

MONITOREANDO LOS AVANCES

> CAPÍTULOS 2.1, 2.2 Y 2.3 DEL NMP

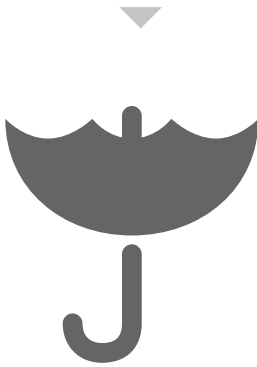
LOS Y LAS FACILITADORAS DEBERÍAN DOMINAR ESTOS CAPÍTULOS ANTES DE LEER Y APLICAR ESTE CAPÍTULO DE LA GUÍA DEL FACILITADOR.

El cambio o la acción (cuandoquiera que se necesite) es el objetivo final a la hora de apoyar a las y los DDH durante el proceso de desarrollo de capacidades para fortalecer la gestión de su seguridad. El cambio o acción exitosos requieren una transformación de las actitudes y los comportamientos tanto a nivel individual como a nivel organizacional. La ilustración a continuación explica los distintos niveles del cambio sostenible que necesitan lograr las y los DDH para asegurar una gestión eficaz de la seguridad.



Cambios que pueden lograrse fácilmente

- El personal de la organización/los miembros de la comunidad adquieren conocimientos sobre gestión de seguridad
- Se establecen algunas nuevas prácticas de seguridad



Cambios más profundos

- Un mayor conocimiento, pero sobre todo un cambio de actitudes dentro de la organización/comunidad y entre todo el personal/los miembros
- Se establecen prácticas de seguridad más estructuradas



Cambios fundamentales

- Desarrollo e implementación de políticas y cambio de cultura en relación con la gestión de la seguridad dentro de la organización/comunidad

Sin embargo, algunas preguntas surgen de esto: ¿Cómo saben las y los facilitadores que están haciendo lo correcto y que se está logrando cierto avance en relación con las prácticas de seguridad? ¿Cómo se aseguran de trabajar con miras a las metas que los mismos DDH se han planteado? ¿Cómo saben las y los facilitadores qué funciona? y ¿cómo justifican sus esfuerzos?

Los métodos de monitoreo y evaluación (M&E) pueden servir para responder a estas preguntas. Aplicarlos de forma participativa (es decir, haciendo que las y los DDH participen para que sientan que el proceso de monitoreo les pertenece) es crucial si las y los facilitadores quieren entender los puntos de vista de aquellos que están a cargo del proceso de cambio.

El propósito esencial del monitoreo es recopilar información durante el proceso de desarrollo de capacidades, analizarla e incorporarle nuevas perspectivas, para mejorarlo. **Recopilar la información adecuada** ayudará a:

- **Planear:** la forma en que los y las facilitadoras pueden apoyar mejor a las y los DDH durante cierto período de tiempo, pero también cómo ayudarles en su propia planificación de seguridad: asegurarse de que sea realista, realizable y relevante, y que los participantes adquieran sentido de pertenencia.
- **Mejorar la implementación:** ser capaz de ver qué va bien y qué cambios se necesitan (por ejemplo, apoyo técnico específico para las y los DDH o cambios en el formato del proceso de capacitación).
- **Ajustar la estrategia:** apoyar a las y los DDH en la revisión de su estrategia para asegurarse que cumple con sus necesidades.
- **Aprendizaje:** entender por qué ha ocurrido un cambio y qué significa para los y las facilitadoras y para las y los DDH que trabajan para mejorar la gestión de su seguridad.
- **Rendición de cuentas:** documentar el impacto de los esfuerzos de los y las facilitadoras para justificar los recursos que han utilizado tanto ellas y ellos mismos como las comunidades u organizaciones contraparte.

Los proceso de aprendizaje y de cambio no son lineales sino el resultado de interacciones e influencias mutuas entre factores y actores múltiples, tanto externos como internos a las organizaciones/comunidades con las que trabajan los y las facilitadoras. Por lo tanto, si se centran solamente en cómo su apoyo contribuye al cambio, los y las facilitadoras corren el riesgo de hacer caso omiso a otros factores y actores que contribuyen a éste. Entender esto también ayuda a los y las facilitadoras a aprender acerca de su propio trabajo.

Pero, ¿qué información se necesita y cuánta? Para evitar que el monitoreo se convierta en un fin en sí, los y las facilitadoras deberían preguntarse qué información necesitan para llevar a cabo de forma eficaz los papeles múltiples de asesor, entrenador, capacitador, guía, grupo de control, etc. Por esto es crucial elegir entre “lo que es necesario saber” y “lo que sería bueno saber”.

La ilustración a continuación busca poner de relieve el tipo de información que puede ser útil para los y las facilitadoras durante el proceso de desarrollo de capacidades y se refiere a algunas herramientas que se proporcionan en esta Guía y que pueden utilizarse para capturarla y analizarla. Se alienta a los y las facilitadoras a que las adapten a sus propias necesidades, así como a aquellas de las y los DDH con quienes trabajan.

	ELEMENTOS	INFORMACIÓN RELEVANTE RECOPIADA	HERRAMIENTAS/ENFOQUES ÚTILES
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Contexto político (actores y dinámicas) Perfil de riesgo Dinámicas y estructura organizacional Prácticas de gestión de la seguridad actuales Las y los DDH reflexionan sobre las prácticas de gestión de la seguridad vigentes y los cambios deseados 	<ul style="list-style-type: none"> Punto de referencia de las prácticas de gestión de seguridad existentes Necesidades del desarrollo de capacidades, saber identificar las áreas de transferencia de destrezas y conocimientos para informar el contenido de la capacitación Estructuras/dinámicas organizacionales que pueden aprovecharse en el proceso de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Formulario de evaluación Rueda de la seguridad Plan de las sesiones de capacitación
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> La bitácora de cada participante Evaluación diaria de los logros de los objetivos de aprendizaje y la calidad de la facilitación Evaluación final de la capacitación: logro de los objetivos de aprendizaje y la calidad de la facilitación Recapitulación del aprendizaje por parte del facilitador/a 	<ul style="list-style-type: none"> Situación de riesgo Puntos de aprendizaje clave individual Capacidad del personal y dinámicas internas relevantes para identificar los impulsores/inhibidores del cambio Métodos de facilitación eficaces/ineficaces Áreas de mejora para las y los facilitadores Lecciones aprendidas por parte de la facilitadora/la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Bitácoras de cada participante Ejercicios diarios de evaluación Evaluación final de la capacitación Recapitulación del facilitador/a
PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES	<ul style="list-style-type: none"> Visión: ¿Qué cambio queremos lograr en nuestra gestión de la seguridad? Formulando planes de acción Programar reuniones/ acciones de seguimiento con el facilitador/a 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Hacia dónde quiere dirigirse la organización? ¿Quién hará qué y cuándo? ¿Qué apoyo se necesita del facilitador/a? 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de acción
MÚLTIPLE SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo técnico a la medida Monitorear los avances comparados con el plan de acción Facilitar la revisión de las metas/acciones si es necesario 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué acción debe emprender quién para lograr qué? ¿Qué ha funcionado, qué no ha funcionado, y por qué? ¿Cómo influenciará esto nuestro trabajo actual? ¿Qué ajustes son necesarios para lograr/mantener las metas/acciones relevantes para las necesidades de la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla de monitoreo
MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de la práctica de gestión de la seguridad actual Pruebas del cambio de actitud (anécdotas, observaciones, descripciones de incidentes) Comparación con el punto de referencia Coyunturas de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué ha cambiado? ¿Ha sido intencional o no? ¿Cómo se dio el cambio? ¿Qué actores contribuyeron/lo limitaron? Cambio individual e institucional Lecciones aprendidas Buenas/malas prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> Punto de referencia (a partir del formulario de evaluación) Plantilla de monitoreo Plantilla de evaluación

APOYANDO A LAS Y LOS DDH EN SU PROCESO DE PLANEACIÓN

Los cursos de capacitación sobre gestión de seguridad se organizan a menudo después de un diagnóstico inicial, durante la cual las y los DDH trabajan junto con una persona facilitadora para identificar las herramientas que tal vez se necesiten para poder analizar su situación de seguridad y desarrollar estrategias de reducción de riesgos. El proceso de capacitación es por lo tanto un medio para transferir los conocimientos y las pericias relevantes para las y los DDH de la forma más útil para ellas y ellos.

A pesar de que la capacitación sólo es una parte del proceso de cambio y no es un fin en sí, a menudo es reveladora para las y los DDH con quienes trabaja la persona facilitadora. Una vez que las y los DDH han entendido que es posible influir en los riesgos y tienen una idea de las herramientas a su disposición para hacerlo, la decisión mucho más concreta de lo que quieren cambiar en la manera en que gestionan su seguridad, y cómo planean hacerlo, está ahora en sus manos.

Una responsabilidad clave de las y los facilitadores tiene que ver con apoyar a las y los defensores para hacer que los planes sean relevantes, realistas y realizables. Desarrollar planes muy ambiciosos que no pueden ponerse en práctica no ayuda a nadie. Los y las facilitadoras orientan a las y los DDH para que adopten un enfoque paso a paso que tenga en cuenta la secuencia lógica de acciones, los calendarios y responsabilidades, y anticipe los desafíos posibles e identifique las soluciones potenciales. Esto crea una experiencia de aprendizaje empoderadora y una herramienta que los y las facilitadoras pueden utilizar para monitorear los avances.

Un **plan de seguridad** es como un **mapa de ruta** que lleva a las y los DDH al su destino previsto, pero tienen que saber qué se necesita para asegurarse de que su viaje sea exitoso. Puede parecer fácil, pero a menudo es un desafío para las y los defensores formular qué cambio quieren lograr exactamente. Después de participar en el proceso de capacitación en gestión de seguridad, estos normalmente entenderán mucho mejor cuáles son sus riesgos, sus capacidades y sus vulnerabilidades y observarán de forma más crítica sus prácticas de gestión de seguridad existentes. Para ayudar a las y los DDH a elaborar una meta, los y las facilitadoras deberían pedirles que describan cómo gestionarían idealmente su seguridad. Los y las facilitadoras deberían insistir en la importancia de considerar los siguientes aspectos: comportamiento, actitud, cambio institucional y los distintos papeles de la dirección, los puntos focales de seguridad o grupo de trabajo en el tema, y otros miembros del personal.

Cuando se trabaja con una organización, el resultado será un poco como se presenta a continuación:

El programa busca identificar la gestión de la seguridad como prioridad para la dirección con papeles y responsabilidades de todo el personal claramente definidos. Las personas a cargo de la seguridad cuentan con los conocimientos de gestión de seguridad y les transmiten estos conocimientos a sus compañeros y compañeras. Ellos inician la evaluación de riesgos y sobre todo están a cargo de hacer un mapeo de las medidas de seguridad, de los protocolos y las políticas establecidas como resultado de la evaluación de riesgo, del monitoreo de la implementación y de revisiones regulares.

La dirección inicia y mantiene una cultura de trabajo de concientización en temas de seguridad dentro de la organización y lidera con el ejemplo. Monitorea la implementación del plan de seguridad/las medidas de seguridad y el cumplimiento por parte personal, y apoya el proceso de aprendizaje interno que contribuye a la práctica de la gestión de seguridad organizacional.

La dirección identifica los recursos que se necesitan para incorporar en todos los ámbitos la gestión de la seguridad y sensibilizar a las contrapartes clave sobre temas de gestión de seguridad, para mejorar la red de protección de la organización. El personal debería tener un entendimiento común de la gestión de seguridad y su aplicación, y contribuir al cambio cumpliendo con las prácticas de gestión de seguridad.

Cuando la organización empiece a planear cómo lograr su meta de seguridad, **es crucial que los y las facilitadoras reconozcan las estructuras y las dinámicas así como los papeles y capacidades individuales**. Esto puede hacerse en las etapas de diagnóstico y el taller. Dentro de las organizaciones, la mayor parte del personal tiene responsabilidades claramente asignadas. El personal de dirección, de programas y de apoyo tiene un papel complementario. Los puestos de las personas a menudo también son un indicador del nivel de influencia en la toma de decisiones diaria, así como a nivel institucional. Sin embargo, las redes, y las organizaciones comunitarias y de base en áreas rurales, tal vez cuenten con estructuras jerárquicas distintas. Por lo tanto, los y las facilitadoras deberían tratar de entender las relaciones interpersonales y los perfiles de aquellos que conforman al personal/ los miembros para ayudarles a entender los círculos de influencia informales. Si están al tanto de estos aspectos, los y las facilitadoras serán capaces de apoyarlos de manera activa en el proceso de cambio. Esto es particularmente importante cuando se asignan roles y responsabilidades durante la planificación si se busca que el proceso de cambio completo sea realista.

Una vez que la organización haya formulado su meta de gestión de seguridad, los y las facilitadoras deberían apoyar el proceso para definir los pasos que necesitan tomarse para lograrla. **Un desafío principal para el facilitador en esta etapa es alentar a los participantes a desglosar los pasos en unidades más pequeñas realizables**. En lugar de establecer tareas complejas que requieran intervenciones múltiples de muchas personas, es preferible desglosarlas en unidades más pequeñas de comportamiento, acciones o relaciones con el fin de esclarecer las acciones e identificar más fácilmente los recursos que se necesitan para lograrlas (tiempo, capacidad, materiales, etc.).

EJEMPLO:

En lugar de empezar con una meta general, como en la **Tabla A (“mala práctica”)**, la persona facilitadora debería ayudar al grupo a desglosar la tarea en pasos manejables con responsabilidades y calendarios claramente asignados (vea la **Tabla B, “buena práctica”**). Este formato puede ayudar a captar toda la información que se necesita al obligar a las y los defensores a reflexionar sobre las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿**Cómo** contribuye esta acción a su meta general?
- ¿**Quién** está a cargo de la acción?
- ¿**Cuál** es el calendario para la acción?

MALA PRÁCTICA: TABLA A

Acción	Responsable	Cronograma
Mejorar la gestión de la seguridad de la organización	Punto focal de seguridad	3 meses

BUENA PRÁCTICA: TABLA B

Acción	Responsable	Cronograma
Definir claramente el papel de las punto focal de seguridad (PFS) y asegurarse de que lo entienden todos los miembros del personal	La dirección	De inmediato

Crear un espacio para compartir incidentes de seguridad (IS) y analizar de forma conjunta la situación de seguridad	La dirección	De inmediato
El personal sigue informando sobre, y analizando y reaccionando ante, los IS	Todo el personal	De inmediato
Identificar las prácticas de gestión de seguridad existentes	PFS	En un plazo de 2 semanas
Desarrollar un presupuesto para la consulta con el personal sobre gestión de seguridad; por ejemplo, los refrigerios para las reuniones	La dirección	En un plazo de 1 semana
Facilitar un ejercicio de análisis de riesgos organizacionales en el que participen todos los miembros del personal y se decidan conjuntamente las áreas prioritarias	PFS y todo el personal	En un plazo de 1 mes
Elaborar un borrador de las prácticas diarias necesarias para reducir los riesgos que se han identificado	PFS	En un plazo de 2 meses
Sesión de reflexión con todo el personal sobre el borrador del plan de seguridad, asignar responsabilidades para su implementación	La dirección, todo el personal Moderado por el PFS	En un plazo de 3 meses
Monitorear la implementación del plan de seguridad	PFS y la dirección	En los próximos 2 meses
Revisar las prácticas de seguridad en consulta con todo el personal en presencia de la persona facilitadora, revisar el plan de acción para el próximo paso del proceso	PFS y la dirección	Después de 6 meses
Versión final del plan de seguridad	PFS	En un plazo de dos semanas después de la revisión de las prácticas de seguridad

Los y las facilitadoras pueden preguntar sobre aspectos en los que la organización siente que necesita más apoyo para elaborar su propio plan de trabajo. Deberían acordar dentro de la organización misma cuándo se revisarán los avances y cómo (visita personal, por teléfono, por correo electrónico, etc.). Tanto los y las facilitadoras como las comunidad/organización contraparte debería guardar copias del plan de acción y utilizarlo cuando monitoreen los avances durante la fase de seguimiento.

En casos en los que el grupo de personal completo de la organización no vaya a la reunión de planificación, los y las facilitadoras deben alentar a los participantes a reflexionar sobre cómo asegurarse que sus compañeros y compañeras que no estén presentes puedan enterarse de los temas de gestión de la seguridad. Esto es vital si se busca que los procesos acordados sean incluyentes para mejorar las prácticas de seguridad organizacional y que todos y todas adquieran sentido de pertenencia.

RECOPILANDO INFORMACIÓN RELEVANTE A TRAVÉS DEL MONITOREO

La persona facilitadora puede utilizar una ampliación del formato anterior cuando vuelva a reunirse con la organización durante la fase de seguimiento, cuando se monitoreen los avances en la implementación del plan.

Acción	Responsable	Cronograma	Cambio observado	Factores (que contribuyen/ limitan los avances)	Acción de seguimiento (por parte de quién)
Definir claramente el papel del PFS y asegurarse de que lo entienden todos los miembros del personal.	La dirección	De inmediato	Se nombra al PFS, se desarrollan los Términos de Referencia, los aprueba el Consejo de Dirección, se anuncia a todo el personal		Ninguna
Crear un espacio para compartir los incidentes de seguridad (IS) y analizar de forma conjunta la situación de seguridad	La dirección	De inmediato	Los IS pasan a formar parte de la agenda de las reuniones semanales del personal	Entender la importancia de los IS	Tenga en cuenta la ausencia frecuente de personal de campo durante estas reuniones: ¿cómo pueden participar en las discusiones sobre IS?
El personal sigue informando sobre, y analizando y reaccionando ante, los IS.	Todo el personal	De inmediato	La información sobre los IS se comparte durante las reuniones semanales del personal	Un ambiente de confianza y respeto en el equipo	Ídem Tiene que desarrollarse un formato para registrar los IS (PFS, en un plazo de una semana – compartir la plantilla con él/ella) El PFS ahora tiene la autoridad para actuar dependiendo del análisis de los IS – necesario organizar las responsabilidades de toma de decisión (la dirección)
Identificar las prácticas de gestión de seguridad existentes	PFS	En un plazo de 2 semanas	Todavía no se ha hecho	PFS está ocupado con otras tareas	La dirección debe ajustar la carga de trabajo del PFS para asegurar su eficacia.

Tal vez sea demasiado ambicioso pensar que cada organización será capaz de lograr cambios fundamentales al enfoque institucional de la gestión de seguridad inmediatamente después del proceso de capacitación. Tal vez sea aconsejable **“empezar en pequeña escala”** y dejar que la organización elija dos riesgos prioritarios y establezca un plan de acción que se centre en mejorar las capacidades para gestionarlos. Una vez que se hayan logrado avances y haya aumentado el compromiso de toda la organización con la seguridad, la persona facilitadora puede brindarle apoyo a la organización para lograr un cambio más profundo y más fundamental durante un largo período de tiempo, utilizando el mismo formato.

A través de su compromiso con las y los DDH, se alienta a los y las facilitadoras a que sigan en contacto con ellas y con ellos, ya sea en reuniones presenciales cuando sea posible y necesario, o a través de otros medios de comunicación seguros. Si la persona facilitadora alienta a que se hagan consultas con regularidad y responde a las preguntas y peticiones fortalecerá su relación con las y los

DDH, motivándolos en su compromiso. Dar consejos por teléfono o por correo electrónico, compartir materiales, u organizar debates en Skype son acciones de seguimiento que deberían llevar a cabo los y las facilitadoras como parte de su contribución a las metas de la contraparte. Durante las sesiones de seguimiento en persona, las y los facilitadores deberían: **(a) evaluar los avances** en relación con el plan de acción y **registrar información** (sobre lo que ha ocurrido o lo que no ha ocurrido) en la hoja de monitoreo, y **(b) brindar el apoyo técnico que pueda necesitarse** para asegurarse de que los pasos establecidos en el plan se están llevando a cabo, y que se está logrando la meta general.

Al incluir elementos de monitoreo en sus interacciones con las y los DDH, los y las facilitadoras tienen la oportunidad de ayudar a las organizaciones a hacer una pausa y volver a reconsiderar sus metas y estrategias y hacer los ajustes que sean necesarios. Captar los puntos clave de este proceso pueden ser puntos de aprendizaje esenciales para los y las facilitadoras y también pueden mejorar los procesos futuros.

Al final del proceso, idealmente establecido según un calendario definido previamente, tanto la persona facilitadora como las y los DDH deberían evaluar si se han cumplido los objetivos y sintetizar la experiencia de aprendizaje de tal modo que sirva para mejorar sus métodos de trabajo futuros.

¿CÓMO PUEDEN APRENDER DEL PROCESO LAS Y LOS FACILITADORES?

La rendición de cuentas a menudo es lo primero que viene a la mente cuando se menciona el monitoreo, pero las oportunidades de aprendizaje son lo más valioso para los y las facilitadoras en sus esfuerzos continuos para mejorar la forma en que llevan a cabo su trabajo. Como se mencionó anteriormente, si van a aprender del proceso de monitoreo, los y las facilitadoras necesitan reservar tiempo y emplear los recursos y herramientas que les permitirán captar y analizar la información.

Los y las facilitadoras deberían asegurarse de que las y los DDH de las organizaciones y las comunidades con las que trabajan estén en el centro del proceso. Es decir, que deben jugar un papel clave en la planificación y la implementación del proceso y dar sus puntos de vista sobre los avances y sobre los factores que contribuyen al éxito o a hacer que sea más difícil lograrlo.



BIBLIOGRAFÍA

- > David A. Kolb & Ronald Fry (1975). "Toward an Applied Theory of Experiential Learning". In C. Cooper (Ed.). Theories of Group Process. John Wiley. London.
- > AI SPA 2013, Barefoot Collective (2011). Designing and Facilitating Creative Learning Activities, A Companion Booklet to the Barefoot Guide on Learning Practices in organisations and social change. Vea: <http://www.barefootguide.org/designing-and-facilitating-creative-learning-activities.html>
- > Linda-Darling Hammond, Kim Austin, Suzanne Orcutt & Jim Rosso (2001). How People Learn, Introduction to Learning Theories. Stanford. Stanford University School of Education. Vea: <http://www.stanford.edu/class/ed269/hplintrochapter.pdf>
- > Carol Dweck (2006). Mindset: The new psychology of success. New York. Random House.
- > Sarah Earl, Fred Carden & Terry Smutylo (2001). Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs (Mapeo de alcances: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo). IDRC. Vea: <http://web.idrc.ca/openebooks/959-3/>
- > Kaia Ambrose & Huib Huyse (2009). "Considerations for Learning-oriented Monitoring and Evaluation with Outcome Mapping. OM Ideas". Outcome Mapping Learning Community. Vea: <http://www.outcomemapping.ca>