

Las intervenciones a corto plazo pueden llevar a una mejora duradera:

APRENDER DE LOS PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN DARFUR



Festejos con motivo de la Jornada Cultural de las Comunidades, Darfur Central, diciembre de 2012. Foto tomada por el personal de la oficina de West Darfur Youth Organization for Development (WDYOD).

FONDO PARA LA PAZ Y LA ESTABILIDAD COMUNITARIA EN DARFUR (DCPSF)³

EL FONDO PARA LA PAZ Y LA ESTABILIDAD COMUNITARIA EN DARFUR (DCPSF) SE CREÓ EN OCTUBRE DE 2007 PARA PROMOVER ACTIVIDADES DE CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ A NIVEL COMUNITARIO EN DARFUR. A PESAR DE LA PROLONGADA PARTICIPACIÓN DE DIVERSAS PARTES INTERVINIENTES, DARFUR SEGUÍA CARECIENDO DE UN ENFOQUE COMUNITARIO COORDINADO PARA ABORDAR LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD. LA MISIÓN ORIGINAL DEL FONDO DCPSF ERA LLENAR ESTE VACÍO; LO QUE SE SIGUE HACIENDO HOY EN DÍA A TRAVÉS DE LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE DE PRONTA RECUPERACIÓN EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE CONFLICTOS Y CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ.

Un cambio social perdurable implica cambios profundos entre las personas, los equipos, las instituciones e incluso el entorno externo. Para propiciar y fortalecer las capacidades de estos sistemas y partes intervinientes se necesita tiempo y a veces recursos intensivos y adaptados. Sin embargo, quienes podrían sacar más provecho del fortalecimiento de las capacidades suelen carecer de recursos y necesitar resultados a corto plazo¹. Al enfrentarse a estos retos en Darfur, Sudán, un consorcio dirigido por Catholic Relief Services creó un programa de fortalecimiento de capacidades a corto plazo, que mejoró rápidamente las funciones organizacionales clave. Además —y podría decirse que de igual importancia— los datos preliminares muestran que las organizaciones de la sociedad civil socias han mantenido muchas mejoras aún después de transcurrido un año del fin de la intervención.^{urable}

PROYECTO «SMALL GRANTS PROJECT MANAGER 1»

Entre octubre de 2011 y febrero de 2013, 25 organizaciones de la sociedad civil de Darfur participaron en el primer proyecto Small Grants Project Manager (SGPM I). Financiado por el Fondo para la Paz y la Estabilidad Comunitaria en Darfur (DCPSF) (véase el recuadro), el SGPM I ayudó a las organizaciones de la sociedad civil participantes a desarrollar sus sistemas institucionales a través de capacitación y mentoría continuas y la puesta en marcha de proyectos de consolidación de la paz de seis meses de duración en sus comunidades. Estos socios provienen de las zonas de Darfur del Norte, del Sur, del Oeste y posteriormente de Darfur Central y trabajan en ellas.²

El consorcio del SGPM está integrado por CRS World Vision y CAFA, una Organización No Gubernamental (ONG) del Sudán. Cada miembro del consorcio dirigió una operación de fortalecimiento de capacidades para un subgrupo de organizaciones de la sociedad civil. En abril de 2014 comenzó una segunda fase del proyecto (SGPM II), que implicó la participación de un conjunto nuevo y más amplio de organizaciones de la sociedad civil, y finalizó en febrero de 2016.

INTERVENCIÓN DE ALTA CALIDAD A CORTO PLAZO

El proyecto SGPM I se llevó a cabo según un calendario condensado (alrededor de 15 meses de trabajo activo) y para él se utilizaron metodologías comprobadas como la mentoría, el seguimiento constante y comentarios y sugerencias recíprocos⁴, con el fin de mejorar la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil

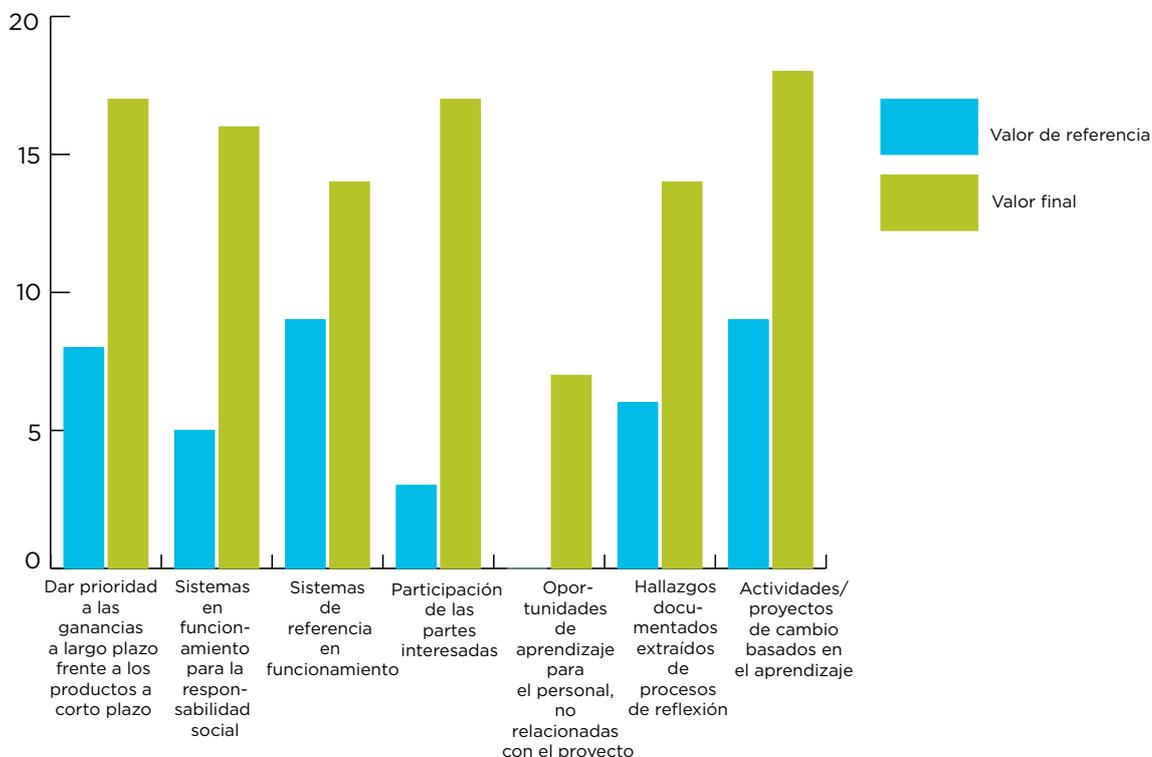
1 De <http://www.developmentiscapacity.org/>

2 Darfur Central es uno de los estados del Sudán y uno de los cinco estados que componen la región de Darfur. Se creó en enero de 2012 como consecuencia del proceso de paz en curso para la región del Gran Darfur. La capital del estado es Zalingei. El estado se formó a partir de territorios que antes formaban parte de los estados de Darfur del Oeste y Darfur del Sur.

3 De <http://www.sd.undp.org/content/sudan/en/home/operations/FundManagement/DCPSF.html>

4 Dichter, Thomas. *The Capable Partners Learning Agenda on Local Organization Capacity Development*. Informe principal. Febrero de 2014. 6-7, 142.

Gráfico 1: Mejora de la capacidad entre 25 organizaciones de la sociedad civil (indicadores seleccionados)



según las mediciones de una serie de indicadores provenientes del Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizacionales (HOCAI) de CRS. Sobre la base de las evaluaciones iniciales (de noviembre de 2011 a febrero de 2012) y finales (febrero de 2013) realizadas con estos indicadores, la mayoría de las 25 organizaciones de la sociedad civil incrementaron su capacidad en diferentes ámbitos (Gráfico 1).

IMPACTO DURADERO, UN AÑO DESPUÉS

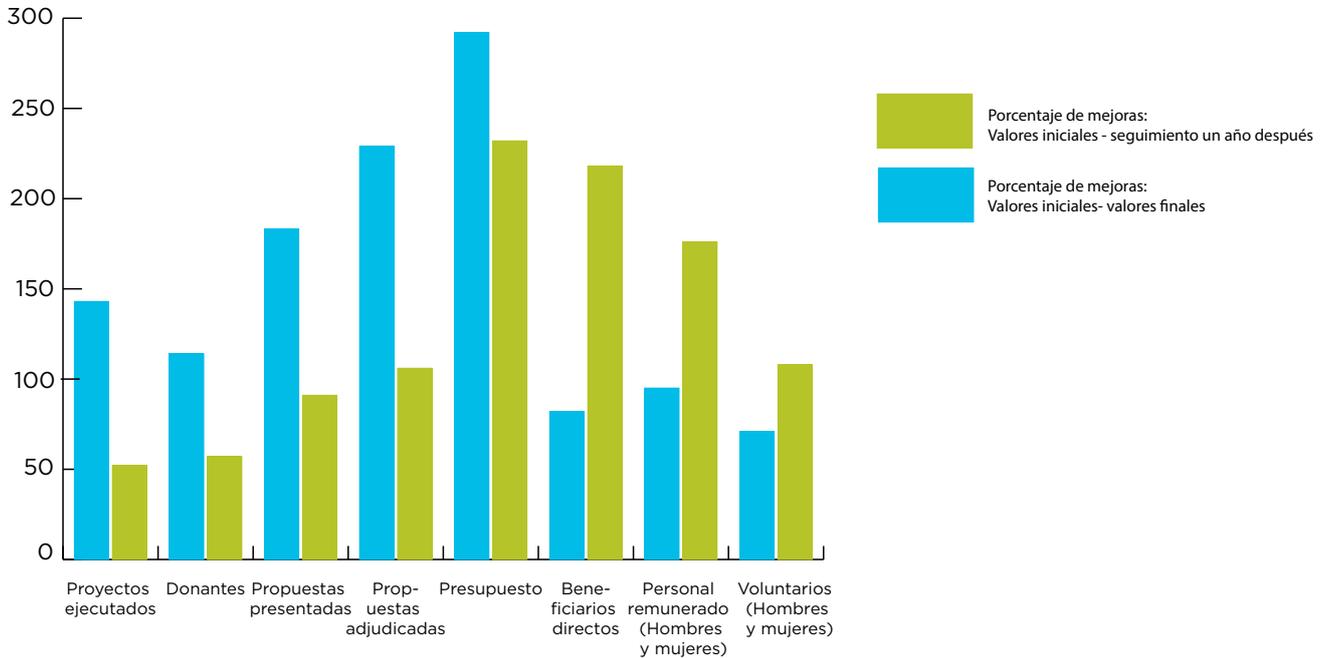
Habida cuenta del enfoque único, de gran intensidad y corto plazo en materia de creación de capacidad propuesto por el proyecto SGPM I, en abril de 2014 CRS financió y llevó a cabo una evaluación de seguimiento con nueve de las organizaciones de la sociedad civil participantes.⁵ En el Anexo A figura la metodología utilizada para esa evaluación.

Si bien en varios ámbitos la mejora disminuyó entre el cierre del proyecto y la evaluación de seguimiento un año después, no se volvió a los niveles previos a la intervención y algunos indicadores siguieron mostrando un crecimiento considerable y continuo. Además de los importantes logros destacados en el Gráfico 2 y detallados en el Anexo B, la cantidad de relaciones laborales establecidas con organizaciones homólogas aumentó en un asombroso 917% entre las evaluaciones inicial y final, y tras un año de culminado el proyecto siguió aumentando hasta 1.083% (sobre los valores de base).

El equipo que realizó la evaluación de seguimiento también interrogó a las organizaciones de la sociedad civil sobre la situación y el avance de sus documentos de apoyo institucional, como la constitución de

⁵ Los evaluadores seleccionaron las nueve organizaciones de la sociedad civil en función de su facilidad de acceso, habida cuenta de los temas de seguridad y las dificultades relacionadas con los viajes en Darfur. CRS apoyó a esas mismas nueve organizaciones de la sociedad civil durante el proyecto SGPM I.

Gráfico 2: Logros duraderos entre las nueve organizaciones de la sociedad civil que recibieron apoyo de CRS (indicadores seleccionados)



su organización; la visión, la misión y los valores organizacionales; las políticas financieras, de adquisiciones y contrataciones y de recursos humanos; y las directrices de programa y de seguimiento y evaluación. Antes del proyecto SGPM I sólo el 13% de las organizaciones de la sociedad civil contaba con políticas o directrices integrales. Esa cifra aumentó al 91% al cierre del proyecto en febrero de 2013. Sesenta y ocho por ciento de las organizaciones de la sociedad civil encuestadas en la evaluación de seguimiento informaron haber enmendado y mejorado sus documentos de apoyo institucional (de un 5% al cierre del proyecto), lo que pone de manifiesto que las organizaciones han institucionalizado la importancia de contar con políticas pertinentes y actualizadas.

Los resultados del seguimiento indican que los cambios efectuados durante el proyecto SGPM I pueden perdurar mucho más allá de la ejecución del proyecto.

IMPORTANCIA PARA EL FUTURO

Los datos del estudio de seguimiento del proyecto SGPM I son preliminares y el muestreo es pequeño, pero los hallazgos parecen indicar que un fortalecimiento de capacidades a corto plazo, realizado a través de una asociación sumamente adaptada y basada en las relaciones, puede tener un papel que desempeñar en la programación del desarrollo mundial.

MODELO DE CRS PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

CRS está firmemente comprometido con el principio de que las personas y las organizaciones, en sus propios contextos, son las más adecuadas para detectar y abordar sus necesidades de desarrollo y por ello desde 1943 ha mejorado las vidas de los beneficiarios

trabajando con organizaciones locales en casi 100 países. Tras haber aprendido y demostrado que las instituciones socias sólidas contribuyen a una sociedad dinámica —que, a su vez, ayuda a conducir a un país hacia una buena gobernanza y una transformación social—, CRS ha hecho de la asociación y el fortalecimiento de las capacidades una de sus propias prioridades en materia institucional y de aptitudes. En términos más sencillos: Instituciones y sistemas locales y conectados más sólidos pueden abordar mejor las necesidades de las poblaciones que atienden.

Con el transcurso del tiempo CRS ha perfeccionado su modelo de fortalecimiento de las capacidades locales, formado por tres componentes principales:

- **Creación de capacidades:** Se concentra en las personas para mejorar o desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes de manera que las personas y los equipos trabajen con mayor eficacia.
- **Fortalecimiento institucional:** Se centra en una organización, mejora o desarrolla los sistemas y estructuras necesarios para funcionar, buscando ser sostenibles, y para alcanzar sus metas. Las actividades contribuyen a desarrollar o mejorar procesos operativos robustos.
- **Acompañamiento:** Combinación de instrucción constante y mentoría individualizada para personas y equipos tras intervenciones como talleres, diseño de la organización o capacitación en el empleo.

MEDIDAS DE CAMBIO Y RECURSOS INVERTIDOS

El siguiente cuadro enumera (por miembro del consorcio) las inversiones financieras en el proceso de desarrollo de capacidades y los beneficiarios directos de las actividades de fortalecimiento de capacidades. El ámbito de trabajo de CRS incluía actividades y productos a entregar que los ámbitos de trabajo de los otros miembros del consorcio no, a saber: Sesiones de formación de capacitadores; elaboración de manuales de fortalecimiento de capacidades; y la creación de capacidades y el acompañamiento del personal de la oficina de los miembros del consorcio en el terreno. Estas responsabilidades adicionales se ven reflejadas en una asignación presupuestaria más amplia para CRS.

Dado que la tasa de cambio varió considerablemente durante la ejecución del proyecto SGPM I (de 2,8 a 5,6), los costos presupuestados para el proyecto se cubrieron con una suma inferior de dólares estadounidenses. Al final del proyecto quedaron sin utilizar US\$296.696, que se reembolsaron al donante.

Cuadro 1 Inversiones y beneficiarios del fortalecimiento de capacidades en el marco del proyecto SGPM I, por miembro del consorcio

INVERSIONES DE SGPM I	CRS	CAFA	WORLD VISION	TOTAL
Organizaciones de la sociedad civil a las que se prestó apoyo	9	7	9	25
Costos globales del proyecto (en dólares estadounidenses)	US\$779.810	US\$153.981	US\$269.130	US\$1.202.921
Costos de fortalecimiento de capacidades	US\$236.389	US\$36.330	US\$155.247	US\$427.966
<i>Evaluaciones iniciales</i>	US\$6.846	US\$5.325	US\$6.846	US\$19.017
<i>Evaluaciones finales</i>	US\$5.732	US\$4.458	US\$5.732	US\$15.922
Costos de creación de capacidades	US\$154.424	US\$6.309	US\$87.738	US\$248.471
Beneficiarios directos: Creación de capacidades	28 ⁶	14	18	50
Costos de acompañamiento	US\$69.387	US\$20.238	US\$54.931	US\$144.556
Beneficiarios directos: Acompañamiento	37 ⁷	21	27	75
Beneficiarios directos del fortalecimiento de capacidades: Total	65	35	45	125

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN EL MARCO DEL PROYECTO SGPM I

Habida cuenta de los beneficios favorables en materia de capacidad y los resultados duraderos y prometedores de la evaluación de seguimiento de las organizaciones de la sociedad civil que participaron en el proyecto SGPM I, CRS ha esbozado aquí su enfoque gradual para que otros proyectos y otros ejecutores puedan adaptar o adoptar los métodos de fortalecimiento de capacidades intensivos y sumamente adaptados que se emplearon con las organizaciones de la sociedad civil del proyecto SGPM.

Las siguientes secciones esquematizan la teoría de CRS sobre el ciclo de fortalecimiento de capacidades, junto con la realidad de la ejecución del proyecto SGPM I, a fin de que se pueda aplicar en otras situaciones lo que se ha aprendido de esta experiencia.

Los eventos están agrupados según las diferentes fases del ciclo y muchos eventos y fases se superponen debido a las preferencias o las limitaciones que surgieron durante la ejecución. CRS entiende que todo proceso de fortalecimiento de capacidades (y la ejecución de cualquier proyecto) es dinámico y único en su contexto, por lo que alienta a sus colegas a adaptar este enfoque según proceda.

CRS aguarda con interés las conversaciones en curso acerca de la utilidad y la eficacia de este enfoque en una amplia gama de situaciones. Si desea compartir o iniciar una conversación sobre su experiencia de fortalecimiento de las capacidades locales, le agradecemos contactar a partnership@global.crs.org. En el calendario general que figura a continuación se presentan los plazos de cada fase de fortalecimiento de capacidades durante el ciclo del proyecto. Las secciones subsiguientes incluyen un calendario más detallado y un breve detalle de la manera como se llevó a cabo cada fase durante la ejecución del proyecto SGPM I. Se puede hacer referencia a estas secciones en orden o por separado. Véase el Anexo C para más detalles sobre la Fase 5.

CALENDARIO GENERAL DEL PROYECTO SGPM I

En este calendario se destacan las etapas de alto nivel del fortalecimiento de capacidades en el marco del proyecto SGPM I.

OCT '11	NOV '11	DIC '11	ENE '12	FEB '12	MAR '12	ABR '12	MAY '12	JUN '12	JUL '12	AGO '12	SEP '12	OCT '12	NOV '12	DIC '12	ENE '13	FEB '13	...	ABR '14	...	
1 Estar interesado y comprometerse a cambiar																				
2 Llevar a cabo una evaluación de las capacidades																				
			3 Analizar los resultados																	
4 Priorizar las necesidades y diseñar las intervenciones																				
			5 Poner en práctica las intervenciones																	
																6 Seguimiento y evaluación				
																			7 Mantener la mejora	
8 Documentar la experiencia																				
																9 Reproducir y compartir				



Festejos con motivo de la Jornada Cultural de las Comunidades, Darfur Central, diciembre de 2012. Foto tomada por el personal de la oficina de *West Darfur Youth Organization for Development (WDYOD)*.

1. ESTAR INTERESADO Y COMPROMETERSE A CAMBIAR

Para lograr buenos resultados, las partes intervinientes clave de toda la organización deben estar interesadas y comprometidas con el cambio y el proceso de fortalecimiento de capacidades. Las etapas pueden variar, pero en general incluyen algún tipo de acuerdo formal o de proceso de solicitud y una serie de iniciativas para lograr consenso interno que provienen del seno de la organización.

OCT 2011	NOV 2011	DIC 2011	ENE 2012
1.1 Firma del acuerdo técnico			
	[Puesta en marcha del proyecto]		
		1.2 Talleres de información sobre el proyecto SGPM	
			1.3 Convocatoria para la presentación de notas conceptuales
			1.4 Taller sobre notas conceptuales
			1.5 Elaboración y presentación de las notas conceptuales por las organizaciones de la sociedad civil

1.1. FIRMA DEL ACUERDO TÉCNICO

El proyecto comenzó oficialmente en octubre de 2011 con la firma del acuerdo técnico. A continuación se inició la labor de rutina, pero agilizada, para la puesta en marcha del proyecto. Cada miembro del consorcio asumió la responsabilidad de organizaciones de la sociedad civil en un estado de Darfur:

- CRS: Darfur del Oeste (y más adelante el Central)
- World Vision: Darfur del Sur
- CAFA: Darfur del Norte

1.2. TALLERES DE INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO SGPM

Los equipos del proyecto SGPM llevaron a cabo talleres de una jornada en cada uno de los tres estados de Darfur, para explicar el proyecto a las organizaciones de la sociedad civil locales y compartir con ellas información sobre el proceso de presentación de propuestas y los criterios de selección (véase el recuadro).

Criterios de selección del proyecto SGPM para organizaciones de la sociedad civil

Requisitos mínimos

- Las organizaciones de la sociedad civil tenían que tener su sede en Darfur, dado que el proyecto SGPM I giraba en torno a la creación de capacidades de instituciones locales.
- Las organizaciones de la sociedad civil tenían que estar inscritas en la Comisión de Ayuda Humanitaria en calidad de ONG por al menos un año o estar en condiciones de presentar una carta de dicha Comisión en la que se certificara que la organización existía con anterioridad a su inscripción por un período equivalente a un año.
- Las organizaciones de la sociedad civil tenían que tener proyectos vigentes por lo menos en una comunidad y por un año como mínimo.
- Si bien las organizaciones de la sociedad civil no necesitaban tener una “oficina” establecida, tenían que contar con una ubicación central en la que se realizaran todas las actividades y que se utilizara como espacio de oficina.

Requisitos máximos

- Las organizaciones de la sociedad civil no podían estar ejecutando más de tres proyectos al momento del proyecto SGPM I.
- Las organizaciones de la sociedad civil tenían que tener un presupuesto operativo anual inferior a 300.000 libras sudanesas (SDG), según lo verificado por un examen exhaustivo de los estados de cuenta.
- Las organizaciones de la sociedad civil tenían que satisfacer ambos requisitos anteriores o no haber implementado más de tres proyectos financiados por donantes en los últimos tres años (con exclusión de las contribuciones religiosas o comunitarias).



Personal de Gilani Social Development Society en El Geneina, Darfur del Oeste. Foto tomada por Alberto Andretta de CRS.

1.3 Y 1.4. CONVOCATORIA Y TALLER SOBRE NOTAS CONCEPTUALES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Tras la convocatoria emitida por el proyecto SGPM en enero de 2012 para la presentación de notas conceptuales, los miembros del consorcio realizaron en cada estado talleres de una jornada sobre la elaboración de notas conceptuales. Esos talleres informaron a las organizaciones de la sociedad civil de los siguientes aspectos:

- Objetivos del proyecto SGPM I
- Proceso de presentación de solicitudes
- Información que era necesario incluir en la plantilla de la nota conceptual

1.5 ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LAS NOTAS CONCEPTUALES POR LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Una vez finalizado el taller de enero de 2012, los participantes tenían dos semanas para elaborar y presentar una nota conceptual en nombre de sus respectivas organizaciones (únicamente los participantes del taller eran elegibles para presentar la solicitud). En total, 89 organizaciones de la sociedad civil presentaron solicitudes: 34 en Darfur del Oeste, apoyado por CRS; 32 en Darfur del Sur respaldado por World Vision; y 23 en Darfur del Norte, apoyado por CAFA. Todos los proyectos propuestos contenían un aspecto importante de consolidación de la paz, que estaba incorporado en el ámbito técnico de preferencia de cada organización de la sociedad civil (por ejemplo, seguridad alimentaria, educación, WASH, empoderamiento de la mujer). Las notas conceptuales tenían que ser de entre ocho y diez páginas, estar escritas en inglés e incluir un presupuesto.

2. LLEVAR A CABO UNA EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES

Las evaluaciones de las capacidades son esenciales para determinar con precisión las necesidades de una organización en materia

de fortalecimiento de capacidades y exaltar las capacidades organizacionales existentes. Los datos recabados en el proceso de evaluación sustentan las prioridades del fortalecimiento de capacidades de la organización así como su planificación de acciones. En teoría, el equipo de evaluación debería estar integrado principalmente por personas de la propia organización y su labor no debería ser erróneamente considerada como una auditoría o una evaluación externa.

OCT 2011	NOV 2011	DIC 2011	ENE 2012	FEB 2012
2.1 Creación del instrumento de evaluación de las capacidades				
2.2 Evaluaciones de las capacidades iniciales				
		[Proceso de presentación de solicitudes de las organizaciones de la sociedad civil; véase la Etapa 1]		
				2.3 Evaluaciones de la gestión financiera y programática

2.1. CREACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES

En octubre de 2011, el equipo del proyecto SGPM ayudó a un consultor externo durante tres semanas (incluido el tiempo necesario para obtener la aprobación de la Comisión de Ayuda Humanitaria) a crear un instrumento participativo de evaluación de las capacidades. El instrumento tiene una estructura similar a la herramienta HOCAI de CRS, pero es mucho más pequeño y se adaptó a la situación en Darfur durante un taller de una jornada sobre instrumentos de evaluación.

2.2. EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES INICIALES

El proyecto SGPM solicitó a la Comisión de Ayuda Humanitaria una lista de las organizaciones de la sociedad civil legalmente inscritas en Darfur del Norte, del Sur y del Oeste (60 en total) y entrevistó a representantes de cada una de ellas por un período de cuatro semanas entre octubre y noviembre de 2011.

Los equipos de evaluación estaban integrados por dos o tres personas de los miembros del consorcio que dirigían las actividades del proyecto SGPM en esa región. Los equipos de evaluación visitaron a las organizaciones de la sociedad civil en sus oficinas locales y familiarizaron al personal con los objetivos del proyecto SGPM. Se entrevistó al personal de cada organización de la sociedad civil utilizando el instrumento de evaluación creado a principios de mes. Los equipos de evaluación del proyecto SGPM facilitaron debates, buscaron respuestas a preguntas cualitativas y analizaron los documentos de apoyo de las organizaciones de la sociedad civil.

Este proceso no fue convencional en el sentido de que se evaluaron las organizaciones de la sociedad civil antes de ser seleccionadas para su participación en las intervenciones de fortalecimiento de capacidades y que el equipo de evaluación no contaba con miembros de las organizaciones que se estaban evaluando.

El proyecto SGPM I optó por realizar evaluaciones antes de la convocatoria para la presentación de propuestas, a fin de ajustarse al su calendario comprimido y comprender mejor el panorama general de la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil en Darfur. Esto también sirvió para suscitar el interés en la siguiente convocatoria para la presentación de notas conceptuales y los consiguientes pequeños subsidios. Este enfoque fue viable en ese contexto dada la cantidad relativamente pequeña de organizaciones de la sociedad civil (60) y que el personal de los miembros del consorcio ya estaba trabajando en cada estado.

Para contrarrestar la falta de participación de las organizaciones de la sociedad civil en las evaluaciones, el proyecto SGPM I se preocupó por hacer participar activamente al personal de las organizaciones de la sociedad civil en evaluaciones ulteriores de la gestión financiera y programática (véase más abajo), el análisis de todas las evaluaciones y la planificación de acciones (Fases 3 y 4).

2.3. EVALUACIONES DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y PROGRAMÁTICA

A través del proceso competitivo de las notas conceptuales, el proyecto SPGM I seleccionó a 25 organizaciones de la sociedad civil para participar en el programa de fortalecimiento de las capacidades. Los reglamentos de los donantes exigían a las organizaciones de la sociedad civil participantes que se sometieran a un análisis de la gestión financiera de sub-beneficiarios, a fin de asegurarse de que fueran financieramente viables para recibir financiamiento de manera directa. En febrero de 2012, los equipos de evaluación del proyecto SGPM dedicaron una jornada de seis horas a cada organización de la sociedad civil (durante dos semanas).

CRS dirigió a estos equipos en Darfur del Oeste y Darfur Central y ayudó a CAFA en la realización de evaluaciones en Darfur del Norte y Darfur del Este, y World Vision dirigió a los equipos de evaluación en Darfur del Sur. Esta evaluación determinó además la capacidad inicial de las organizaciones de la sociedad civil participantes. En la Fase 3 se describe a grandes rasgos el proceso de evaluación

3. ANALIZAR LOS RESULTADOS

El equipo de evaluación (en teoría integrado principalmente por personas de la organización que se está evaluando) determina el buen funcionamiento de la organización conforme a lo medido por indicadores predeterminados (por ejemplo, del HOCAI), utilizando datos extraídos de la fase de evaluación de las capacidades. Todas las organizaciones tienen ámbitos que se pueden mejorar. Gracias al proceso de análisis las organizaciones determinan los ámbitos de mejora y establecen prioridades, procurando considerar la manera de potenciar el impacto de las fortalezas y los recursos existentes.

ENE 2012	FEB 2012
3.1 Análisis de la nota conceptual, parte 1 (en el plano estatal)	
3.2 Análisis de la nota conceptual, parte 2 (en el plano del consorcio)	
3.3 Organizaciones de la sociedad civil seleccionadas para participar	
	3.4 Revisión de los resultados de las evaluaciones financieras y de las capacidades

3.1. ANÁLISIS DE LA NOTA CONCEPTUAL, PARTE 1 (EN EL PLANO ESTATAL)

En enero de 2012, los miembros del consorcio efectuaron un análisis inicial, en el plano estatal, de las 89 notas conceptuales presentadas por las organizaciones de la sociedad civil. Cada miembro del consorcio dirigió el análisis en el mismo estado en el que también dirigían actividades.

El proceso de análisis en el plano estatal duró dos semanas y se evaluaron las solicitudes en función de criterios previamente establecidos, entre los que se encontraban los siguientes:

- Comprensión del contexto
- Semejanzas entre el análisis contextual y la intervención propuesta
- Adecuación con las metas y los objetivos del Fondo para la Paz y la Estabilidad Comunitaria en Darfur y del proyecto SGPM.
- Viabilidad del calendario propuesto.
- Viabilidad del presupuesto.
- Capacidad programática y de gestión.

3.2. ANÁLISIS DE LA NOTA CONCEPTUAL, PARTE 2 (EN EL PLANO DEL CONSORCIO)

Tras el análisis en el plano estatal (véase arriba), en enero de 2012 se reunió un comité coordinador integrado por personal de los tres miembros del consorcio con el fin de analizar las notas conceptuales que se habían seleccionado en el plano estatal. Este proceso duró una semana. Se eliminaron las candidaturas que no cumplieron los criterios de evaluación.

3.3. ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL SELECCIONADAS PARA PARTICIPAR

Sobre la base del análisis en dos etapas de las notas conceptuales presentadas, el proyecto SGPM I invitó a 25 organizaciones de la sociedad civil (nueve en Darfur del Oeste y Central, siete en Darfur del Norte y Darfur del Este y nueve en Darfur del Sur) a participar en el proyecto y recomendó que las organizaciones de la sociedad civil escribieran una propuesta completa para obtener su pequeño subsidio.

3.4. REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES FINANCIERAS Y DE LAS CAPACIDADES

Un consultor externo contratado por el proyecto SGPM I analizó las conclusiones de la evaluación inicial de las capacidades, llevada a cabo en octubre y noviembre de 2011, y de la evaluación de la gestión financiera y programática de febrero de 2012. Ese análisis sirvió para que las organizaciones de la sociedad civil detectaran las deficiencias en materia de capacidad y sustentaron las actividades mencionadas en las Etapas 4 y 5.

4. PRIORIZAR LAS NECESIDADES Y DISEÑAR INTERVENCIONES

Los resultados de la evaluación pusieron de manifiesto ámbitos en los que la organización está operando bien y otros que se pueden mejorar. Las organizaciones pueden escoger dar prioridad a las actividades de fortalecimiento de las capacidades en función de las posibilidades de mejorar rápida o ampliamente, de los resultados inmediatos o a corto plazo, de la visión de la organización para el futuro o de cualquier otra razón. Es importante que la organización determine sus propias prioridades. Un órgano externo de fortalecimiento de las capacidades puede formular recomendaciones y proponer criterios para establecer prioridades, pero la institución debe determinar sus propias prioridades y comprometerse a elaborar el consiguiente plan de acción y llevar a cabo las intervenciones.

NOV '11	DIC '11	ENE '12	FEB '12	MAR '12	ABR '12	MAYO '12	JUN '12	JUL '12	AGO '12	SEP '12	OCT '12	NOV '12	DOC '12
4.1 Diseñar iniciativas de fortalecimiento de capacidades													
				4.2 Elaborar un plan de desarrollo organizacional									

4.1. DISEÑAR INICIATIVAS DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES

Los hallazgos de las evaluaciones de las capacidades iniciales pusieron de manifiesto ocho ámbitos que son fundamentales para la capacidad institucional y serían pertinentes y ventajosos para todas las organizaciones de la sociedad civil. El proyecto SGPM I diseñó los planes de estudio y las capacitaciones entre noviembre de 2011 y diciembre del año siguiente.

4.2. CADA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL ELABORÓ UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Sobre la base de los hallazgos de la evaluación de las capacidades iniciales (incluido el análisis externo mencionado en la Fase 3) y un formato proporcionado por SGPM I, en marzo de 2012 las organizaciones de la sociedad civil elaboraron (con el apoyo técnico del proyecto SGPM I) un plan de desarrollo organizacional en un período de dos semanas. Esos planes procuraban abordar las deficiencias en materia de capacidad detectadas en cada organización de la sociedad

civil. Durante el proyecto, los miembros del consorcio se sirvieron de los planes para hacer un seguimiento del avance de cada organización de la sociedad civil en un proceso participativo: Representantes de las organizaciones de la sociedad civil y del proyecto SGPM analizaban periódicamente el plan para verificar qué objetivos se habían cumplido y determinar los que aún quedaban por lograrse.

Además, a veces se ajustaban los planes en respuesta a temas que se planteaban durante el acompañamiento (por ejemplo, si una organización de la sociedad civil necesitaba un poquito más de tiempo para tratar un tema o si estaba lista para pasar al siguiente nivel antes de lo previsto).

5. PONER EN PRÁCTICA LAS INTERVENCIONES

Orientadas por el plan de acción, las organizaciones participan en actividades de fortalecimiento de capacidades facilitadas por una organización como CRS. Generalmente el fortalecimiento de las capacidades se realiza de manera paralela a la programación normal. En contadas ocasiones una organización cerraría sus puertas (o quisiera hacerlo) mientras que mejora sus sistemas, conocimientos, habilidades y actitudes, y los participantes pueden aplicar las nuevas habilidades o sistemas a situaciones de la vida real.

ENE '12	FEB '12	MAR '12	ABR '12	MAYO '12	JUN '12	JUL '12	AGO '12	SEP '12	OCT '12	NOV '12	DIC '12	ENE '13	FEB '13
5.1 Acompañamiento de las organizaciones de la sociedad civil seleccionadas													
5.2 Capacitaciones y creación de capacidades formales													
		5.3 Taller de elaboración de propuestas											
			5.4 Elaboración y presentación de propuestas de subsidio										
				5.5 Análisis de propuestas (en dos partes)									
5.6 Ejecución de proyectos de consolidación de la paz													
											5.7 Visitas de verificación de la observancia		
												5.8 Período de prórroga sin costo (dos organizaciones de la sociedad civil)	

5.1. ACOMPAÑAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL SELECCIONADAS

Cada mes entre enero y noviembre de 2012, un equipo de dos funcionarios de CRS (uno técnico y uno del equipo de asociación) llevaron a cabo visitas individuales (véase el recuadro) a cada organización de la sociedad civil en Darfur del Oeste. Durante la implementación de los pequeños subsidios, el personal de CRS acompañó a las organizaciones de la sociedad civil en visitas conjuntas sobre el terreno. Estas visitas duraban de uno a dos días cada una y se realizaron dos veces en cada organización por un período de seis meses.

Las reuniones y las capacitaciones en las oficinas eran relativamente cómodas y fáciles de programar, porque las oficinas de las organizaciones de la sociedad civil están todas situadas en un radio de siete kilómetros con respecto a la oficina de CRS en El Geneina. Sin embargo, la instrucción in situ implicaba más esfuerzos y recursos, dado que las zonas geográficas del programa que cubrían las organizaciones de la sociedad civil se extendían a 200 km de El Geneina.

Una visita de acompañamiento del proyecto SGPM I desde adentro

Cada visita de mentoría e instrucción duraba en promedio cuatro horas. En general, dos funcionarios de CRS realizaban conjuntamente una visita de mentoría: un especialista de programa y un especialista de asociación y fortalecimiento de las capacidades.

Durante una visita de mentoría:

- La organización de la sociedad civil ponía al corriente al personal de CRS de la labor programática realizada durante el mes anterior.
- El personal de CRS leía y analizaba el informe de programa y el informe financiero de la organización de la sociedad civil correspondientes al mes anterior.
- La organización de la sociedad civil compartía los retos a los que se había enfrentado con relación a los programas o las finanzas y solicitaba asesoramiento para solucionarlos.
- A veces CRS trabajaba con la organización de la sociedad civil para perfeccionar el plan de ejecución del siguiente período o para abordar los retos de seguimiento y evaluación.
- CRS solicitaba comentarios y sugerencias sobre la instrucción y el apoyo al programa brindado a la organización de la sociedad civil.
- Algunas veces, la organización de la sociedad civil le pedía a CRS que asistiera a la apertura de nuevos programas o que proporcionara alguna capacitación específica.

Durante la implementación de los pequeños subsidios, CRS también prestó asistencia a las organizaciones de la sociedad civil acompañándolas en visitas conjuntas sobre el terreno a sus sitios de implementación del proyecto (pequeño subsidio).

Durante esas visitas **sobre el terreno**:

- La organización de la sociedad civil ponía al corriente a CRS de los programas ejecutados en zonas geográficas y períodos específicos.
- CRS y las organizaciones de la sociedad civil analizaban informes de programas anteriores.
- CRS se reunía con dirigentes comunitarios y grupos de beneficiarios (por ejemplo, niños, jóvenes, mujeres) a fin de preguntarles acerca de los beneficios que obtenían del proyecto y su impresión general sobre la organización de la sociedad civil.

5.2. CAPACITACIONES Y CREACIÓN DE CAPACIDADES FORMALES

Por la mayor parte del proyecto (marzo a diciembre de 2012), el equipo del proyecto SGPM dirigió las siguientes capacitaciones una vez en cada estado (véase el recuadro y el Anexo C para más detalles). Miembros del consorcio dirigieron las capacitaciones en los mismos estados en los que dirigían actividades. Las capacitaciones duraron en promedio tres jornadas de ocho horas y los participantes variaban según los temas.

- Capacitación número 1: Liderazgo y gobernanza (marzo de 2012)
- Capacitación número 2: Sistemas operativos: Finanzas, recursos humanos, adquisiciones y contrataciones (abril de 2012)
- Capacitación número 3: Diseño de proyectos y análisis de conflictos (mayo de 2012)
- Capacitación número 4: Metas organizacionales y seguimiento del avance (julio de 2012)
- Capacitación número 5: Defensa cooperativa y no perjudicial (julio de 2012)
- Capacitación número 6: Evaluación de programas y su aplicación a cada organización de la sociedad civil (octubre de 2012)
- Capacitación número 7: Verificación de la observancia (diciembre de 2012)
- Capacitación número 8: Reflexión y aprendizaje sobre el proyecto (diciembre de 2012)

Una capacitación del proyecto SGPM desde adentro

El equipo del proyecto SGPM impartió las capacitaciones en cada estado. Además de las organizaciones de la sociedad civil que implementaban los subsidios de paz, las capacitaciones estaban abiertas a otras organizaciones de la sociedad civil locales y a representantes de la Comisión de Ayuda Humanitaria. Todas las organizaciones de la sociedad civil enviaron para cada sesión a dos miembros de su personal cuyos trabajos guardaban relación con el tema de la capacitación.

Entre las actividades de las capacitaciones se encontraban conferencias, presentaciones de PowerPoint, intercambios de ideas y debates grupales, presentación de los resultados de los debates grupales, distribución de notas y folletos.

Los participantes practicaron poniendo en práctica las nuevas habilidades y la información a través del trabajo en grupo, presentaciones y la creación de un plan de acción para utilizarlo a su regreso a la organización de la sociedad civil.

Para asegurar el éxito de estos eventos, los capacitadores los preparaban con antelación, se aseguraban de tener los materiales de capacitación que necesitaban y los distribuían a los participantes en forma de folletos.

Por su parte, para lograr el éxito de estos eventos los participantes se aseguraban de que sus trabajos tenían relación con el tema de la capacitación, participaban activamente en ella y la cursaban hasta el final.

5.3. TALLER DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

Este taller de una jornada para las organizaciones de la sociedad civil, realizado en abril de 2012, explicó e hizo hincapié en el marco del Fondo para la Paz y la Estabilidad Comunitaria en Darfur. En el marco del proceso del otorgamiento de pequeños subsidios, se les solicitó que procuraran que sus proyectos tuvieran que ver con los objetivos y los productos del Fondo para la Paz y la Estabilidad Comunitaria en Darfur, el donante del proyecto.

5.4. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS FORMALES DE SUBSIDIO

En tres semanas, entre abril y mayo de 2012, cada organización de la sociedad civil elaboró su propuesta de consolidación de la paz sirviéndose del marco de resultados del Fondo para la Paz y la Estabilidad Comunitaria en Darfur y de lo que aprendieron en el taller de elaboración de propuestas.

Un total de 25 organizaciones de la sociedad civil de los cinco estados (todas participantes en el proyecto SGPM I) solicitaron financiamiento por medio de la presentación de propuestas en el plazo establecido para el 15 de mayo.

5.5. A. ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS , PARTE 1 (EN EL PLANO ESTATAL)

En un proceso similar al del análisis de la nota conceptual (Etapa 2), todas las propuestas pasaron por un proceso de evaluación en dos partes. Los comités de análisis en el plano estatal se reunieron en Darfur del Norte, del Sur y del Este, y estaban integrados por representantes del principal miembro del consorcio en el estado, la Comisión de Ayuda Humanitaria y los ministerios competentes relacionados con los ámbitos técnicos de los proyectos. El análisis en el plano estatal se realizó por una semana en mayo de 2012. Ninguna de las propuestas se eliminó del plan de pequeños subsidios. El Comité formulaba comentarios y sugerencias a las organizaciones de la sociedad civil, cuando era necesario, y les solicitaba que revisaran o modificaran su proyecto.

5.5. B. ANÁLISIS DE PROPUESTAS , PARTE 2 (EN EL PLANO DEL CONSORCIO)

Las propuestas de las organizaciones de la sociedad civil se enviaron a Khartoum para análisis y aprobación definitivos por el comité coordinador que representaba a los tres miembros del consorcio. Este proceso de análisis se llevó a cabo durante dos semanas en mayo de 2012. El comité otorgó pequeños subsidios para proyectos de consolidación de la paz a 25 organizaciones de la sociedad civil:

- Darfur del Oeste y Central: Nueve organizaciones de la sociedad civil
- Darfur del Sur: Siete organizaciones de la sociedad civil
- Darfur del Norte y del Este: Nueve organizaciones de la sociedad civil

5.6. EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ

El 1 de junio de 2012, las organizaciones de la sociedad civil beneficiarias del pequeño subsidio comenzaron a poner en práctica proyectos de consolidación de la paz en sus comunidades. La puesta en marcha de los proyectos estaba programada para el período comprendido entre el 1 de junio y el 30 de noviembre de 2012. Sin embargo, algunos de los proyectos de las organizaciones de la sociedad civil vinculados con infraestructura y la estación lluviosa retrasaron las actividades. En Darfur del Oeste, para diciembre de 2012 siete de las nueve organizaciones de la sociedad civil habían terminado sus proyectos. Las organizaciones de la sociedad civil pusieron en práctica activamente sus proyectos durante seis meses.

5.7. VISITAS DE VERIFICACIÓN DE LA OBSERVANCIA A CADA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Cada equipo del proyecto SGPM en los estados pasó un día en la oficina de cada organización de la sociedad civil para revisar una lista



Personal de Daroti Charitable Organization en El Geneina, Darfur del Oeste, con NurElhuda Abbas (a la derecha), Directora de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades. Foto tomada por Alberto Andretta de CRS.

de verificación de la observancia. El objetivo de la visita era velar por que cada organización de la sociedad civil pudiera cumplir los requisitos del proyecto SGPM en lo que respecta a las finanzas, los recursos humanos, las adquisiciones y contrataciones y el seguimiento y la evaluación, y que estuvieran utilizando estos sistemas en las actividades cotidianas. Los equipos también discutían si cada organización de la sociedad civil estaba en condiciones de aplicar las habilidades y los conocimientos que estaba adquiriendo en las capacitaciones. Estas visitas se realizaron en noviembre de 2012.

5.8. PERÍODO DE PRÓRROGA SIN COSTO

Diciembre de 2012 a febrero de 2013.

Dos organizaciones de la sociedad civil de Darfur del Oeste (Daroti Charity Association y Beida Organization for Relief and Development) no pudieron completar sus proyectos durante la estación lluviosa, por lo que solicitaron un período de prórroga sin costo desde diciembre de 2012 hasta febrero de 2013, durante el cual pudieron completar las actividades del proyecto sin costos adicionales para cubrir sus operaciones (por ejemplo, sueldos o gastos de vehículos). En febrero de 2013 concluyeron los proyectos de consolidación de la paz financiados por SGPM I.

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Es de vital importancia hacer un seguimiento y evaluar el avance durante la ejecución del proyecto. Pruebas de conocimiento breves antes y después de un taller pueden orientar los ajustes necesarios que han de efectuarse a un plan de acción, por ejemplo, dedicar más o menos tiempo a una actividad para garantizar que los alumnos adquieran las competencias necesarias y no pasen tiempo valioso estudiando lo que ya dominan.

Las evaluaciones intermedias y finales tienen por objeto hacer un seguimiento del progreso hacia las metas establecidas en el plan de acción.

FEB 2013

MAR 2013

6.1. Evaluaciones finales de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil

6.1. EVALUACIONES FINALES DE LAS CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

En febrero y marzo de 2013 los equipos del proyecto SGPM en cada estado llevaron a cabo una evaluación final de las capacidades de cada organización de la sociedad civil, sirviéndose de la misma herramienta utilizada en octubre de 2011. Dado que había que cotejar las respuestas de las organizaciones de la sociedad civil con documentos y pruebas, esta evaluación tomó mucho más tiempo que la evaluación inicial de cada organización. Cada evaluación necesitaba entre nueve y diez horas, lo que totalizó treinta y tres días de labor.

Posteriormente el consultor externo analizó cada evaluación y redactó un informe de valoración final para consideración de los miembros del consorcio.

7. MANTENER LA MEJORA

Para lograr realmente buenos resultados, la organización debería mantener los cambios logrados por medio del proceso de fortalecimiento de las capacidades una vez finalizadas las intervenciones e incluso después de que el personal que participó en ellas abandone sus puestos o la organización. El objetivo del fortalecimiento de las capacidades es ayudar a una institución a hacerse más resistente, adaptándose para afrontar cambios inevitables.

ABR. 2014

7.1. Evaluación de seguimiento de la sostenibilidad (nueve organizaciones de la sociedad civil)

7.1. EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD (NUEVE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL)

Habida cuenta del enfoque único, de gran intensidad y corto plazo en materia de creación de capacidad propuesto por el proyecto SGPM I, en abril de 2014 CRS llevó a cabo una evaluación de seguimiento con nueve de las organizaciones de la sociedad civil que había apoyado durante el proyecto. La evaluación puso de manifiesto que más de un año después del cierre del proyecto esas organizaciones de la sociedad civil seguían mostrando un crecimiento organizacional prometedor. Si bien en varios ámbitos la mejora disminuyó entre el cierre del proyecto y la evaluación de seguimiento realizada un año después, no se volvió a los niveles previos a la intervención y algunos indicadores siguieron mostrando un crecimiento considerable y continuo.

Entre ellos, la cantidad de asociaciones activas establecidas con organizaciones de la sociedad civil homólogas o con ONG aumentó en un 1.083% y el número de beneficiarios directos en un 218%.

8. DOCUMENTAR LA EXPERIENCIA

Tanto los procesos, como las adaptaciones, el avance y los contratiempos ofrecen lecciones útiles para futuras iniciativas de fortalecimiento de las capacidades. La documentación y la difusión estratégica pueden garantizar que esas lecciones queden registradas y puedan servir a otros para avanzar y mejorar el sector.

OCT 2011	ABR 2012	OCT 2012	ABR 2013	...	ABR 2014
Informes periódicos					
			Evaluación final del proyecto (mayo de 2013)		

Se ha documentado extensamente la ejecución del proyecto SPGM I:

- Informes de proyecto periódicos durante la ejecución del proyecto.
- Valoración final del proyecto SGPM I (mayo de 2013)
- Estudio de sostenibilidad para evaluar los cambios organizacionales tras un año de concluido el proyecto. (Abril de 2014)

9. REPRODUCIR Y COMPARTIR

Panificar de antemano para intercambiar documentación estratégicamente puede ayudar a las organizaciones a entrar en contacto con los grupos beneficiarios de manera más eficaz. Parte de este proceso es hayan cumplido y se adapten cuando sea necesario.

OCT 2011	ABR 2012	OCT 2012
9.1. Visitas de intercambio comunitario y entre instituciones homólogas organizadas por organizaciones de la sociedad civil		

JORNADAS CULTURALES EN LA COMUNIDAD

SIETE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL RESPALDADAS POR EL PROYECTO SPGM I ORGANIZARON JORNADAS CULTURALES EN SUS COMUNIDADES EN LAS QUE REUNIERON A 2000 MIEMBROS DE LA COMUNIDAD PARA INTERCAMBIAR TRADICIONES, MÚSICA, OBJETOS Y PRODUCTOS. ESTAS JORNADAS EXALTARON LA DIVERSIDAD LOCAL Y PROMOVIERON LAS DIFERENCIAS EN LAS COMUNIDADES COMO UN MARCO DE APRENDIZAJE Y DE COMPRENSIÓN MÁS QUE DE CONFRONTACIÓN.

9.1. VISITAS DE INTERCAMBIO COMUNITARIO Y ENTRE INSTITUCIONES HOMÓLOGAS ORGANIZADAS POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Entre diciembre de 2012 y febrero de 2013 las organizaciones de la sociedad civil con valiosa experiencia en materia de aprendizaje sobre el proyecto organizaron visitas de intercambio. En Darfur del Oeste, tres organizaciones de la sociedad civil organizaron esas visitas. Cada una de ellas organizó una visita en su comunidad de origen e invitó a sus ocho organizaciones homólogas y los miembros de la comunidad a participar en ella. Cada uno de estos intercambios duró uno o dos días.

Además, siete de las veinticinco organizaciones de la sociedad civil respaldadas en Darfur diseñaron y organizaron jornadas culturales en sus comunidades (véase el cuadro de texto que figura a continuación). Para ello, las organizaciones de la sociedad civil solicitaron financiamiento adicional a través de la elaboración y presentación de una propuesta formal. Los costos de estos eventos oscilaron entre 26.000 SDG y 40.000 SDG y en ellos participaron entre 1.000 y 2.000 miembros de la comunidad.

LA INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA ELIMINA LA DICOTOMÍA DEL INVESTIGADOR Y SU OBJETO(S) DE INVESTIGACIÓN. NO SE “EXTRAE” NINGÚN CONOCIMIENTO DE DE INFORMANTES CLAVE; LOS FACILITADORES DE INVESTIGACIÓN Y LOS PARTICIPANTES EMPRENDEN JUNTOS UNA JORNADA CORTA DE INVESTIGACIÓN EN BUSCA DE UNA COMPRENSIÓN BASADA EN LAS PRUEBAS Y UN APRENDIZAJE VIABLE.

ANEXO A: METODOLOGÍA PARA UNA EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO DE UN AÑO

PRINCIPIOS RECTORES

La evaluación de seguimiento de nueve ONG del proyecto SGPM I fue un trabajo colaborativo en el que se pusieron de relieve los principios de la investigación participativa (véase el recuadro). CRS contrató intencionalmente a un conjunto de partes interesadas y partes intervinientes en el proceso de fortalecimiento de las capacidades realizado entre 2011 y 2013 para definir, recabar e interpretar datos heterogéneos. El proceso fue orientado y estructurado por preguntas de aprendizaje convenidas previamente (también llamado «programa de aprendizaje»).

El diseño del conjunto de datos incluye información cuantitativa, descriptiva, cualitativa, etnográfica e interpretativa, como:

- Notas y grabaciones de entrevistas en profundidad con partes interesadas de CRS, miembros del consorcio, socios de CRS y representantes de los beneficiarios.
- Estadísticas sobre la influencia de las actividades de fortalecimiento de las capacidades en el crecimiento institucional (por ejemplo, el valor de los programas, la diversidad de los servicios y el alcance; la retención del personal).
- Recursos financieros invertidos en el fortalecimiento de las capacidades durante la ejecución del proyecto.

PROGRAMA DE APRENDIZAJE

Las siguientes preguntas de aprendizaje orientaron las actividades de CRS y las nueve organizaciones de la sociedad civil participantes. Las preguntas se diseñaron para comprender el rendimiento de la inversión de SGPM I en el fortalecimiento de las capacidades, a través de una evaluación de seguimiento un año después.

- ¿Cuánto costaron las diferentes iniciativas de fortalecimiento de las capacidades en el proyecto SGPM I?
- ¿Qué se destaca realmente en las relaciones de los socios y/o en el proyecto?
- ¿Dónde se encuentran en este momento las organizaciones de la sociedad civil socias? ¿Han mantenido algunas o todas las mejoras que lograron con el proyecto SGPM I?
- ¿Siguen los socios utilizando los sistemas nuevos o actualizados para la gestión financiera, los recursos humanos, el seguimiento y la evaluación y/o la contratación de personal?
- ¿Sigue funcionando la junta directiva creada durante el proyecto SGPM I?

ANEXO B: IMPACTO DURADERO, UN AÑO DESPUÉS (DETALLE)

DIRECTRICES Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y PROGRAMÁTICAS

En la evaluación de seguimiento dirigida por CRS, los equipos preguntaron a nueve organizaciones de la sociedad civil que participaron en el proyecto SGPM I sobre la situación y el avance de sus documentos de apoyo institucional, como la constitución; la visión, la misión y los valores de la organización; las políticas financieras, de adquisiciones y contrataciones y de recursos humanos; y las directrices de seguimiento y evaluación. Véase el Cuadro A1.

Cuadro A1: Situación de los documentos de apoyo institucional

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL TIENEN DIRECTRICES Y POLÍTICAS INTEGRALES	AL INICIO	DIC 2011	ENE 2012
Sí	13%	91%	28%
No	87%	4%	4%
Enmendado y mejorado	--	5%	68%

LOGROS DURADEROS ENTRE LAS NUEVE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE RECIBIERON APOYO DE CRS (DETALLE)

El Cuadro A2 muestra los cambios en indicadores cuantificables durante la ejecución del proyecto SGPM I y un año después de su finalización. Las cifras presentadas representan el conjunto de las nueve organizaciones de la sociedad civil respaldadas por CRS.

Cuadro A2: Repercusiones del proyecto SGPM I al inicio, al final y al seguimiento un año después.

REPERCUSIONES DEL PROYECTO SGPM	INICIO (OCT. DE 2011)	FINAL (FEB. DE 2013)	SEGUIMIENTO UN AÑO DESPUÉS (ABR. DE 2014)	PORCENTAJE DE CAMBIO DESDE EL INICIO HASTA EL SEGUIMIENTO UN AÑO DESPUÉS (2 AÑOS Y MEDIO DESPUÉS DEL COMIENZO DEL PROYECTO)
Proyectos ejecutados	23	56	35	Más del 52%
Donantes	14	30	22	Más del 57%
Propuestas presentadas	23	65	44	Más del 91%
Propuestas adjudicadas	17	56	35	Más del 106%
Presupuesto (en SDG)	2.650.000	10.389,000	8.800.000	Más del 232%
Beneficiarios directos	27.314	49.829	86.912	Más del 218%
<i>Personal remunerado</i>				
<i>Mujeres</i>	24	52	80	Más del 233%
<i>Hombres</i>	40	73	97	Más del 143%
Voluntarios				
<i>Mujeres</i>	77	100	127	Más del 65%
<i>Hombres</i>	52	121	142	Más del 173%
Asociaciones de trabajo establecidas con organizaciones de la sociedad civil u ONG homólogas	6	61	71	Más del 1,083%

ANEXO C: CAPACITACIONES Y CREACIÓN DE CAPACIDADES FORMALES (DETALLE)

CAPACITACIÓN 1 LIDERAZGO Y GOBERNANZA

Calendario: Marzo de 2012

Duración: 3 días

Participantes: El presidente de la junta directiva y el director ejecutivo (o los equivalentes) de cada organización de la sociedad civil y dos representantes adicionales de cada una, que ocupen puestos de dedicación exclusiva en el nivel de toma de decisiones.

Resultados:

- Los participantes determinaron sus funciones como líderes en la gestión organizacional.
- Los participantes se familiarizaron con los elementos típicos de la gobernanza organizacional.
- Los participantes determinaron la importancia y el papel que desempeña una junta directiva, la constitución, la documentación de reuniones y procedimientos y la estructura organizacional.
- Los participantes identificaron aspectos de la gobernanza para concentrarse en el crecimiento de sus organizaciones.

CAPACITACIÓN 2: SISTEMAS OPERATIVOS FINANZAS, RECURSOS HUMANOS, ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

Calendario: Abril de 2012

Duración: 3 días

Participantes: El director ejecutivo, un oficial de finanzas y tres funcionarios administrativos de cada organización de la sociedad civil.

Resultados:

- Los participantes adquirieron habilidades para abordar la gestión de manera sistemática.
- Los participantes se familiarizaron con las herramientas básicas para la gestión financiera.
- Los participantes practicaron adaptando las herramientas a las situaciones prácticas.
- Los participantes profundizaron su comprensión de los principios claves de la gestión de los recursos humanos.

CAPACITACIÓN 3: DISEÑO DE PROYECTOS Y ANÁLISIS DE CONFLICTOS

Calendario: Mayo de 2012

Duración: 3 días

Participantes: Un funcionario del proyecto (o un jefe de proyecto y un voluntario), un funcionario de seguimiento y evaluación y/o un miembro de la alta dirección por cada organización de la sociedad civil.

Resultados:

- Los participantes se familiarizaron con al menos cuatro herramientas para el análisis de conflictos.
- Los participantes adquirieron conocimientos sobre la manera de elaborar un plan de evaluación (contratar, capacitar, programar, adaptar herramientas, etc.).
- Los participantes aprendieron cómo redactar informes sobre análisis de conflictos.

CAPACITACIÓN 4: METAS ORGANIZACIONALES Y SEGUIMIENTO DEL AVANCE

Calendario: Julio de 2012

Duración: 3 días

Participantes: Un funcionario de seguimiento y evaluación y un representante de la alta dirección por cada organización de la sociedad civil.

Resultados:

- Los participantes comprendieron mejor el vínculo entre la visión organizacional y un sistema de seguimiento y evaluación. Esto abarcó la importancia de seguir concentrándose en su visión.
- Los participantes estuvieron mejor preparados para hacer un seguimiento del avance hacia las metas del programa y del proyecto.
- Los participantes adquirieron habilidades sobre la manera de abordar la presentación sistemática de informes sobre el avance.

CAPACITACIÓN 5: DEFENSA COOPERATIVA Y NO PERJUDICIAL

Calendario: Julio de 2012

Duración: 3 días

Participantes: El director ejecutivo y dos funcionarios de programa, preferentemente con experiencia en materia la consolidación de la paz, para cada organización de la sociedad civil.

Resultados:

- Los participantes comprendieron más claramente cómo pueden integrarse la sensibilidad al conflicto y la consolidación de la paz en todos los sectores de la programación.
- Los participantes practicaron reflexionando sobre la programación y sus repercusiones, desde la perspectiva de cada parte interesada.
- Los participantes diseñaron y discutieron sobre maneras creativas de tener acceso a los miembros marginados de la comunidad.

CAPACITACIÓN 6: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y SU APLICACIÓN A CADA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Calendario: Octubre de 2012

Duración: 3 días

Participantes: Los mismos participantes que en la capacitación sobre “Análisis de conflictos”: un funcionario del proyecto (o un jefe de proyecto y un voluntario), un funcionario de seguimiento y evaluación y/o un miembro de la alta dirección por cada organización de la sociedad civil.

Resultados:

- Los participantes aprendieron a crear un ámbito de trabajo para una evaluación.
- Los participantes aprendieron los principios y prácticas claves para recabar y analizar datos.
- Los participantes se familiarizaron con la función de evaluación para configurar actividades y la programación en el futuro.

CAPACITACIÓN 7: VERIFICACIÓN DE LA OBSERVANCIA

Calendario: Diciembre de 2012

Duración: 2 días

Participantes: Funcionarios de seguimiento y evaluación y representantes de la alta dirección (dos por cada organización de la sociedad civil)

Resultados:

- Los participantes captaron la importancia de verificar la observancia y utilizar prácticas adecuadas para la documentación.
- Los participantes comprendieron las expectativas generales de los donantes en cuanto a la verificación de la observancia.

CAPACITACIÓN 8: REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE SOBRE EL PROYECTO

Calendario: Diciembre de 2012

Duración: 1 día

Participantes: El director ejecutivo, el jefe de programación y otro representante de la organización de la sociedad civil (si fuera posible un miembro de la junta).

Resultados:

- Se explicó a los participantes cómo realizar un análisis posterior a la intervención y cómo utilizar este aprendizaje para sustentar el siguiente ciclo de planificación.
- Los participantes comprendieron mejor la manera de utilizar el aprendizaje para dar mayor precisión a la identidad de la organización y su segmento especializado.