorar el desempeño del proyecto mismo, así como del aprendizaje de la gestión.

Por lo tanto, el motivo por el cual se da prioridad a estos puntos es porque se considera que las señales de progreso definen integralmente lo que cada uno de los socios desea lograr de manera individual y conjunta. Además, existen algunas estrategias claves que forman parte medular del proyecto por lo que también se desean monitorear.

El detalle del plan de seguimiento se puede encontrar en el paso 8 del Anexo B.

Paso 9: Desarrollar un Plan de Alcances

Para poder seguir el proceso según va transcurriendo el tiempo y dar seguimiento a los cambios efectuados, se prepara un diario de alcances para cada socio directo y uno para el alcance conjunto. En esta sección se incluyen las señales de progreso graduadas y una descripción del nivel de cambio (alto, medio o bajo). Se debe también dejar evidencia de las razones que motivaron el cambio así como de las personas y circunstancias que contribuyeron a ello.

Gracias a esta información el programa estará en condición de mejorar su desempeño y animar a sus socios directos. El programa también creará registros de los cambios observados, que se pueden sintetizar para relatar cómo se ha ido produciendo el cambio (Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002).

Las señales de progreso serán evaluadas según su grado AMB (Alto, Medio, o Bajo) que han sido cumplidas, para ello el grupo decide los parámetros para determinar dichos valores AMB. Dado que en este caso el número de socios directos es limitado (2) y que se cuenta con un tercer alcance de tipo conjunto, se consideran estos valores de la siguiente manera:

Alto: significaría que se han tomado medidas concretas a favor del alcance.

Medio: el socio es de naturaleza pasiva o que no hay nada negativo que señalar.

Bajo: las acciones han ido en contra del comportamiento o que se ha hecho caso omiso del objetivo.

El diario de alcances preparado para el seguimiento de esta intervención se podrá encontrar en el paso 9 del Anexo B.

Paso 10: Desarrollar un Diario de Estrategias

El diario de estrategias recopila los datos sobre las estrategias a las que el programa ha recurrido para propiciar el cambio deseado en los socios directos y el cumplimiento de los alcances. Se completa a lo largo de las reuniones de seguimiento. El formato genérico abarca los recursos que le son asignados, las actividades emprendidas, un juicio sobre su eficacia, los productos y los seguimientos oportunos (Earl. S, Carden. F, Sumutylo. T, 2002).

En este caso, dada la gran cantidad de estrategias planteadas, el grupo ha priorizado cuatro estrategias clave que forman parte medular del proyecto y será sobre ellas que especialmente se controlarán los avances alcanzados en las discusiones de cada reunión de seguimiento. Esto no cierra la posibilidad a que el grupo reflexione sobre alguna otra estrategia y se dejará apertura para ello en cada reunión.

En este caso las estrategias que se ha decidido seguir especialmente son las siguientes:

1. Formular el contenido de un programa de capacitación para docentes y niños en las escuelas (Alcance CoopeVictoria).
2. Impartir los talleres de sensibilización a docentes y niños. (Alcance CoopeVictoria)
3. Planificar y ejecutar el plan de trabajo con cada acueducto mediante el delegado de UNAGUAS para la sensibilización y recolección en hogares, que involucre además trabajo conjunto con escuelas locales. (Alcance UNAGUAS)
4. Gestionar en conjunto el diseño y colocación/distribución de recipientes para la recolección. (Alcance Conjunto).

Para dar seguimiento a estas estrategias se utilizará la Hoja de Seguimiento 3: diario de estrategias propuesto en el paso 10 del Anexo B, de este documento.

Adicionalmente, con el fin de fomentar la reflexión y el aprendizaje, el grupo discutirá las preguntas propuestas en la Hoja de Seguimiento 5: Respuestas del programa, que también se podrá encontrar en el mismo apartado del Anexo B.

Es a través de la implementación de todos los pasos del seguimiento donde se pone en evidencia la capacidad del mapeo de alcances por fomentar, la reflexión de lo hecho y de las mejoras a implementar para mejorar el desempeño del programa. Esta reflexión tal y como se argumentó en el marco teórico, corresponde al ciclo de aprendizaje (Pasteur, 2005) que da paso a la mejora continua.

En cuanto al paso 11, el Diario de Desempeño, este no forma parte de las prioridades de seguimiento, ya que aunque se quisiera monitorear todo, esto resulta poco práctico y requiere gran cantidad de

recursos que en este momento no están disponibles. De igual manera, las prácticas de la organización están disponibles en el paso 7 del Anexo A, y podrán ser un parámetro de discusión cuando el grupo lo considere necesario.

9. CONCLUSIONES

El diseño de proyectos de desarrollo implementados por y para los beneficiarios, desde una base sólida de participación, y que además reconozca el proceso de formación como uno de los principales productos del proyecto, son algunas de las preocupaciones más importantes de los profesionales en desarrollo y de los mismos beneficiarios finales en la actualidad.

La concepción tradicional, caracterizada por el trabajo de un grupo de personas ajenas al contexto, encargados de diseñar una intervención para lograr un impacto determinado como garantía de éxito, ha estado sujeta a numerosas críticas en el ámbito del desarrollo.

Los estudios y las prácticas sobre el desarrollo de las comunidades no pueden limitarse a la descripción de las problemáticas ni a la implementación de modelos o “recetas”, donde se implementa un insumo “A” con el fin último de obtener el producto “B”. Se debe valorar el proceso de entre A y B, el aprendizaje resultante y el papel que ha jugado cada uno de los actores involucrados.

El estudio de caso aquí planteado pretende explorar una nueva metodología como herramienta para aproximarse un poco más a ese escenario ideal de la ejecución de proyectos de desarrollo. Desde ese enfoque se concluyen los resultados más relevantes:

- El Mapeo de Alcances como método de diseño y planificación de proyectos resulta suficientemente flexible a las necesidades de cada caso. El manual propuesto por el método es una guía muy valiosa que, sin embargo, puede ser adaptada según las prioridades de cada proyecto. Además da la posibilidad al equipo de trabajo de discutir, desde diferentes puntos de vista, las principales líneas del proyecto para realizar las modificaciones necesarias. En este punto es muy importante la declaración inicial de la misión y visión, ya que constantemente el grupo se cuestiona si los planteamientos tienen relación con éstas, lo cual dota de coherencia al proyecto.
- En el caso de estudio del presente trabajo, el diseño de la intervención a través del Mapeo de Alcances, generó como producto final no solo el documento de planificación y seguimiento del proyecto, sino que permitió cumplir una de las principales preocupaciones de sus promotores: el involucramiento de los actores clave en el proceso tanto en la consulta como en la toma de decisiones y de responsabilidades.
- Uno de los puntos de análisis del presente estudio es el papel de la participación en el método propuesto. Tomando como referencia los tipos de participación descritos en el marco teórico, es posible afirmar que aunque el Mapeo de Alcances no es el método que resuelve todas las carencias de la participación desde la base en los proyectos de desarrollo, si denota un avance significativo en los niveles de participación propuestos por Wilcox (1994). Para esta intervención en particular se puede afirmar que existe un nivel avanzado de tipo “actuación

conjunta”, ya que los mismos socios directos forman el diseño, deciden las acciones y se asocian para ello a través de una visión.

- En cuanto a la capacidad del Mapeo de Alcances en crear **cambios de comportamiento y relaciones en sus socios directos**, vale la pena rescatar cómo el esquema del método propone que las *señales de progreso* no sean diseñadas ni entendidas como indicadores convencionales, sino que se enfoquen en los cambios de comportamiento que se desean obtener, lo cual permite una concepción diferente de lo que el proyecto quiere lograr desde su formulación. Por otra parte, su impacto sobre *las relaciones* se observa en la capacidad que tiene el método para involucrar a los principales actores, para que a través de ellos y de su trabajo conjunto el proyecto pueda llegar a los beneficiarios finales.
- De igual manera sobre los cambios de comportamiento y relaciones, el Mapeo de Alcances facilita los instrumentos de seguimiento, según las prioridades del proyecto, para que el equipo sea capaz de valorar, una vez implementada la intervención, los alcances que el programa está teniendo en relación a esos cambios deseados y modificar todo aquello que beneficie el logro de éstos.
- En relación al papel del **aprendizaje organizacional** en la implementación del Mapeo de Alcances, cabe recordar que el aprendizaje es un proceso que integra el pensamiento y la acción, así como las experiencias pasadas y futuras. El método propuesto en este estudio promueve que durante el diseño y, sobre todo, durante el seguimiento los involucrados reflexionen sobre aquellas actividades que hay llevado a cabo, los resultados, las causas y las posibles modificaciones. Es por ello que las matrices de seguimiento están planteadas para un esquema de meditación en grupo, que permita pensar sobre lo pasado y actuar sobre lo futuro.
- Como último aspecto a rescatar, en este estudio se ha desarrollado un modesto aporte metodológico, incorporando una dimensión de **“alcances conjuntos”** adicionalmente a los alcances de cada socio propuesto por el método. Esta situación no es habitual en el Mapeo de Alcances, sin embargo, brinda al mismo una nueva figura (un socio *intangibile*) que promueve el trabajo conjunto entre los socios directos y facilita el cambio en las relaciones entre ellos.

Algunas limitaciones del método

- Este es un método que requiere gran cantidad de tiempo y recursos para desarrollarlo. Ante un estudio de caso específico, esta es una de las limitantes más importantes, es por ello que en esta experiencia se ha puesto énfasis en el diseño intencional y en un pequeño plan de seguimiento. Los resultados del seguimiento, una vez implementada la propuesta, podrán ser un diagnóstico complementario de la capacidad del método para generar los cambios deseados.
- El método como tal es tan flexible que al mismo tiempo corre el riesgo de que según el tipo de

enfoque que se le dé, pierda fácilmente sus características de participación o aprendizaje, es decir, de igual manera estamos ante un modelo lógico manipulado en muchos casos por “expertos facilitadores”. Por lo tanto, debe valorarse muy bien en cada caso el nivel de profundidad con que fueron trabajadas éstas dimensiones.

- El Mapeo de Alcances de alguna manera hace un cambio en el paradigma de los indicadores cuantitativos y del enfoque en los resultados. Durante su implementación debe trabajarse con las personas ese cambio de pensamiento, ya que existe una gran tendencia del grupo a querer trabajar según los métodos tradicionales (objetivos, indicadores numéricos, misión/visión de tipo corporativas, etc.). Todo esto demanda un esfuerzo adicional del facilitador.
- Para complementar las limitaciones anteriores, vale la pena mencionar que el Mapeo de Alcances no es la solución a las carencias de otros métodos de diseño de proyectos tradicionales, por lo que debe ser evaluada su conveniencia antes de ser utilizado. Es por ello que no se recomienda el uso de este método para casos en los que ocurran circunstancias tales como: no se tengan definidos los principales ámbitos de acción, se pretenda valorar el impacto final de una intervención por encima de los alcances obtenidos, no se tenga la disponibilidad de tiempo o recursos para desarrollar talleres participativos de diseño y seguimiento, los promotores no estén dispuestos a escuchar y dar a miembros locales parte de las estrategias del proyecto para que estos la desarrollen, o que el grupo no sea capaz de identificar en el entorno actores clave con el suficiente grado de interés en el proyecto e influencia sobre la comunidad.

10. BIBLIOGRAFÍA

Britton B, 2005, *Aprendizaje organizacional en las ONG: Creando el motivo, los medios y la oportunidad*. United States.

Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2001. Mapeo de Alcances, incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Canadá, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo CIID.

Earl S, Carden F, Sumutylo T, 2002. *Manual de Mapeo de Alcances, incorporando aprendizaje y reflexión a los procesos de desarrollo*, Canadá, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Leal, P., & Opp, R. 1998/99. Participation and development in the age of globalization. Development Express.p7.

Pasteur K, 2004, *Learning for Development: A literature review*. Brighton: Institute of Development Studies.

Peris J, Acebillo M, Calabuig C. n.d. La Agenda 21 Local como instrumento para la gobernanza democrática local. Grupo de estudios en desarrollo, cooperación y etica Universidad Politécnica de Valencia para la fundación Carolina CeALCI.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Costa Rica. 2009. Plan de desarrollo Humano Local 2010-2020, cantón Grecia.

Wilcox, D. 1994. *The guide to effective participation*. Brighton: Delta Press.

W.K. Kellogg Foundation, 2001. *Uso de modelos lógicos para integrar la planificación, evaluación y acción: guía de desarrollo de modelos lógicos*, Michigan US.

ANEXOS

ANEXO A: MARCO DEL DISEÑO INTENCIONAL

PASO 1: Visión

Visión:

El proyecto “guardianes del agua” es líder en la creación de sinergias y acciones adecuadas para la protección y conservación del recurso hídrico en el cantón de Grecia, a través de éste la población reconoce los diferentes mecanismos de cambio para una nueva cultura del cuidado del agua; dentro de ello se identifica al aceite vegetal y animal como un agente contaminante que se debe evitar que llegue a los mantos acuíferos o se utilice para la alimentación animal. CoopeVictoria y UNAGUAS como socios directos se han encargado de crear sinergias para concientizar a la población y dar los recursos necesarios para facilitar el tratamiento adecuado de los aceites y grasas mediante la producción de Biodiesel u otras alternativas. Las y los miembros de la comunidad se convierten en guardianes del recurso hídrico y los beneficios obtenidos son utilizados directamente para la conservación y protección del agua, generando un estado de bienestar y orgullo entre la población.

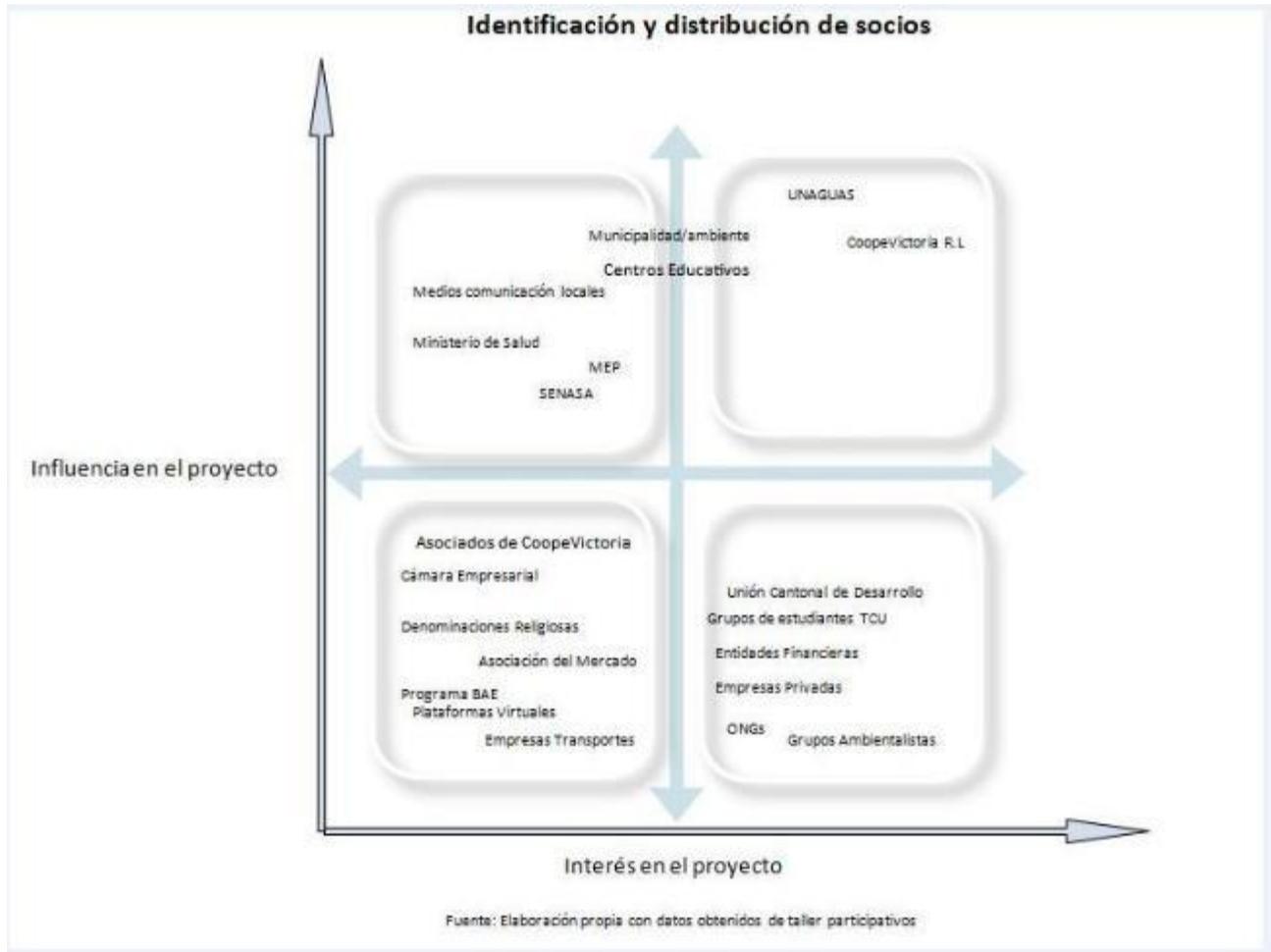
PASO 2: Misión

Misión:

Guardianes del agua interrelaciona a diferentes actores para promover alianzas estratégicas que faciliten los recursos y diferentes mecanismos de cambio, para la promoción, educación y concientización sobre la importancia de la conservación del recurso hídrico en el cantón de Grecia, siendo uno de sus ejes estratégicos el reciclaje de aceites como parte de una nueva cultura de cuidado del agua.

PASO 3: Socios Directos

Debido a su nivel de influencia e interés, el grupo de trabajo define como socios directos a CoopeVictoria R.L y UNAGUAS.



PASO 4: Alcances deseados para cada socio directo

SOCIO DIRECTO	ALCANCE DESEADO
CoopeVictoria R.L	CoopeVictoria es capaz de planificar y articular las sinergias necesarias con otros socios directos y actores locales, con el fin de efectuar actividades necesarias para la toma de conciencia y acciones en protección del recurso hídrico a través del reciclaje de aceites y grasas residuales. La Cooperativa alcanza un conocimiento efectivo del proyecto de parte de sus asociados y logra en ellos un sentido de pertenencia y participación. CoopeVictoria es además un generador de procesos de educación continua para formar paulatinamente a profesores y alumnado de los centros educativos de la comunidad lo que genera una sensibilización en las nuevas generaciones hacia una nueva cultura del cuidado del agua.
UNAGUAS	La Unión de acueductos comunales (UNAGUAS) lidera y facilita las estrategias necesarias para que todos los acueductos comunales o ASADAS de su organización participen en el proyecto, a través de ello los acueductos se convierten en los catalizadores del mismo en cada comunidad y generan a su vez acuerdos formales con los centros educativos de su comunidad para el afianzamiento de “guardianes del agua”. UNAGUAS facilita además la comunicación con los hogares pertenecientes a sus acueductos para que éstos conozcan la existencia e importancia del proyecto.
COOPEVICTORIA / UNAGUAS (ALCANCE CONJUNTO)	COOPEVICTORIA Y UNAGUAS logran generar las sinergias y acciones necesarias para que el proyecto “guardianes del agua” cuente con una estructura adecuada (planta de tratamiento, recolección, materiales educativos y de información, y otros recursos) y para que además en la comunidad y en los centros

educativos que formen parte del proyecto exista un compromiso y continuidad del mismo, esto provoca un cambio de cultura y una toma de conciencia hacia la protección del recurso hídrico, del ambiente y de la salud humana.

PASO 5: Señales de progreso graduadas para cada alcance deseado⁵.

CoopeVictoria R.L

Alcance deseado:

CoopeVictoria es capaz de planificar y articular las sinergias necesarias con otros socios directos y actores locales con el fin de efectuar actividades necesarias para la toma de conciencia y acciones para la protección del recurso hídrico a través del reciclaje de aceites y grasas residuales. La Cooperativa alcanza un conocimiento efectivo del proyecto de parte de sus asociados y logra en ellos un sentido de pertenencia y participación. CoopeVictoria es además un generador de procesos de educación continua para formar paulatinamente a profesores y alumnado de los centros educativos de la comunidad lo que genera una sensibilización en las nuevas generaciones hacia una nueva cultura del cuidado del agua.

Se espera que Coope Victoria

1. Participe en las reuniones periódicas de los socios que participan en el proyecto.
2. Establezca a través de su asamblea de asociados una declaración de interés en el proyecto.
3. Facilite los centros de acopio y materiales necesarios para la recolección en puntos de fácil acceso y en hogares.
4. Establezca las acciones necesarias para mantener la planta de tratamiento en buen estado y con los esquemas de administración y calidad requeridos.

Sería positivo que CoopeVictoria consiga

1. Ejercer una influencia sobre sus asociados y empleados para lograr una participación activa de éstos en la recuperación de aceites residuales.
2. Establecer un programa de formación tanto para formadores como para niños y niñas en un esquema de sensibilización a través de las escuelas.
3. Incrementar la recuperación de aceite y producción de Biodiesel.
4. Colocar el Biodiesel adecuadamente en CoopeVictoria y hacia la comunidad.
5. Facilitar la creación de programas que motiven a las niñas y niños de la comunidad a ser los "guardianes del agua".

Sería Ideal que CoopeVictoria lograra

1. Compartir las lecciones y experiencias con otras comunidades para replicar el proyecto.
2. Involucrar a actores regionales y nacionales como el movimiento cooperativo.
3. Analizar una independencia operativa y financiera del proyecto.

⁵ Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Hoja conceptual 2: Señales de progreso. p66.

UNAGUAS

Alcance deseado:

La Unión de acueductos comunales (UNAGUAS) lidera y facilita las estrategias necesarias para que todos los acueductos comunales o ASADAS de su organización participen en el proyecto, a través de ello los acueductos se convierten en los catalizadores del mismo en cada comunidad y generan a su vez acuerdos formales con los centros educativos de su comunidad para el afianzamiento de “guardianes del agua”. UNAGUAS facilita además la comunicación con los hogares pertenecientes a sus acueductos para que éstos conozcan la existencia e importancia del proyecto.

Se espera que UNAGUAS

1. Participe en las reuniones periódicas de los socios que participan en el proyecto.
2. Establezca a través de su asamblea de asociados una declaración de interés en el proyecto.
3. Logre que todas las ASADAS asociadas se muestren interesadas en la implementación del proyecto.
4. Articule las acciones necesarias para que cada uno de los acueductos se reúna con las escuelas locales en compañía de CoopeVictoria.

Sería positivo que UNAGUAS consiga

1. Lograr un compromiso de todas sus ASADAS asociadas.
2. Articular acciones concretas para involucrar y dar seguimiento a las acciones de cada acueducto en relación al proyecto.
3. Gestionar un acuerdo de entendimiento entre cada acueducto y escuela local.
4. Establecer una comisión de trabajo específica para este tema.
5. Promover en sus hogares asociados y en la comunidad en general la recolección de aceite y el depósito de este en contenedores adecuados.

Sería Ideal que UNAGUAS lograra

1. Establecer el proyecto “guardianes del ambiente” en el plan de trabajo de todas sus ASADAS.
2. Articular un trabajo conjunto y constante entre ASADAS y las escuelas locales.
3. Institucionalizar el proyecto dentro de UNAGUAS como organización.
4. Identificar a ríos de su área de alcance libres de aceites residuales.

Conjunto: UNAGUAS / CoopeVictoria

Alcance deseado:

COOPEVICTORIA Y UNAGUAS logran generar las sinergias y acciones necesarias para que el proyecto “guardianes del agua” cuente con una estructura adecuada (planta de tratamiento, recolección, materiales educativos y de información, y otros recursos) y para que además en la comunidad y en los centros educativos que formen parte del proyecto exista un compromiso y continuidad del mismo, esto provoca un cambio de cultura y una toma de conciencia hacia la protección del recurso hídrico, del ambiente y de la salud humana.

<i>Se espera que UNAGUAS y CoopeVictoria</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participen activamente de la ejecución y seguimiento del proyecto. 2. Logren una institucionalización del proyecto a través de estatutos y políticas definidas. 3. Articulen las acciones necesarias para disminuir la contaminación por estas sustancias, a través del aumento de la cantidad de aceite recuperado. 4. Consoliden comités de estudiantes y vecinos en las comunidades locales dedicados a la protección del recurso hídrico de la contaminación por aceites y grasas.
<i>Sería positivo que UNAGUAS y CoopeVictoria consigan</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir nuevas formas de financiación a través de patrocinios y cooperación internacional 2. Promover la creación de una identidad de cantón libre de grasas residuales contaminantes en sus ríos o utilizadas de manera incorrecta. 3. Establecer los lineamientos necesarios para que los resultados del proyecto se utilicen para generar acciones en protección y conservación del recurso hídrico. 4. Crear un sentido de orgullo en la comunidad por tratar adecuadamente este tipo de residuos. 5. Fomentar los mecanismos necesarios para que el cantón de Grecia esté plenamente informado sobre la importancia de este tipo de reciclaje. 6. Incorporar al acueducto central del cantón (no miembro de UNAGUAS) al proyecto.
<i>Sería Ideal que UNAGUAS y CoopeVictoria logaran</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Extender el radio de acción del proyecto hacia el cantón de Poás. 2. Lograr un cambio de cultura hacia el cuidado del agua mediante la recolección de aceite en la mayoría de los hogares de la comunidad. 3. Generar recursos para la inversión en Investigación y desarrollo del proyecto. 4. Erradicar el uso de grasas para alimentación animal en la comunidad. 5. Influir en directrices gubernamentales sobre el destino de aceites a nivel comercial y doméstico. 6. Generar políticas de sensibilización hacia la salud humana en la comunidad.

PASO 6: Mapa de estrategias para cada alcance deseado⁶.

• **Alcance CoopeVictoria**

	CAUSALES	DE PERSUASIÓN	DE APOYO
Estrategias/ acciones dirigidas hacia el <u>grupo de</u> <u>beneficiarios</u> (comunidad)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar el proyecto al consejo y asamblea de CoopeVictoria 2. Revisar continuamente la eficiencia de planta de producción y calidad del producto, efectuando las acciones correctivas necesarias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular el contenido de un programa de capacitación para docentes y niños en las escuelas 2. Brindar en reuniones de asociados información sobre cómo reciclar aceite en los hogares. 3. Definir el cronograma de escuelas a trabajar en cuanto a capacitación 4. Impartir los talleres de sensibilización a docentes y niños 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a las reuniones de seguimiento que se establezcan. 2. Realizar las acciones de seguimiento que se requieran de parte de CoopeVictoria
Estrategias/acciones dirigidas hacia el <u>entorno</u> donde se desenvuelve el proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar puntos de reciclaje de fácil acceso en CoopeVictoria y en otros puntos estratégicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar a los asociados importancia de reciclaje de aceite y cómo hacerlo, a través de medios de comunicación interna 2. Comunicar el proyecto a nivel cooperativo (feria anual, aniversario) 3. Desarrollar un espacio en página web de CoopeVictoria sobre el proyecto. 4. Utilizar redes sociales de CoopeVictoria como medios de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar el proyecto a sector cooperativo en búsqueda de respaldo y colaboración.

⁶ Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Hoja conceptual 3: Mapa de Estrategias. p.75.

- Alcance UNAGUAS

	CAUSALES	DE PERSUASIÓN	DE APOYO
Estrategias/ acciones dirigidas hacia el <u>grupo de beneficiarios</u> (comunidad)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calendarizar el proyecto en la institución. 2. Presentar el proyecto a acueductos y proponer fecha límite para la reunión de estos con escuelas locales. 3. Designar un delegado de UNAGUAS para el proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exponer el proyecto en la asamblea de cada acueducto. 2. Capacitar a miembros de cada acueducto comunal a través del delegado de UNAGUAS. 3. Planificar y ejecutar el plan de trabajo con cada acueducto mediante el delegado de UNAGUAS para la sensibilización y recolección en hogares, que involucre además trabajo conjunto con escuelas locales. 4. Realizar sondeo en comunidades sobre el cambio de comportamiento en la recolección de aceites. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a las reuniones de seguimiento planteadas. 2. Evaluar y monitorear continuamente las acciones realizadas.
Estrategias /acciones dirigidas hacia el <u>entorno</u> donde se desenvuelve el proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar recipientes adecuados en cada ASADA o comunidad. 2. Diseñar sistema de recolección en comunidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar información del proyecto en puntos de cobro y recibos. 2. Incluir proyecto en página web de UNAGUAS. 3. Comunicar el proyecto a través de informes trimestrales y anuales de UNAGUAS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar en cada acueducto un sub-comité a cargo del proyecto.

- Alcance Conjunto

	CAUSALES	DE PERSUASIÓN	DE APOYO
Estrategias/acciones dirigidas hacia el <u>grupo de beneficiarios</u> (comunidad)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escribir un estatuto y acuerdo de interés entre ambas instituciones (memorándum de entendimiento). 2. Designar presupuesto y recurso humano para el proyecto. 3. Generar política que defina el proyecto como eje temático de cada institución. 4. Presentar el proyecto conjunto a convocatorias de fondos o patrocinadores interesados públicos y privados. 5. Realizar un plan de actividades de mitigación para la protección del recurso hídrico. 6. Buscar financiamiento o patrocinio para materiales clave como recipientes y embudos. 7. Diseñar plan de trueque aceite-agua entre ASADAS y escuelas. 8. Presentar el plan de trueque a 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar imagen del proyecto. 2. Realizar sesiones de capacitación en comunidades. 3. Participación continua en ferias locales para informar a la población. 4. Dar capacitación motivar al acueducto central del cantón para su incorporación. 5. Información y capacitación a comercios locales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar reuniones de seguimiento bimensuales. 2. Presentar el proyecto a actores estratégicos como municipalidad, ministerio de salud y SENASA para planear acciones. 3. Formar comité de estudiantes y patronatos “guardianes del agua” en cada comunidad como red de apoyo.

	escuelas locales. 9. Diseñar y ejecutar plan de premiaciones anuales para escuelas y comunidades.		
Estrategias/acciones dirigidas hacia el entorno donde se desenvuelve el proyecto	1. Gestionar en conjunto el diseño y colocación/distribución de recipientes para la recolección.	1. Publicar los resultados en los medios locales (revistas, periódicos, radio) 2. Realizar una circular a padres de familia de escolares.	1. Presentar el proyecto a consejo municipal en búsqueda de respaldo en uso adecuado de aceite en comercios locales. 2. Buscar el respaldo de asociaciones comunales.

PASO 7: Practicas de la organización⁷

7.1 Buenas prácticas del comité organizador

Buenas prácticas	Principales acciones
Práctica 1. Buscar nuevas ideas oportunidades y recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros del programa buscan constantemente oportunidades de financiamiento a través del registro en páginas web especializadas que brinden información relacionada. - El programa utiliza al máximo la tecnología y redes sociales de los socios estratégicos.
Práctica 2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información.	<ul style="list-style-type: none"> - El programa diseña seguimiento adecuado de las señales de progreso y estrategias.

⁷⁷ Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Hoja conceptual 4: Prácticas de la organización. p.83.

	<ul style="list-style-type: none"> - El programa realiza de forma paralela al seguimiento visitas y entrevistas a las comunidades para observar proceso y mejoras.
<p>Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El programa realiza una reunión anual con directivos de ambas organizaciones socias, donde facilita su participación para el diseño de las intervenciones. - Los miembros del programa presentan a cada junta directiva/consejo de administración balance de los procesos al menos cada 6 meses.
<p>Práctica 4. Evaluar y reconfigurar los productos, servicios, sistemas y procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El comité encargado del programa utiliza los resultados de seguimiento como una evaluación reflexiva para mejorar el programa reformando las estrategias según sea necesario.
<p>Práctica 5. Comprobar la satisfacción de los clientes anteriores para obtener un valor agregado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El programa realiza entrevistas a miembros de escuelas locales, comercios y demás involucrados hasta el momento en el proyecto para conocer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, desde su punto de vista.
<p>Práctica 6. Compartir los mejores conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El personal encargado identifica los públicos de interés ya sea para mejorar el proyecto o para replicarlo en otras comunidades y realiza con estos talleres de capacitación al menos una vez al año.
<p>Práctica 7. Experimentar para seguir siendo innovadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El programa busca nuevas oportunidades de educación hacia el cuidado del agua incorporando nuevos residuos a reciclar o nuevas acciones de mitigación.
<p>Práctica 8. Reflexionar a nivel organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros del programa cumplen con el diseño del seguimiento realizando reuniones al menos cada dos meses donde se planten las acciones llevadas a cabo, su resultado y sus posibles mejoras.

7.2 Prácticas de las organizaciones (socios directos)

Prácticas de la organización	CoopeVictoria	UNAGUAS
Práctica 1. Buscar nuevas ideas oportunidades y recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer una evaluación de ventajas y desventajas de una posible independencia del proyecto de la estructura de CoopeVictoria. - En caso de implementar la independencia, organizar la estructura administrativa, contable y operativa del proyecto. - Definir la persona directamente encargada del proyecto y sus funciones al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombrar a un delegado líder del proyecto en Junta Directiva de Unaguas. - Designar dentro de la administración de UNAGUAS la persona encargada de dar seguimiento a las acciones de cada ASADA y al cumplimiento del ALCANCE. - Asignar recursos económicos y humanos para el control del proyecto (institucionalizar)
Práctica 2. Buscar la retroalimentación de las principales fuentes de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Persona responsable establece una comunicación directa con persona encargada de UNAGUAS para conocer los avances, limitaciones y oportunidades observadas de manera constante. - Cumplir con las acciones de seguimiento planteadas por el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Persona responsable establece una comunicación directa con persona encargada de CoopeVictoria para conocer los avances, limitaciones y oportunidades observadas de manera constante. Cumplir con las acciones de seguimiento planteadas por el equipo.
Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana	<ul style="list-style-type: none"> - Persona encargada ofrece a Gerente General retroalimentación constante de acciones realizadas y por realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Persona encargada trabaja en conjunto con presidente de UNAGUAS para la ejecución de acciones.

ANEXO B: MARCO DE SEGUIMIENTO

Paso 8: Prioridades de Seguimiento⁸

Hoja de seguimiento 1: Plan de seguimiento

Prioridad de seguimiento	¿Quién utilizará la información	Objeto de la Información	¿Cuándo se precisa la información?	¿Quién recopila la información?	¿Con qué frecuencia se recopila?	¿Cómo se recopilará?	Herramienta de seguimiento o propuesta
Logro de los alcances por parte del socio directo	El comité encargado del diseño de implementación del programa compuesto de miembros de los socios directos.	Mejorar el desempeño del proyecto mismo, así como del aprendizaje de la gestión.	Cada reunión de seguimiento con el fin de verificar que se están avanzando hacia el alcance o ajustar lo que se considere necesario .	La persona responsable de cada socio directo. De manera individual y conjunta.	Se realizará una reunión de seguimiento cada dos meses y para cada una de ellas se deberá recopilar la información previamente	Mediante el uso del diario de alcances ya sea través de fuentes primarias o secundarias .	Diario de Alcances.
Estrategias del programa	El comité encargado del diseño de implementación del programa compuesto de miembros de los socios directos.	Evaluar el cumplimiento de las actividades para mejorar el desempeño del proyecto.	Cada reunión de seguimiento para verificar el avance en cada una de las estrategias clave.	Las personas responsable de cada socio directo. De manera individual y conjunta.	La información se recopilará en las reuniones de seguimiento (cada dos meses) mediante una discusión abierta. También se podrá complementar con entrevistas previas.	Mediante el uso del diario estrategias, dando seguimiento a las actividades realizadas.	Diario de estrategias

⁸ Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Hoja de Seguimiento 1: Plan de Seguimiento. p.97

Paso 9: Diario de Alcances⁹

Hoja de Seguimiento 2: Diario de Alcances. Socio Directo: CoopeVictoria		
Actividades desde/hasta:		
Contribuyen a este informe:		
Alcance Deseado: CoopeVictoria es capaz de planificar y articular las sinergias necesarias con otros socios directos y actores locales con el fin de efectuar actividades necesarias para la toma de conciencia y acciones para la protección del recurso hídrico a través del reciclaje de aceites y grasas residuales. La Cooperativa alcanza un conocimiento efectivo del proyecto de parte de sus asociados y logra en ellos un sentido de pertenencia y participación. CoopeVictoria es además un generador de procesos de educación continua para formar paulatinamente a profesores y alumnado de los centros educativos de la comunidad lo que genera una sensibilización en las nuevas generaciones hacia una nueva cultura del cuidado del agua.		
Bajo: las acciones han ido en contra del comportamiento o que se ha hecho caso omiso del objetivo. Medio: el socio es de naturaleza pasiva o que no hay nada negativo que señalar. Alto: significaría que se han tomado medidas concretas a favor del alcance.		
Se espera que CoopeVictoria:		
B M A		
O O O	1	Participe en las reuniones periódicas de los socios que participan en el proyecto
O O O	2	Establezca a través de su asamblea de asociados una declaración de interés en el proyecto.
O O O	3	Facilite los centros de acopio y materiales necesarios para la recolección en puntos de fácil acceso y en hogares.
O O O	4	Establezca las acciones necesarias para mantener la planta de tratamiento en buen estado y con los esquemas de administración y calidad requeridos.
Sería positivo que CoopeVictoria consiga		
O O O	1	Ejercer una influencia sobre sus asociados y empleados para lograr una participación activa de éstos en la recuperación de aceites residuales.
O O O	2	Establecer un programa de formación tanto para formadores como para niños y niñas en un esquema de sensibilización a través de las escuelas.
O O O	3	Incrementar la recuperación de aceite y producción de Biodiesel.
O O O	4	Colocar el Biodiesel adecuadamente en CoopeVictoria y hacia la comunidad.
O O O	5	Facilitar la creación de programas que motiven a las niñas y niños de la comunidad a ser los “guardianes del agua”.
Sería Ideal que CoopeVictoria lograra		
O O O	1	Compartir las lecciones y experiencias con otras comunidades para replicar el proyecto.
O O O	2	Involucrar a actores regionales y nacionales como el movimiento cooperativo.

⁹ Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Hoja de Seguimiento 2: Diario de Alcances. p.107.

000	3	Analizar una independencia operativa y financiera del proyecto.
Descripción del cambio:		
Factores y actores contribuyentes		
Fuentes de Indicios		
Cambios Imprevistos		
Lecciones y cambios que hay que introducir en el programa / reacciones		

Hoja de Seguimiento 2: Diario de Alcances. Socio: UNAGUAS		
Actividades desde/hasta:		
Contribuyen a este informe:		
Alcance Deseado: La Unión de acueductos comunales (UNAGUAS) lidera y facilita las estrategias necesarias para que todos los acueductos comunales o ASADAS de su organización participen en el proyecto, a través de ello los acueductos se convierten en los catalizadores del mismo en cada comunidad y generan a su vez acuerdos formales con los centros educativos de su comunidad para el afianzamiento de “guardianes del agua”. UNAGUAS facilita además la comunicación con los hogares pertenecientes a sus acueductos para que éstos conozcan la existencia e importancia del proyecto.		
Bajo: las acciones han ido en contra del comportamiento o que se ha hecho caso omiso del objetivo. Medio: el socio es de naturaleza pasiva o que no hay nada negativo que señalar. Alto: significaría que se han tomado medidas concretas a favor del alcance.		
Se espera que UNAGUAS:		
B M A		
000	1	Participe en las reuniones periódicas de los socios que participan en el proyecto.
000	2	Establezca a través de su asamblea de asociados una declaración de interés en el

		proyecto.
000	3	Logre que todas las ASADAS asociadas se muestren interesadas en la implementación del proyecto.
000	4	Articule las acciones necesarias para que cada uno de los acueductos se reúna con las escuelas locales en compañía de CoopeVictoria.
Sería positivo que UNAGUAS consiga		
000	1	Lograr un compromiso de todas sus ASADAS asociadas.
000	2	Articular acciones concretas para involucrar y dar seguimiento a las acciones de cada acueducto en relación al proyecto.
000	3	Gestionar un acuerdo de entendimiento entre cada acueducto y escuela local.
000	4	Establecer una comisión de trabajo específica para este tema.
000	5	Promover en sus hogares asociados y en la comunidad en general la recolección de aceite y el depósito de este en contenedores adecuados.
Sería Ideal que UNAGUAS lograra:		
000	1	Establecer el proyecto “guardianes del ambiente” en el plan de trabajo de todas sus ASADAS.
000	2	Articular un trabajo conjunto y constante entre ASADAS y las escuelas locales.
000	3	Institucionalizar el proyecto dentro de UNAGUAS como organización.
000	4	Identificar a ríos de su área de alcance libres de aceites residuales.
Descripción del cambio:		
Factores y actores contribuyentes		
Fuentes de Indicios		
Cambios Imprevistos		
Lecciones y cambios que hay que introducir en el programa / reacciones		

**Hoja de Seguimiento 2: Diario de Alcances.
Socio conjunto: UNAGUAS/CoopeVictoria**

Actividades desde/hasta:

Contribuyen a este informe:

Alcance Deseado:

COOPEVICTORIA Y UNAGUAS logran generar las sinergias y acciones necesarias para que el proyecto “guardianes del agua” cuente con una estructura adecuada (planta de tratamiento, recolección, materiales educativos y de información, y otros recursos) y para que además en la comunidad y en los centros educativos que formen parte del proyecto exista un compromiso y continuidad del mismo, esto provoca un cambio de cultura y una toma de conciencia hacia la protección del recurso hídrico, del ambiente y de la salud humana.

Bajo: las acciones han ido en contra del comportamiento o que se ha hecho caso omiso del objetivo.

Medio: el socio es de naturaleza pasiva o que no hay nada negativo que señalar.

Alto: significaría que se han tomado medidas concretas a favor del alcance.

Se espera que UNAGUAS y CoopeVictoria:

B M A

0 0 0	1	Participen activamente de la ejecución y seguimiento del proyecto.
0 0 0	2	Logren una institucionalización del proyecto a través de estatutos y políticas definidas.
0 0 0	3	Articulen las acciones necesarias para disminuir la contaminación por estas sustancias, a través del aumento de la cantidad de aceite recuperado.
0 0 0	4	Consoliden comités de estudiantes y vecinos en las comunidades locales dedicados a la protección del recurso hídrico de la contaminación por aceites y grasas.

Sería positivo que UNAGUAS y CoopeVictoria consigan

0 0 0	1	Adquirir nuevas formas de financiación a través de patrocinios y cooperación internacional.
0 0 0	2	Promover la creación de una identidad de cantón libre de grasas residuales contaminantes en sus ríos o utilizadas de manera incorrecta.
0 0 0	3	Establecer los lineamientos necesarios para que los resultados del proyecto se utilicen para generar acciones en protección y conservación del recurso hídrico.
0 0 0	4	Crear un sentido de orgullo en la comunidad por tratar adecuadamente este tipo de residuos.
0 0 0	5	Fomentar los mecanismos necesarios para que el cantón de Grecia esté plenamente informado sobre la importancia de este tipo de reciclaje.
0 0 0	6	Incorporar al acueducto central del cantón (no miembro de UNAGUAS) al proyecto.

Sería Ideal que UNAGUAS y CoopeVictoria logran

0 0 0	1	Extender el radio de acción del proyecto hacia el cantón de Poás.
0 0 0	2	Lograr un cambio de cultura hacia el cuidado del agua mediante la recolección de aceite en la mayoría de los hogares de la comunidad.
0 0 0	3	Generar recursos para la inversión en Investigación y desarrollo del proyecto.
0 0 0	4	Erradicar el uso de grasas para alimentación animal en la comunidad.

000	5	Influir en directrices gubernamentales sobre el destino de aceites a nivel comercial y doméstico.
000	6	Generar políticas de sensibilización hacia la salud humana en la comunidad.
Descripción del cambio:		
Factores y actores contribuyentes		
Fuentes de Indicios		
Cambios Imprevistos		
Lecciones y cambios que hay que introducir en el programa / reacciones		

Paso 10: Diario de estrategias y respuesta del programa (desempeño)¹⁰

- Estrategia 1.

Hoja de Seguimiento 3: Diario de Estrategias
Estrategia que se desea controlar: Formular el contenido de un programa de capacitación para docentes y niños en las escuelas (Alcance CoopeVictoria).
Tipo de estrategia: Persuasión.
Actividades desde/hasta:
Contribuyen en este informe:
Descripción de las actividades:

¹⁰ Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Hoja de Seguimiento 3: Diario de Estrategias. p.113.

(qué se ha hecho, con quién, cuándo)
Productos:
Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa:
Lecciones:
Fecha de la próxima reunión de seguimiento:

- Estrategia 2.

Hoja de Seguimiento 3: Diario de Estrategias
Estrategia que se desea controlar: Impartir los talleres de sensibilización a docentes y niños. (Alcance CoopeVictoria)
Tipo de estrategia: Persuasión.
Actividades desde/hasta:
Contribuyen en este informe:
Descripción de las actividades: (qué se ha hecho, con quién, cuándo)
Productos:
Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa:
Lecciones:
Fecha de la próxima reunión de seguimiento:

- Estrategia 3.

Hoja de Seguimiento 3: Diario de Estrategias

Estrategia que se desea controlar:

Planificar y ejecutar el plan de trabajo con cada acueducto mediante el delegado de UNAGUAS para la sensibilización y recolección en hogares, que involucre además trabajo conjunto con escuelas locales. (Alcance UNAGUAS)

Tipo de estrategia: **Persuasión.**

Actividades desde/hasta:

Contribuyen en este informe:

Descripción de las actividades:
(qué se ha hecho, con quién, cuándo)

Productos:

Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa:

Lecciones:

Fecha de la próxima reunión de seguimiento:

- Estrategia 4.

Hoja de Seguimiento 3: Diario de Estrategias

Estrategia que se desea controlar:

Gestionar en conjunto el diseño y colocación/distribución de recipientes para la recolección. (Alcance Conjunto).

Tipo de estrategia: **Causal.**

Actividades desde/hasta:

Contribuyen en este informe:

Descripción de las actividades:
(qué se ha hecho, con quién, cuándo)

Productos:
Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa:
Lecciones:
Fecha de la próxima reunión de seguimiento:

Hoja de Seguimiento 5: Respuesta del Programa¹¹

	Persona Responsable	Tiempo
¿Qué debemos seguir haciendo?		
¿Qué tenemos que cambiar para mejorar?		
¿Qué estrategias prácticas debemos añadir?		
¿ A qué estrategias prácticas tenemos que renunciar? (aquellas que no han dado fruto o requieren demasiado esfuerzo y recursos)		
¿Ha surgido alguna cuestión que tengamos que evaluar con mayor detenimiento? ¿Cuál? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?		

¹¹ Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. (2002). *Mapeo de alcances: Incorporando Aprendizaje y reflexión en procesos de desarrollo*. Hoja de Seguimiento 5: Respuesta del programa. p.122.

A. Minuta de reunión inicial.

REUNIÓN DE PRESENTACIÓN DE COOPEVICTORIA A UNAGUAS. 17 DE DICIEMBRE DE 2012

Lugar: CoopeVictoria

Hora: 6pm

Asistentes: representantes de Unaguas y CoopeVictoria.

Participantes

- Wenceslao Rodriguez / CoopeVictoria
- Greivin Barrantes / CoopeVictoria
- Luis José Valverde / CoopeVictoria
- Gabriela Brenes / CoopeVictoria
- Maria Angela Zamora Chaves / CoopeVictoria
- Rolando Marín / Unaguas
- Ismael / Unaguas
- Elizabeth Ulate / Unaguas

El día 17 de diciembre se realiza una reunión en CoopeVictoria con representantes de Unaguas, el objetivo inicial de la misma es presentar a éstos el proyecto de reciclaje de aceite, así como la intención de CoopeVictoria en generar un trabajo en conjunto con ellos como institución para lograr un mejor alcance del proyecto, a través de acciones como: comunicación y concientización comunal.

Unaguas mostró su interés en el proyecto. Se planteron algunas ideas iniciales pero el principal acuerdo tomado fue generar un trabajo en red con los principales actores locales y para ello se propone realizar un taller con más representantes de ambas instituciones que nos permitan crear una propuesta y presentarla a socios claves.

Se propone una reunión/ taller para cumplir con los acuerdos, la cual se realizará el día 16 de enero.

B. Agenda de Reunión 16 de enero 2013.

**AGENDA
GUARDIANES COMUNALES DEL AGUA
REUNIÓN INICIAL 16 DE ENERO DEL 2013**

Participantes: representantes de acueductos comunales y miembros de CoopeVictoria

Día: Miércoles 16 de enero

Hora: 5:00pm

Lugar: Salón de la Casona. CoopeVictoria.

5.00pm	Registro de participantes
5.15pm	Wenceslao Rodriguez: Bienvenida
5.30pm	Maria Angela Zamora: Presentación del proyecto de reciclaje de aceites de CoopeVictoria
5.50pm	Rolando Marín: Palabras de motivación sobre los beneficios del proyectos para los acueductos
6.00pm	Lluvia de Ideas: Socios/actores claves del proyecto, ¿ Cómo podriamos vincular a estos actores?
6.15pm	Refrigerio
6.45pm	Lluvia de Ideas: Cuál sería el aporte y el beneficio que podrian tener los acueductos en el proyecto.
7.00pm	Conclusiones generales. Cierre de la actividad.

C. Resultados de taller 2.

RESULTADOS DEL REUNIÓN/TALLER 16 DE ENERO DEL 2013

Asistentes: Representantes Unaguas y CoopeVictoria
Hora: 6pm en CoopeVictoria

La reunión inicia con una presentación del proyecto a los participantes, enfocada en la acción hacia la comunidad, los resultados obtenidos y el potencial de crecimiento, seguidamente el presidente de unaguas hace una pequeña reflexión sobre la importancia del proyecto para los acueductos comunales e invita a todos a participar.

La actividad continua con un taller dónde se divide a los participantes en dos grupos de trabajos, uno trabaja en una lluvia de idea sobre los principales actores y/o socios del proyecto y su papel en el proyecto, y el otro grupo trabaja en una lluvia de ideas sobre los beneficios del proyectos para los acueductos y las comunidades. Posteriormente los grupos cambian sus roles para aportar en ambas lluvias.

A continuación los principales resultados obtenidos de los papelógrafos trabajados.

Lluvia de ideas 1: Actores / Socios

ACTOR	APORTE PARA EL PROYECTO
Cámara de comercio	- Sello y respaldo para el proyecto - Motivador de Socios
Municipalidad	- Sello y respaldo para el proyecto - Legislación y control - Incorporación a iniciativa de carbono neutro
Unión Cantonal de Desarrollo	- Motivador - Recolector - Gestor - Comunicador
Medios de comunicación locales	- Divulgación
Programa Bandera Azul Ecológica	- Cuantificador de resultados
Denominaciones religiosas	- Motivador - Comunicador
Unaguas / Asadas	- Impulsores de la razón de ser - Visión y comunicación - Gestor - Centros de Recolección - Promotor - Gestor de talleres - Administrador

Centros Educativos	- Centros de acopio - Centros de educación ambiental - Proveedor
CoopeVictoria	- Propulsor - Distribuidor - Generador de los recursos - Capacitador - Productor
Ministerio de Salud	- Sello y respaldo para el proyecto - Concientizador
SENASA	- Sello y respaldo para el proyecto - Concientizador
Mep Circuito Educativo	- Permisos de operación del proyecto
Empresa Privada y entidades financieras (ejem: banco popular, numar, clover)	- Premiaciones - Patrocinadores
Asociación de Mercado Municipal	- Recaudador
Grupos ambientalistas	
ONG's	
Plataformas Virtuales	
Empresas de Tranportes	

Lluvia de ideas 2: Beneficios para los acueductos y las comunidades

1. Sensibilización ambiental
2. Intercambio de combustible
3. Protección del Agua
4. Fortalecer relación con comunidades
5. Salud
6. Inversión de recursos en comunidades
7. promoción de imagen de los acueductos
8. Incentivos para aquellos que se comprometan con el proyecto
9. Responsabilidad social en acueductos
10. Promoción de Alianzas. Mep-Empresa Privada
11. Imagen Cantonal e Identidad
12. Obtener certificación
13. Protección del ambiente en general

Se realiza un espacio de conclusiones generales y se acuerda que con el material obtenido se trabajará en un plan de trabajo para el diseño de un proyecto comunal. La siguiente reunión se planea para la primera semana del mes de febrero con el fin de mostrar los resultados de estos acuerdos.

ANEXO D: ENTREVISTAS

A. Entrevista complementaria 1. Visión/Misión

ENTREVISTA PRESENCIAL 01/02/2013 ACTOR 1: MIEMBRO DE EQUIPO DE DISEÑO DEL PROGRAMA

Saludo,

Encuestadora: Hágase una idea de lo que será el programa dentro de tres a cinco años e imagine que ha tenido muchísimo éxito en lo que se refiere al desarrollo y a la puesta en práctica de sus actividades. En esta situación ideal, y considerando que todo ha marchado sobre ruedas, ¿cuáles han sido los cambios que el programa ha ayudado a introducir? ¿Qué es lo que han conseguido sus socios? ¿Qué es lo que están haciendo de otra manera? Dicho de otro modo, ¿cómo se caracteriza este éxito total?

Actor 1: “ como habíamos hablado el otro día yo me imagino un proyecto dónde seamos “guardiandes el agua” o cuidadores del agua” por un agua más limpia o pura...El tema de Biodiesel es un sub conjunto de esto. Tal vez 5 años es poco tiempo pero podríamos decir que tenemos toda la población de Grecia, la más cercana a CoopeVictoria ya concientizada... cuando hablo de Grecia me refiero a la parte este de Grecia que es dónde está la mayor parte de la población... yo me imagino a toda esta gente respirando el proyecto como tal, es decir que la gente pueda decir: estamos cuidando el agua, no estamos botando el aceite todo lo reciclamos y lo enviamos a CoopeVictoria, lo recogemos através de la escuela, de la asociación de desarrollo o de la ASADA. Hay un ente que está recogiendo eso y el producto está llegando a CoopeVictoria para procesarlo, pero todo mundo está conciente de eso y sabe que hay que cuidar el medio ambiente, no hay que votar los aceites, hay que reciclarlo, entonces que en las casas se perciba eso a través de las mismas escuelas (por eso 5 años a la larga es poco), porque la idea es que usted arranca un año con los niños de primer año y luego es siguiente año primero y segundo y así sucesivamente hasta sexto, por eso en 6 años uno podría recordarle a la misma población este tema “

Encuestadora: Ok, en cuanto a los actores que hemos estado hablando, Qué ve que ellos aportando o que estén haciendo diferente, qué papel estpan jugando en ese momento?

Actor 1: “...básicamente muy activos en tales seguimientos, es como tener una estructura ya montaa, una especie de sistema que permita que así como cuando usted va a pagar el agua a la Asada por ejemplo, así de forma automática así usted va a ir a entregar el aceite o se lo van a recoger a su casa el aceite y estén los mismos niños como actores fiscalizando de invitar a la gente y entrevistar a la gente para ver si está cumpliendo el objetivo. Un poco como una evaluación que nosotros mismos nos haríamos como una auditoria que nosotros mismos nos haríamos...”

Encuestadora: bueno esa era la primera pregunta, ahora viene la segunda. En ese mismo tema: ¿Qué es lo mejor que puede hacer el programa para contribuir a esta visión ideal descrita en la pregunta 1 ? ¿Cuál es la mejor manera para que el programa contribuya a esa visión? ¿Cuáles son las áreas que hay que perfeccionar para apoyar el logro de esta visión? ¿hay que mejorar y hacer para alcanzar ese panorama ideal que acabamos de describir?

Actor1: Lo clave es buscar la motivación, que la gente esté interesada, el proyecto se sostiene en el tanto usted pueda convencer a la gente de que eso se puede hacer, convencerla y que la gente se sienta motivada, porque si se siente motivada va a querer el proyecto y va a continuar, nuestro objetivo es cómo seguir insistiendo para que la gente crea en lo que se está haciendo”

Encuestadora: Perfecto, muchas gracias

B. Entrevista complementaria 2. Visión/Misión

ENTREVISTA ON-LINE 30/01/2013 ACTOR 2: MIEMBRO DE EQUIPO DE DISEÑO DEL PROGRAMA E IMPLEMENTADOR DEL PROGRAMA ACTUAL

Reciba un cordial saludo del equipo de trabajo que coordina el proyecto conjunto de reciclaje y proyección del recurso hídrico por el cual ustedes ya han sido convocados e informados anteriormente, esta es una pequeña entrevista de opinión que hemos preparado para ustedes.

Le agradecería que contestara a cada una de las preguntas siguientes con el fin de permitirme redactar un borrador de declaración de visión y de misión de nuestro proyecto que repasaremos luego todos en grupo. Nadie sabrá quién ha escrito nada, así es que no tenga reparo en ser tan idealista y visionario como quiera.

Aquí están las preguntas:

1. Hágase una idea de lo que será el programa dentro de tres a cinco años e imagine que ha tenido muchísimo éxito en lo que se refiere al desarrollo y a la puesta en práctica de sus actividades. En esta situación ideal, y considerando que todo ha marchado sobre ruedas, ¿cuáles han sido los cambios que el programa ha ayudado a introducir? ¿Qué es lo que han conseguido sus socios? ¿Qué es lo que están haciendo de otra manera? Dicho de otro modo, ¿cómo se caracteriza este éxito total?

Respuesta: El cantón de Grecia y zonas vecinas se caracterizan por ser un cantón libre de residuos de aceite en sus sistemas de alcantarillados, la población reconoce al aceite como un agente contaminante que se debe evitar que llegue a los mantos acuíferos o se utilice para la alimentación animal. Los niños de la comunidad se convierten en guardianes de agua para evitar que los aceites y otros residuos

lleguen a contaminarla y promueven el cuidado del recurso hídrico en nuestras casas. Los socios se han encargado de concientizar a la población y dar los recursos necesarios para facilitar el tratamiento adecuado de estos residuos además han logrado que los comercios de la zona destinen el residuo de aceite a este proyecto comunitario para que sus resultados sean reinvertidos en el proyecto mismo, esto ha generado un estado de bienestar y orgullo entre la población.

2. ¿Qué es lo mejor que puede hacer el programa para contribuir a esta visión ideal descrita en la pregunta 1? ¿Cuál es la mejor manera para que el programa contribuya a esa visión? ¿Cuáles son las áreas que hay que perfeccionar para apoyar el logro de esta visión? ¿Qué se debe hacer para perfeccionarlas? ¿Qué hay que lograr en estas áreas?

Respuesta: El proyecto interrelaciona a los principales actores de la comunidad para que estos a su vez aprovechen el acercamiento a la población para concientizarla y educarla en relación al cuidado del agua de los residuos de aceite. Se da además un seguimiento constante de las acciones y de los alcances obtenidos por cada uno de los involucrados con el fin de apoyar en las áreas que sea necesario y construir de manera conjunta el cambio deseado. Se realiza un trabajo constante de educación e incentivo escolar para promover el cuidado del agua en los niños y las niñas de la comunidad lo cual genera sostenibilidad para el proyecto. El programa contribuirá a la creación de redes, a la concientización y a la difusión de información para que los actores locales, y a través de ellos de la población, sobre la protección del recurso hídrico.

Si me transmite sus respuestas de aquí al miércoles 30 de enero, podré redactar las declaraciones antes de nuestra reunión. Si tiene cualquier pregunta o comentario, no dude en ponerse en contacto conmigo.

Me complace la idea de trabajar juntos y espero verle pronto.

C. Formato de entrevistas para complementar mapa de estrategias

En este apartado se encuentra el formato utilizado para completar el mapa de estrategias, dicho formato contiene las preguntas base y ejemplos que se utilizaron en cada caso. El resultado de cada una de las entrevistas está plasmado en el mapa de estrategias del paso 6 del Anexo A.

FORMATO MAPA DE ESTRATEGIAS

El mapa de estrategias tiene como objetivo identificar las estrategias/acciones/ actividades que puede utilizar el proyecto para lograr el alcance deseado, es decir nos ayuda a identificar ¿Cómo? vamos a llegar al alcance.

Las estrategias pueden ser causales (de efecto inmediato), de persuasión (referidas a la capacitación y sensibilización) y de apoyo (basadas en construir redes con otros actores)

A continuación se presentan dos tablas para desglosar las posibles acciones, una dirigida a las personas y otra al entorno. Podrá encontrar preguntas que le ayudarán a identificar estrategias y ejemplos de cada caso. Favor completar los espacios según considere:

Estrategias y actividades dirigidas hacia el <u>grupo de beneficiarios</u> (comunidad / niños)	CAUSALES ¿Qué se hará para producir un resultado a corto plazo en los cambios de comportamiento en las personas hacia la protección de del recurso hídrico y reciclaje de aceites?	DE PERSUASIÓN ¿Qué se hará reforzar las capacidades de las personas y para generar nuevas formas comportamiento y de pensar?	DE APOYO ¿Cómo se proporcionará apoyo sostenido a los socio directo?
Ejemplo	P. ej. entregar dinero, financiar proyecto, Obtener investigación, redactar un informe,etc	P. ej. actividades de capacitación, educación a profesores y escolares, organizar talleres metodológicos, ofrecer cursos, etc.	P. ej. Construir red de apoyo, reuniones continuas, personas expertas en recaudación de fondos, socio que proporciona orientación.
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Estrategias y actividades dirigidas hacia el <u>entorno</u> donde se desenvuelve el proyecto	CAUSALES ¿Qué se hará para cambiar el entorno físico o estratégico de esa comunidad?	DE PERSUASIÓN ¿Cómo se utilizarán los medios de comunicación o las publicaciones para promover este trabajo?	DE APOYO ¿Cuáles son las redes / relaciones que se establecerán o utilizarán?
Ejemplo	P. ej. Cambiar el entorno físico o político, transferencias técnicas, proveer recipientes, acceso a Internet, términos de referencia, etc.	P. ej. radio, TV, Internet, publicaciones, conferencias, conclusiones, talleres, etc.	P. ej. red de investigación, programa participativo de investigación, socios trabajan juntos, etc.
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

MUCHAS GRACIAS!!!