



# DOCUMENTO DE POSICIÓN

El concepto de “efecto” en el  
trabajo de desarrollo  
- Cómo lo entiende MISEREOR -

Documento de Posición:

Editor: MISEREOR

Redacción (responsable): Grupo de trabajo temático: Efectos y gestión de calidad

Lugar de publicación: Aachen

Fecha: Abril 2006

Copyright / Derechos de autor

Todo tipo de uso y reproducción de este documento requiere de previa autorización de MISEREOR.

## **Introducción**

Desde hace muchos años MISEREOR se ocupa intensivamente del tema de los “efectos” en el trabajo de cooperación al desarrollo. En el documento “La Evaluación en la Cooperación de las Iglesias para el Desarrollo”<sup>1</sup> se habla de “una observación conjunta de los efectos como forma especial de diálogo” entre

---

<sup>1</sup> Dütting, Martin, e.o, “La Evaluación en la Cooperación de las Iglesias para el Desarrollo”, editado por AGKED y MISEREOR, Aachen, 1992

contrapartes, y en el libro “Efectos directos, indirectos y secundarios”<sup>2</sup> MISEREOR presenta su propio concepto de efectos en general y de la observación y análisis de los mismos, y lo confronta con la praxis de otras instituciones.

El presente Documento de Posición se integra en dicho contexto: el Grupo de trabajo temático “Efectos y gestión de calidad” ha analizado detenidamente los aportes ya existentes y elaborado una posición específica de MISEREOR sobre el tema.

El actual documento pretende contribuir al intercambio de opiniones dentro de MISEREOR, así como servir de base para el diálogo con las organizaciones contrapartes y con la opinión pública profesional y se inserta en el continuado desarrollo organizativo e instrumental de MISEREOR: la introducción de informes de las contrapartes orientados a los efectos, la realización periódica de evaluaciones transversales de tales efectos y la consolidación de un sistema administrativo interno de calidad.

En los diferentes puntos del presente Documento de Posición se especifican las afirmaciones fundamentales de lo que MISEREOR entiende por “efectos”.

Para MISEREOR el desarrollo es un proceso de cambio social, resultante de la reflexión de los grupos involucrados y puesto en marcha por ellos mismos.

La diversidad de la realidad en que se consuma el desarrollo, requiere de una forma de pensamiento flexible, no lineal, un pensamiento que contemple las relaciones entre las diferentes partes de un total, que se influyen y modifican mutuamente. Por otra parte, una característica específica de MISEREOR es que no ejecuta por sí misma proyectos de desarrollo sino que apoya la labor e iniciativa de organizaciones contrapartes independientes. Justamente para la mejor comunicación con y entre las contrapartes, el análisis de los efectos y la evaluación de los mismos constituyen instrumentos de reflexión muy importantes. Los efectos, en su calidad de cambios percibidos como importantes, no son previsibles con seguridad. Por tal razón, para poder conducir procesos de cambio, la planificación, el monitoreo y la evaluación deben orientarse por tanto a los mismos.

El documento de posición adquiere significación en la medida en que sirve de línea directriz para el trabajo concreto. Por tal razón debe contribuir a sensibilizar sobre el tema para llegar a una visión común, y aprovechar la misma para el propio trabajo.

---

<sup>2</sup> Dolzer, Hermann, e.o., Wirkungen und Nebenwirkungen („Efectos directos, indirectos y secundarios“), Aachen, 1998

## **1. Qué entendemos por desarrollo y cambio social**

MISEREOR centra su trabajo en objetivos y contenidos específicos: “Justicia, Paz y preservación de la Creación”. Un principio fundamental al respecto es que las personas son sujetos de su propio desarrollo y procuran una vida en dignidad, determinada por ellos mismos. Basándose en esta premisa, el trabajo de desarrollo apunta a apoyar a los pobres, a los que sufren desventajas y a aquellos cuyos derechos están limitados para lograr cambios sociales en su beneficio.

Esta orientación del trabajo de MISEREOR responde a una opción determinada. Pues el desarrollo abre en primer lugar un camino, cuyo contenido y orientación no se puede fijar de antemano: si un desarrollo deseable se refleja en el crecimiento económico o en el grado de organización de la población, en la democratización del sistema político o en la seguridad o mejoramiento de los ingresos de la población más pobre, todo depende de la imagen que se tenga del mundo y del ser humano. Cada organización que se ocupa del desarrollo debe definir este concepto para sí misma y darle un contenido propio.

MISEREOR se orienta (idealmente) en la siguiente visión: las personas que sufren desventajas toman conciencia de la necesidad de actuar solidariamente y asumir su destino por sí mismas y de forma responsable. El mejoramiento de sus ingresos, el uso y manejo responsable de los recursos, el respeto del medio ambiente y la creación de una forma de organización responsable ante a la comunidad son pasos importantes en este desarrollo. Partiendo de estas experiencias, ellos adquieren cada vez mayor influencia en decisiones que atañen a sus vidas, a nivel comunal, regional y nacional. Con su accionar demuestran que es posible actuar y convivir de forma diferente y hacen valer su derecho a participar y configurar sus vidas, contribuyendo así a un amplio desarrollo.

Una característica esencial de una cooperación al desarrollo así entendida es la orientación a un cambio social intencionado, es decir, a cambios positivos de la situación social, económica, cultural y política en un país o en una región. Para MISEREOR esto implica disposición a una larga cooperación con la contraparte. Instrumentos concretos de esta cooperación son iniciativas puntuales o proyectos, que apunten en dirección al perseguido cambio social. Desde esta perspectiva y visión, la construcción de un pozo de agua es sólo una parte del desarrollo pretendido. A él pertenecen también todos los cambios que impulsa en la forma de vida de las personas, quienes se ponen de acuerdo para su construcción y mantenimiento, necesitan menos tiempo para obtener el agua y pueden dedicarlo a otras cosas, están menos enfermas y por tanto en condiciones de comprometerse con otras actividades etc. Esta relación entre el proyecto individual y el carácter abierto y a largo plazo del desarrollo es lo que entendemos por “proceso de desarrollo”.<sup>3</sup>

Los proyectos de desarrollo<sup>4</sup> contribuyen por tanto a un proceso de desarrollo cuando los diferentes actores participantes (grupo destinatario, contrapartes dentro del área de desarrollo, instituciones de promoción y otras instituciones

---

<sup>3</sup> Al mismo tiempo el término proceso apunta a un concepto de desarrollo sistémico, que tiene en cuenta la complejidad del mismo.

<sup>4</sup> Por proyecto se entiende una intervención planificada para influenciar un proceso (de desarrollo). Visto desde el punto de vista administrativo, para MISEREOR un proyecto es una intervención de la contraparte, que cuenta con su aprobación y aporte.

participantes<sup>5</sup>) tienen en cuenta los cambios sociales y con sus intervenciones llevan adelante tales cambios en la dirección deseada.

## 2. Pensando en sistemas

El desarrollo, entendido como cambio social, es un proceso complejo. No siempre está claro desde un principio si las medidas de un proyecto de desarrollo llevarán a los efectos esperados.

*Ejemplo: un Programa de crédito para mujeres:*

*El proyecto preveía que las mujeres se organizaran en grupos de autoayuda, siendo adjudicatarias de manera sucesiva de pequeños créditos destinados a medidas de generación de ingresos. De tal forma debía aumentar el ingreso familiar, influyendo esto en otras mejoras económicas y sociales. No obstante, los esperados aumentos de ingresos no se pudieron constatar.*

*La lógica lineal “crédito – medidas de generación de ingresos – mayores ingresos” no dio resultado. Al parecer los procesos eran más complejos.*

Para corresponder más adecuadamente a esta complejidad es mejor emplear un modelo de pensamiento no lineal: un pensamiento en sistemas (sistémico). Por sistema se entiende la compleja interrelación de un conjunto de partes, cuya relación entre sí posee una especial intensidad. Así, por ejemplo, una familia puede ser un sistema, pero también una comunidad rural o urbana, una organización o un grupo de autoayuda. Los sistemas pueden crear subsistemas o ser parte de sistemas mayores. En cada sistema se dan interacciones. Una acción impulsa una cantidad de reacciones, que repercuten en ella e influyen a su vez sobre terceros etc.: es decir que se da un complejo sistema de relaciones, cuyo funcionamiento no es completamente previsible.

*En el caso del proyecto descrito, por ejemplo, el sistema familia también determina las posibilidades de acción de las mujeres. No en todos los casos las mujeres tenían el poder de decisión sobre el uso del dinero del préstamo, porque los hombres lo exigían para sí. Las mujeres tenían que reembolsar los créditos a partir de otras fuentes de ingreso, lo que en parte llevó a empeorar la situación económica de las familias, en lugar de mejorarlas. En otros casos, determinadas situaciones de emergencia (enfermedades etc.) llevaron a que el crédito no se usara para fines productivos sino de consumo.*

---

<sup>5</sup> Como “grupo destinatario” MISEREOR entiende el grupo de personas activas e independientes a las que beneficia el proyecto. La organización contraparte lleva a cabo -como organización de desarrollo- la ejecución del proyecto a nivel local. MISEREOR fomenta sus actividades. Por lo general se considera “actores” también a otros participantes, ya que la organización contraparte está ubicada en un área en la que también otras organizaciones participan en la cooperación e inciden en el desarrollo.

*No obstante, aún cuando muchas mujeres no alcanzaron la finalidad del proyecto se mantuvieron fieles al mismo. Esta fue la segunda sorpresa, no prevista en la planificación.*

Toda vez que un sistema se enfrenta a un acontecimiento - el cual en el contexto de desarrollo social puede ser un proyecto de desarrollo, una catástrofe natural o una decisión política - comienza un procesamiento de este factor de influencia, el cual se ajusta a la lógica interior del sistema.

*En el ejemplo anterior del proyecto de mujeres, la lógica interna fue que las mujeres adaptaron el proyecto a su situación, ampliaron las posibilidades de intercambio de experiencias fuera de los límites de su sistema familiar, desarrollaron posiciones conjuntas junto con las demás involucradas etc. En este caso surgió un nuevo sistema: un grupo de autoayuda que para las mujeres cumplió una importante función.*

El desafío para aquellos que ejecutan un proyecto de desarrollo es saber comprender la lógica interna del sistema y tenerla en cuenta. La mejor manera de que los cambios deseados se logren es que sean manejados por el sistema mismo, es decir, que el sistema mismo defina cuáles cambios se pretende alcanzar, identifique y planifique las medidas que probablemente serán exitosas, observe y evalúe los cambios que realmente se dan y decida cómo reaccionar ante ello.

*En nuestro ejemplo esto significa que se debe pensar junto con las mujeres:*

- *qué efectos positivos ya ha tenido el proyecto y de qué manera se pueden mantener y asegurar en el futuro;*
- *por qué no se pudo alcanzar el objetivo primario – el aumento de los ingresos familiares - y*
- *cómo podría lograrse esto en el marco de los sistemas involucrados.*

*De esta forma pueden darse procesos de aprendizaje dentro de los diferentes sistemas que toman parte: en el grupo de autoayuda, en los sistemas familiares y en la organización para el desarrollo. Cambios en el interior de un sistema influyen en los otros, iniciándose así un proceso de desarrollo.*

El rol del que llega de afuera (por ejemplo, una organización de cooperación al desarrollo) ya no es entonces el de intervenir, sino el de dar un impulso y apoyar al sistema en su proceso de cambio. Para ello es necesario que tenga la

capacidad de compenetrarse lo mejor posible en el sistema y paralelamente sepa aceptar que muchas veces esto sólo se logra parcialmente.

### **3. La cooperación entre contrapartes**

MISEREOR no realiza directamente proyectos de desarrollo sino que apoya el trabajo de organizaciones contrapartes en los países del Sur. Estas organizaciones formulan sus objetivos de acuerdo a lo que ellas entienden por desarrollo, a su experiencia concreta y al trabajo conjunto con los grupos involucrados.

Se puede llegar a un acuerdo de colaboración y promoción en aquellas áreas en las que los objetivos de la contraparte y los de MISEREOR coinciden. En este sentido es esencial el esfuerzo de ambas partes por situarse desde un comienzo en un plano de igualdad.

La manera más adecuada para lograr esta relación de cooperación es que ambas partes consigan expresar claramente sus intereses y expectativas, sus experiencias, ideas y estrategias, así como indicar claramente sus obligaciones para con otros. Este es el gran desafío de la relación de cooperación solidaria (o partenariado). Un trato tal entre las partes requiere por tanto cualidades y actitudes que van más allá de la competencia técnica especializada, como empatía y comprensión, respeto y tolerancia y el ser consciente de que la realidad del otro sólo se puede comprender en parte.

MISEREOR se esfuerza por seleccionar desde esta perspectiva no sólo su personal sino también los consultores<sup>6</sup> para evaluaciones y asesorías externas.

Dentro de la relación de cooperación, la planificación consciente, la observación y el análisis del trabajo y sus efectos son parte fundamental de la comunicación. Si las contrapartes de los países del Sur consiguen hacer comprender a MISEREOR qué es lo que ellas entienden por desarrollo y de qué manera su trabajo de proyectos contribuye al mismo, MISEREOR podrá entenderlo y aportar al proceso sus propias reflexiones y expectativas. En el caso ideal, ambas partes aprenden de ello.

Al respecto las evaluaciones y análisis de los efectos cumplen una importante función. Por un lado ellos constituyen momentos de reflexión de las contrapartes del Sur, que les permiten aclarar sus propias ideas y estrategias, conocer los efectos de su trabajo, aprender de las dificultades, aprovechar las experiencias de aprendizaje e intercambiar con MISEREOR ideas al respecto. Por el otro, en

---

<sup>6</sup> Generalmente se utiliza la forma masculina plural de los sustantivos para designar ambos sexos, hombres y mujeres, tal como la gramática y la fluidez del idioma lo exigen.

el caso de evaluaciones y talleres conjuntos, representan “momentos privilegiados de intercambio” entre las organizaciones contrapartes y MISEREOR.

#### **4. Efectos y análisis de los mismos**

Con su trabajo de desarrollo MISEREOR pretende apoyar procesos de cambio social que apunten a mejorar las condiciones de vida de los pobres y de los que sufren desventajas. Su trabajo debe influir de esta manera en otros sistemas que existen independientemente de MISEREOR. Diferentes actores participan con sus propios intereses, posibilidades y objetivos en este contexto e inciden en los contenidos y orientación de los cambios sociales.

Por tal razón es muy importante observar los efectos de las propias acciones. Cuando hablamos de efectos nos referimos a cambios en una situación originados por una influencia determinada (por ejemplo, un proyecto de desarrollo). Los efectos (en sentido de relación causa - efecto) no son producidos por el proyecto sino sólo impulsados por él. Es decir, que todo lo que el proyecto mismo realiza u ofrece (sea un seminario, una asesoría, un pozo de agua construido en el marco del proyecto) no cuenta como efecto, sino sólo lo que estas cosas cambian en la vida de las personas involucradas. Estos efectos comienzan posiblemente ya durante la planificación del proyecto;<sup>7</sup> y pueden observarse durante todo el transcurso del mismo, incluso después de haber sido concluido.

A MISEREOR le interesan los efectos, entendidos como *cambios en las condiciones materiales y no materiales de vida, que las personas involucradas perciben como importantes*, independientemente de si estos cambios han sido intencionales o casuales, esperados o no esperados, positivos o negativos.

Además de los efectos en los destinatarios directos, también nos interesan aquellos cambios que (todavía) no son visibles en las condiciones de vida de los grupos destinatarios pero sí en las condiciones de contexto, que a su vez delimitan qué incidencia tienen dichos grupos en la configuración y mejoramiento de sus condiciones de vida. Asimismo MISEREOR se interesa por los efectos en el sentido de *cambios en las formas de pensar y actuar de quienes trabajan con y para los grupos destinatarios de MISEREOR o que determinan en forma decisiva sus condiciones de vida.*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> En casos particulares despierta expectativas, fomenta la motivación y modifica las actitudes y comportamientos.

<sup>8</sup> Por ejemplo, en la organización ejecutora del proyecto, en la administración comunal a nivel local etc.

Además de esto, a MISEREOR le interesa también la sostenibilidad de los cambios positivos alcanzados.

Dado que en la planificación de un proyecto de desarrollo los efectos no se pueden prever con certeza, es necesaria la observación y análisis de los cambios producidos, a fin de poder orientar de manera responsable el proceso y continuar desarrollando los contenidos. La planificación, el monitoreo y la evaluación (“PME”) deben configurarse con orientación a los efectos. Y dado que como grupo destinatario los pobres son los actores centrales del proceso e desarrollo, su participación en un proceso *PME* orientado a los efectos tiene una significación decisiva. Por un lado la observación y análisis de los efectos sirve para poder comprender mejor los procesos de desarrollo e influenciarlos de acuerdo al objetivo. Por el otro brinda un importante aporte para dar cuentas de nuestro accionar, tanto dentro de MISEREOR como ante otros.

Por “**planificación orientada a los efectos**” entendemos:

- diseñar una visión de desarrollo que sirva de orientación para la valoración de los efectos (también de los inesperados);
- formular los objetivos como efectos positivos esperados;
- reflexionar ya en la planificación sobre posibles efectos secundarios, deseados o no deseados;
- planificar actividades apuntando a posibles efectos plausibles, en otras palabras, buscar una respuesta a la siguiente pregunta: qué actividades tienen el potencial de impulsar cambios en dirección a los efectos deseados del proyecto;
- planificar desde un principio un *M+ E* (monitoreo y evaluación) orientados a los efectos.

Correspondientemente “**observación (monitoreo) orientada a los efectos**” significa:

- percibir los cambios en el grupo destinatario: planeados y no planeados, deseados y no deseados;
- apoyarse también en las estimaciones de los “grupos destinatarios” para la valoración de los cambios
- aprovechar las observaciones y valoraciones para la orientación del propio trabajo, y
- documentar las mismas para la propia reflexión y prestación de informes.

“**Evaluación orientada a los efectos**” significa

- reflexionar junto con los grupos destinatarios sobre los cambios observados;
- a partir de allí sacar conclusiones para la continuación del proceso o la configuración de nuevos;

- aprovechar estas reflexiones para la elaboración de informes orientados a los efectos;
- verificar hipótesis sobre efectos subyacentes en la planificación;
- estimar el aporte concreto del proyecto al cambio observado, en base a consideraciones plausibles;
- preguntar sobre los efectos logrados en partes ya concluidas de un proyecto - incluso ya terminadas hace mucho tiempo (ex-post) -, a fin de sacar conclusiones para la cooperación posterior.

Estos son los aspectos más importantes de la observación y análisis de los efectos y de las correspondientes actividades de PME en la contraparte.

También para **MISEREOR** hipótesis plausibles sobre los efectos constituyen una parte importante de un concepto de observación de los efectos. Estas hipótesis se basan en conocimientos generales sobre los países y las contrapartes, así como en experiencias logradas a través de visitas a proyectos, diálogo con los responsables, análisis de los informes de proyectos etc., conocimientos que a su vez continúan desarrollándose. Y esto es así porque la complejidad de la realidad y los costos que surgen no permiten someter todos los proyectos a un análisis externo periódico y amplio de los efectos. Es necesario encontrar cada vez el equilibrio entre un trabajo con hipótesis sobre los efectos y la necesidad - en algunos casos - de confirmarlos, por ejemplo mediante evaluaciones.

El análisis de los efectos se convierte tanto para MISEREOR como para las contrapartes en una tarea prioritaria para la orientación adecuada del trabajo y el aprendizaje institucional implícito. De este manera se coloca el foco de atención en la responsabilidad conjunta de ambas partes, las contrapartes del Sur y MISEREOR, para mejorar la eficacia de los proyectos.