



Kit de herramientas de planificación de servicios de SERVIR

19 de septiembre de 2017

Índice

Contenido	
Siglas.....	v
I. Introducción.....	6
II. Cómo utilizar este kit de herramientas.....	7
III. Comprensión del enfoque de planificación de servicios.....	10
Herramientas de planificación de servicios.....	10
Cronología.....	11
Funciones y responsabilidades.....	12
Otros puntos clave.....	15
IV. Herramienta de evaluación de necesidades y consultas.....	17
Introducción.....	17
Parte 1: Orientación general.....	18
Alcance.....	18
Cómo mantener el impulso.....	18
Parte 2: Evaluación de necesidades y consultas en práctica.....	19
¿A quién puedo consultar?.....	19
Enfoques de consultas.....	20
Pasos iniciales.....	22
Cómo mantener las relaciones.....	22
Parte 3: Recursos del taller.....	23
Resumen del taller.....	23
Trabajo grupal.....	25
Informe del taller.....	26
Parte 4: Borrador de agenda, recursos del taller y plantilla del informe.....	27
Muestra de agenda del taller.....	27
Plantilla de trabajo grupal de muestra.....	30
Ejercicio de establecimiento de prioridades de muestra.....	32
Muestra de índice.....	33
V. Herramienta de mapeo de actores claves.....	34
Introducción.....	34
Parte 1: Orientación general.....	36
Cuándo realizar un mapeo de actores claves.....	37

Parte 2: Mapeo de actores claves en cuatro pasos	37
Paso 1: Realice un borrador de la lista inicial y categorice a los actores claves	38
Paso 2: Adición de nuevos actores claves para formular una lista de actores claves integral	43
Paso 3: Visualización de las funciones y relaciones entre actores claves	45
Paso 4: Socios de interacción directa y brechas/oportunidades de SERVIR.....	48
Parte 3: Muestra de ejercicios de taller.....	52
VI. Herramienta de diseño de servicio	54
Introducción.....	54
Parte 1: Orientación general.....	55
Coordinación dentro de SERVIR.....	56
Enlaces a otras herramientas.....	56
Parte 2: Diseño de servicio en práctica.....	57
Comprensión de referencias de capacidad y técnicas	58
Transición a la planificación detallada.....	59
Parte 3: Ejemplos y plantillas de diseño de servicio.....	60
Plantilla 1: Concepto de servicio	60
Plantilla 2: Documento de definición del producto (PDD)	62
Plantilla 3: Documento de definición de administración de datos (DMDD)	66
Plantilla 4: Documento de definición de capacitación y construcción de capacidades (TDD)	68
Ejemplos de plantillas completadas	70
VII. Herramienta de monitoreo, evaluación y aprendizaje	82
Introducción.....	82
Parte 1: Orientación general.....	83
ToC y MEA	84
Revisión de la ToC.....	84
Paso 1: Preparación	86
Paso 2: Identifique el impacto	87
Paso 3: Desarrollar un camino hacia el cambio.....	88
Paso 4: Operacionalización de impactos, resultados y rendimientos seleccionando indicadores	90
Paso 5: Definición de intervenciones	91
Paso 6: Identificación de personas y organizaciones, y su participación en el servicio	92

Paso 7: Articulación de suposiciones y análisis de los problemas relevantes	94
Más sobre los enfoques de la ToC.....	95
Parte 3: Plantillas de la teoría del cambio.....	95
Plantilla narrativa de ToC SERVIR.....	96
Muestra de narrativa de teoría del cambio	101
Plantilla gráfica de ToC	104
VIII. Conclusión	105

Siglas

ACOR	Alternative Contracting Officers Representative of USAID
AST	Applied Sciences Team of NASA
COR	Contracting Officers Representative of USAID
DMDD	Documento de definición de administración de datos
GCC	Global Climate Change
M&E	Monitoreo y evaluación
MEA	Monitoreo, evaluación y aprendizaje detección
MOU	Memorando de entendimiento
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OCB	Organización de comunidad de base
ONG	Organización no gubernamental
PDD	Documento de definición del producto
RS	Detección remota
SCO	Science Coordinating Office of NASA
SME	Experto temático
SST	SERVIR Support Team
TI	Tecnología de la información
ToC	Teoría del cambio
TDD	Documento de definición de fortalecimiento de capacidades y capacitación
USAID	United States Agency for International Development
WFP	World Food Program

I. Introducción

En 2015, el programa SERVIR adoptó un enfoque de planificación de servicios para garantizar que sus servicios ayuden a los países en desarrollo a resolver eficazmente los desafíos relacionados con la agricultura, manejo de recursos hídricos, el uso de tierras y la gestión de desastres (Figura 1). Basándose en experiencias con el nuevo enfoque, este kit de herramientas de planificación de servicios es un recurso para los hubs SERVIR ya que, con sus socios, aspiran a tener un impacto en el diseño, la entrega y la implementación de servicios.

El kit de herramientas está compuesto por cuatro herramientas conectadas al ciclo de vida de los servicios SERVIR. Estas son:

- Evaluación de necesidades y consultas
- Diseño de servicio
- Mapeo de actores claves
- Monitoreo, evaluación y aprendizaje

El kit de herramientas se basa principalmente en las experiencias del hub con los primeros elementos de la planificación de servicios. Además, la USAID, la NASA y los hubs contribuyeron activamente a su desarrollo durante el Intercambio de Planificación de Servicios SERVIR 2017 y el Intercambio Global Anual SERVIR 2016.

Este espíritu de consulta y colaboración continuará a medida que el enfoque de planificación de servicios SERVIR evolucione y se refinen las herramientas. Pensado como un documento vivo, este kit de herramientas se revisará y mejorará periódicamente para reflejar las mejores prácticas a través de la red SERVIR.

ÁREAS DE SERVICIO SERVIR	
 Seguridad agrícola y alimentaria	 Cobertura terrestre y ecosistemas
 Agua + desastres relacionados con agua	 Tiempo y clima

Figura 1: Áreas de servicio SERVIR

II. Cómo utilizar este kit de herramientas

Este kit de herramientas ofrece una guía y plantillas para brindar soporte a los ejecutores del servicio del hub en todas las fases de la planificación de servicios.

Comienza con un resumen del enfoque de la planificación de servicios y continúa con los capítulos sobre cada una de las cuatro herramientas. La discusión de cada herramienta incluye secciones con pautas generales, una revisión de la herramienta en práctica, y plantillas y materiales adicionales. Se recomienda leer íntegramente la Sección III antes de implementar cualquier herramienta.

Los procesos paso a paso y las plantillas descritas en este kit de herramientas representan un gran esfuerzo para ofrecer recursos que funcionen para todos los hubs en la mayoría de los casos. Si bien las herramientas ofrecen pautas basadas en las mejores prácticas, deben adaptarse a los contextos locales y los requisitos de planificación de cada servicio. Cuando fuese relevante, el kit de herramientas ofrece recursos adicionales para asistir a los hubs para refinar sus enfoques.

Todas las plantillas y materiales del taller proporcionados en este kit de herramientas están disponibles para descargar en la carpeta de Google Drive del SERVIR Support Team (SST por sus siglas en inglés) para planificación de servicios: <https://goo.gl/8f9v5o>.

La siguiente tabla presenta definiciones de términos clave utilizados en el kit de herramientas.

DEFINICIONES DE TÉRMINOS CLAVE DE ESTE KIT DE HERRAMIENTAS	
TÉRMINOS DEL PROYECTO	
Área de servicio	Las cuatro categorías utilizadas para organizar todas las actividades SERVIR. Incluyen: Agua y desastres relacionados con agua; cobertura terrestre y ecosistemas; seguridad agrícola y alimentaria; tiempo y clima. Consulte la Figura 1.
Servicio	Un paquete de componentes de servicio, incluidas insumos y actividades, con el fin de contribuir con la resolución de un problema de desarrollo. En algunos casos, el servicio puede incluir simplemente un solo componente de servicio.
Componente de servicio	Los insumos o actividades que componen un servicio, incluidos datos, productos, herramientas, plataformas y fortalecimiento de capacidades. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none">• Datos de temperatura máxima (datos)• Pronóstico y monitoreo de heladas (producto)• Mapeo de inundaciones (herramienta)• Portal DSS de reducción del Ministerio de Agricultura (plataforma)• Seminario de capacitación de gestión y preparación de sequías (fortalecimiento de capacidades)• Curso/seminario en línea (fortalecimiento de capacidades)

DEFINICIONES DE TÉRMINOS CLAVE DE ESTE KIT DE HERRAMIENTAS

Problema de desarrollo	Un desafío socioeconómico o ambiental importante que requiera un rango de intervenciones de muchos actores. Comúnmente, SERVIR no puede resolverlo solo. Ejemplos: <i>“La deforestación en Nepal contribuye a incendios, desplazamientos de la tierra, reducción de las oportunidades económicas y pérdida de la biodiversidad”</i> o <i>“La escasez de agua en Sahel está reduciendo la producción de cultivos y ganado, lo que fomenta resultados de mala salud y contribuye a la inseguridad alimentaria”</i> .
Especificación del problema	Dentro del amplio contexto de un problema de desarrollo, el desafío específico que el servicio busca resolver. Ejemplos: <i>“Se requiere información y datos precisos y oportunos para ayudar al gobierno y las comunidades a detectar y monitorear incendios forestales”</i> . O <i>“Se requiere un mapeo en tiempo real de agua superficial para ayudar a los pastores y agricultores a encontrar agua durante períodos de sequía”</i> .
ACTORES CLAVE	
Actores claves	Personas o instituciones con intereses adquiridos en SERVIR y sus servicios y productos. Este término puede utilizarse generalmente para cubrir todas las audiencias detalladas a continuación.
Responsable de toma de decisiones	Persona con autoridad para utilizar (o no) información como una herramienta, un producto, un conjunto de datos u otro servicio. Esto incluye a responsables de la creación de políticas en todos los niveles de gobierno, así como aquellos que toman decisiones administrativas u operativas día a día para instituciones gubernamentales o no gubernamentales. Ejemplos: <i>ministros, planificadores y personas responsables de operaciones de instalaciones, gestión de recursos naturales, alertas/advertencias, planificación, permisos o presupuestos, gerentes de programas asociados de desarrollo u organización no gubernamental (ONG)</i> .
Otros socios	Instituciones o personas interesadas en SERVIR y sus servicios, pero no directamente involucrados en el desarrollo de servicios. Ejemplos: <i>donantes, agencias/ONG que trabajan en áreas relacionadas, medios y asociaciones del sector privado</i> .
Socio implementador	Persona o institución que trabaja en forma colaborativa con SERVIR en el diseño, desarrollo conjunto y sustento de un servicio. Estos socios también pueden ser usuarios.
Usuario	Persona o institución que consulta datos, productos o herramientas de SERVIR para cumplir un propósito particular. Pueden ser analistas o responsables de toma de decisiones. En muchos casos, los usuarios también serán parte del equipo de implementación. En algunas ocasiones, estos actores claves son responsables de comunicarse con los beneficiarios. Ejemplos: <i>Bangladesh Flood Forecasting and Warning Center, Tea Research Foundation of Kenya</i>
Intermediario	Esos actores claves que pueden facilitar el impacto del desarrollo brindando soporte a la adopción, el perfeccionamiento y/o la sustentabilidad de un servicio. Ejemplos incluyen: <i>agentes de extensión, ONG, organizaciones de comunidades de base (OCBs) o medios que difundan información a los beneficiarios, o responsables de toma de decisiones que no sean usuarios, pero puedan actuar como líderes</i> .

DEFINICIONES DE TÉRMINOS CLAVE DE ESTE KIT DE HERRAMIENTAS

Beneficiario	Las personas o grupos que se benefician de datos, productos o herramientas de SERVIR en cuanto a una mayor capacidad de adaptación a climas, tiempo e impactos ambientales, fortalecimiento de resiliencia de medios de vida preparación y respuesta a desastres, etc. Estos actores claves pueden utilizar los datos, productos o herramientas directamente, o no. Ejemplos incluyen: <i>agricultores, miembros de la comunidad, gerentes de recursos/aguas locales, universidades, organizaciones basadas en la comunidad</i> . Mujeres, hombres, grupos indígenas y terceros pueden ser beneficiarios de prioridad debido al efecto desproporcionado del problema de desarrollo sobre ellos o su desventaja relativa en la toma de decisiones, acceso a información, etc.
Socio de interacción directa	Un término utilizado en el contexto de mapeo de actores claves para referirse a un grupo fundamental de actores claves íntimamente conectado con un servicio, ya sea “dentro” del límite como los socios implementadores y usuarios, o “fuera” del límite como intermediarios. Probablemente cumplirán una función necesaria para ofrecer un servicio de SERVIR a un beneficiario o, de otro modo, tendrán un impacto directo en si ese servicio puede resultar exitoso.

III. Comprensión del enfoque de planificación de servicios

La planificación de servicios es un enfoque sistemático para alinear las actividades SERVIR, específicamente el diseño, el desarrollo y la implementación de servicios, en un proceso colaborativo, orientado a los resultados y enfocado en ayudar a resolver un problema de desarrollo. El propósito de la planificación de servicios es ayudar a los hubs SERVIR a maximizar el impacto a través de la entrega de servicios eficaces que desarrollen y sustenten juntos con los socios. En la mayoría de los casos, este impacto se relacionará con toma de decisiones mejorada, acción y respuesta de las políticas, en áreas como: gestión de recursos ambientales, preparación ante desastres, seguridad alimentaria y resiliencia del hogar y medios de vida sostenibles.

Las herramientas en este kit de herramientas deben comprenderse dentro de este contexto.

Herramientas de planificación de servicios

El enfoque de planificación de servicios puede ilustrarse como un ciclo basado en un esfuerzo por identificar un problema, determinar una solución y entregar un servicio (Figura 2). En cuanto a implementación, este proceso comprende tres pasos, incluidos:

- *Evaluación de necesidades y consultas:* involucrar a los actores claves para identificar y priorizar los desafíos de desarrollo y el nicho específico de SERVIR para ayudar a abordar esos desafíos;
- *Diseño de servicio:* colaborar con los socios implementadores en el diseño de un servicio, el desarrollo de productos componentes, herramientas, conjuntos de datos y fortalecimiento de capacidades requeridas, y promoción para facilitar la adopción; y
- *Entrega:* implementación del servicio, respaldado por la adopción y promoción.

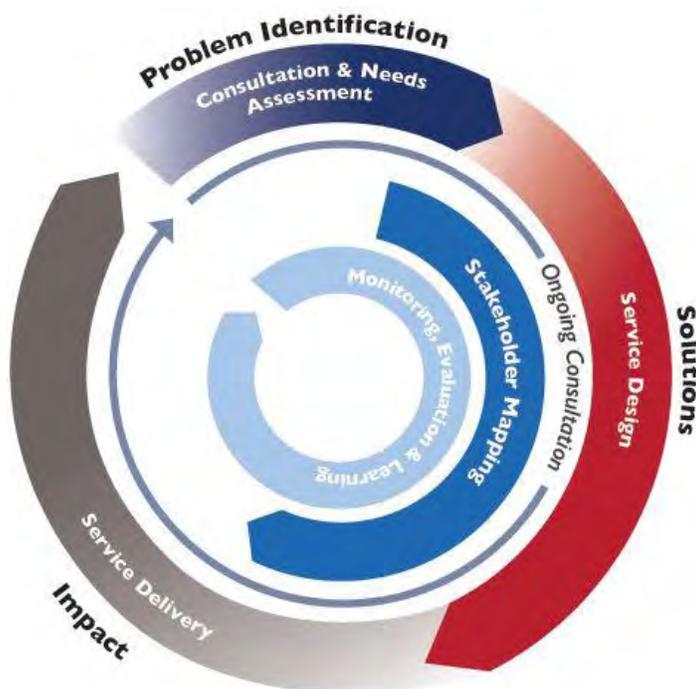


Figura 2: Diagrama que representa el ciclo de vida de la planificación de servicios

Las cuatro herramientas en este kit de herramientas respaldan estos pasos. Además de las herramientas específicas para la evaluación de necesidades y consultas y diseño de servicio, se incluyen las herramientas para monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) y mapeo de

actores claves. MEA ayudará a los hubs y a los socios implementadores a monitorear eficazmente el progreso, aprender de la experiencia y medir el impacto. El mapeo de actores claves ayudará a los hubs y a los socios a refinar su comprensión de las audiencias existentes y potenciales y sus funciones en el uso, la facilitación, el beneficio o el sustento de un servicio.

Cronología

Si bien la evaluación de necesidades y las consultas y diseño de servicio se despliegan secuencialmente, deben utilizarse las herramientas de MEA y mapeo de actores claves cuando sea necesario. Por ejemplo, según la situación, puede requerirse el mapeo de actores claves antes o después en el proceso de planificación de servicios, potencialmente más de una vez. En forma similar, las actividades de MEA se realizarán en el transcurso del ciclo de vida de un servicio, con un esfuerzo de todo el equipo para desarrollar una teoría del cambio (ToC) durante el diseño de servicio. Como se sugiere en la Figura 2, la evaluación de necesidades y consultas, si bien es un paso formal en el desarrollo de un servicio, evoluciona con el transcurso del tiempo hacia una participación sostenida y un esfuerzo de promoción liderado por el hub.

En términos de cuánto tiempo debe dedicarse a cada paso de la planificación de servicios, no existe un plazo de tiempo exacto. El alcance geográfico de un servicio, el nivel de complejidad técnica, la cantidad de actores claves involucrados y una serie de otros factores son preguntas que un equipo del hub debe formular para determinar la cantidad de tiempo asignada a cada paso. Una consideración importante en la administración del tiempo es el hecho de que la fase de diseño requiere comúnmente un mayor nivel de esfuerzo, seguida de la fase de entrega del servicio. La Figura 3 ofrece un ejemplo ilustrativo del nivel de esfuerzo para cada paso a través del compromiso de tiempo total de SERVIR con un servicio.



Figura 3: Ilustración del nivel proyectado de esfuerzo que podría requerir un equipo del hub en cada paso en el proceso de planificación de servicios. La flecha representa la duración total de participación de SERVIR en un servicio.

Funciones y responsabilidades

La planificación de servicios eficaz depende de la participación de todo el equipo del hub, incluido el director del proyecto y los líderes de ciencias y datos, participación del usuario, comunicaciones, monitoreo y evaluación, entre otros. Cada persona debe ayudar a formar el enfoque de la planificación de un servicio, asegurando una consideración ponderada de las cuestiones estratégicas en sus áreas de conocimientos en cada paso. Como los hubs tienen diferentes tipos de personal, los equipos deberán colaborar y trabajar juntos para determinar cómo exactamente sacarán provecho de sus recursos humanos en soporte al proceso.

La planificación de servicios es principalmente una función del hub, pero USAID y SCO y AST de la NASA están integralmente involucrados. Debe consultarse a las misiones de USAID, ya sea que financien un servicio o no, porque con frecuencia pueden involucrar socios con un fuerte interés en respaldar la adopción de servicios. Estas funciones se describen en la siguiente tabla.

FUNCIONES SERVIR COMUNES EN LA PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS			
	Consulta de los actores claves	Diseño de servicio	Entrega de servicio
Hub	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de consulta • Invitar a los participantes • Organizar la agenda • Facilitar la discusión • Redactar informes • Hacer seguimientos de los participantes • Configurar el equipo de servicio, involucrando a AST, SCO y expertos temáticos (SME por su sigla en inglés) según sea relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación continua con los actores claves selectos, p. ej.: • Desarrollar la Teoría del cambio • Desarrollar el documento de concepto de servicio • Preparar los documentos de definición necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación continua con los actores claves selectos, p. ej.: • Desarrollar plan de monitoreo y evaluación (M &E) • Desarrollar prototipos • Desarrollar herramientas • Desarrollar materiales de capacitación y ofrecer capacitación • Desarrollar y difundir materiales de comunicación • Desarrollar plan de difusión de servicio
Science Coordinating Office	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar con socios existentes de NASA • Participar en consultas (en persona o en forma remota) • Revisar informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la Teoría del cambio • Revisar el documento de concepto de servicio • Revisar y ofrecer una contribución, según sea relevante, de los documentos de definición 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar o desarrollar en forma conjunta los prototipos • Revisar o desarrollar en forma conjunta las herramientas • Revisar o desarrollar en forma conjunta los materiales de capacitación o entrega de capacitación • Revisar plan de difusión
Investigadores principales de AST	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en consultas, según sea necesario (en persona o en forma remota) • Revisar o contribuir en los informes, según sea relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el documento de concepto de servicio • Revisar y ofrecer un insumo, según sea relevante, de los documentos de definición 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al codesarrollo de prototipos • Contribuir al codesarrollo de herramientas • Contribuir al codesarrollo de materiales de capacitación o a la capacitación
SERVIR Support Team	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la agenda del kit de herramientas y los materiales de soporte • Revisar la agenda y la documentación, según sea necesario • Participar en consultas, según sea necesario • Revisar informes, según sea necesario 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y ofrecer un insumo de la Teoría del cambio • Revisar el documento de concepto de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el plan de M&E • Revisar materiales de comunicación • Revisar plan de difusión

FUNCIONES SERVIR COMUNES EN LA PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS			
	Consulta de los actores claves	Diseño de servicio	Entrega de servicio
USAID	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar con socios y proyectos existentes de USAID • Participar en consultas, según sea relevante • Revisar informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la Teoría del cambio • Revisar el documento de concepto de servicio • Compartir documentos relevantes para concientización en el país/región 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir actualizaciones, eventos y materiales de concientización en el país/región

Otros puntos clave

Interconectividad del proceso: El análisis de cada herramienta incluye una lista de verificación para ayudar a decidir si la herramienta ha alcanzado su propósito deseado. Finalmente, sin embargo, la planificación de servicios se basa en el juicio experto y la cercana gestión del equipo del hub, en cooperación con los socios implementadores. El objetivo es incorporar una visión compartida del diseño, el desarrollo y la implementación de un servicio hacia el impacto del desarrollo.

Cómo compartir conocimientos dentro y a través de los hubs: Junto con los esfuerzos para hacer que los servicios de los hubs sean eficaces, la planificación de servicios tiene un objetivo en paralelo: fomentar la gestión de conocimientos dentro y entre los hubs.

Documentando las etapas de diseño y consultas sistemáticamente, SERVIR puede compartir eficazmente los conocimientos y la experiencia a través de la red global y permitir que los hubs adapten las soluciones existentes, incluidas herramientas, productos de datos, plataformas, métodos, estrategias de participación y promoción, de una región a otra.

Actividades que no requieren planificación de servicios: Ocasionalmente, un hub podría ejecutar una actividad que no pasará por el proceso de planificación de servicios. Esto podría aplicarse en determinadas actividades extraordinarias de poco esfuerzo; solicitudes especiales de USAID u otro socio clave; u otras actividades que presenten una oportunidad especial u ofrecen un beneficio estratégico. Estos tipos de actividades deben ser una excepción. La planificación de servicios está pensada para enfocarse en los recursos, garantizar que las actividades contribuyan al impacto descrito en la teoría del cambio y mejorar las colaboraciones de largo plazo. Las actividades puntuales corren el riesgo de desviar la atención y los recursos de las prioridades clave del hub.

SERVICIOS PARA TODOS

Un objetivo clave de la planificación de servicios es la inclusión y la representación de audiencias especiales, como aquellos marginados por género, edad, discapacidad, orientación sexual, geografía, acceso a tecnología, etc. En el uso de cada herramienta, los hubs y los socios implementadores tienen oportunidades que deben considerar: 1) Efectos desproporcionados de un problema de desarrollo en estas audiencias; 2) si las necesidades se abordan en forma adecuada y; 3) si el diseño y la entrega de servicios puede fortalecerse para ayudar a reducir su vulnerabilidad. Los documentos de concepto de servicio y teoría de cambio deben ser catalizadores para considerar e integrar las necesidades de estas audiencias en la visión de alto nivel de un servicio.

PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS: CONCLUSIONES CLAVE

¿QUÉ ES?

Un enfoque sistemático para:

- *Identificar un problema de desarrollo que pueda resolverse utilizando el rango amplio de herramientas, productos, capacitación y/o datos de SERVIR de manera que asegure cierta claridad entre todos los socios;*
- *Mejorar la participación de los actores claves en todas las fases de diseño, desarrollo e implementación de un servicio;*
- *Desarrollar una teoría del cambio que incluya referencias claras y métricas de impacto; y*
- *Aumentar la transparencia y el intercambio de información.*

¿POR QUÉ?

- *Para lograr un impacto de desarrollo significativo a través del uso eficaz de datos de observación de la Tierra;*
- *Para fortalecer las sociedades y garantizar que SERVIR añada valor a las iniciativas continuas;*
- *Para identificar servicios específicos y alcanzables que puedan ofrecerse dentro de un período relativamente breve de tiempo, pero que tengan un impacto sostenido y mensurable; y*
- *Para fundamentar el trabajo de SERVIR en una comprensión compartida de las necesidades, los objetivos y las actividades específicas de cada servicio.*

¿QUIÉN?

- *La planificación de servicios está liderada por los hubs SERVIR con la asesoría de los socios implementadores, así como USAID (tanto SERVIR Washington como las misiones), la Oficina de Ciencia y Coordinación de NASA (Science and Coordination Office, SCO) y los miembros del Equipo de Ciencias Aplicadas (AST).*

¿CUÁNDO?

- *La planificación de servicios se realiza a través del ciclo de vida de un servicio, desde la evaluación de necesidades y consultas, hasta el diseño, el desarrollo y la implementación. Si bien los pasos aparecen en secuencia en este documento, deben realizarse según sea necesario.*

IV. Herramienta de evaluación de necesidades y consultas

Introducción

Un primer paso importante en la planificación de servicios, la evaluación de necesidades y consultas, se centra en la participación de los actores claves relevantes en diálogo con sus necesidades y prioridades. Un objetivo clave de este paso es construir la aprobación y establecer (o reforzar) la comunidad de práctica SERVIR.

La herramienta de evaluación de necesidades y consultas es una pauta simple y estandarizada. Si bien puede requerirse una adaptación específica del contexto, está diseñada para ser relevante ya sea que el alcance de consulta sea regional, nacional o con un solo socio o grupo de socios. Esta herramienta debe permitir a los miembros del equipo SERVIR emerger del proceso con un sentido claro de las brechas existentes, las oportunidades para los servicios SERVIR y el conocimiento básico de los actores claves principales.

Los objetivos de las evaluaciones de necesidades y consultas pertenecen a cuatro categorías:

- Identificación de actores claves;
- Intercambio de información, tanto en la promoción de transparencia como en la concientización;
- Balance de situación de las actividades relacionadas; y
- Definición del problema.

El rendimiento principal de esta herramienta es un informe que analiza las necesidades y brechas para los servicios SERVIR. Debe ser práctica para especificar las soluciones y su aplicación en la toma de decisiones, la acción de políticas, la planificación de respuestas y otras necesidades de los usuarios.

Esta herramienta tiene cuatro partes: 1) Guía general, 2) Evaluación de necesidades y consultas en práctica, 3) Resumen del taller y 4) Agenda de muestra, recursos del taller y esquema de informe de muestra.

EN 50 PALABRAS O MENOS...

Evaluación de necesidades y consultas

PROPÓSITO: Desarrollar relaciones fuertes con los actores claves, priorizar los desafíos relacionados con las áreas de servicio SERVIR, aprender sobre los esfuerzos existentes e identificar las oportunidades para los servicios y productos.

ENFOQUES POSIBLES: Taller consultivo, reuniones personales, encuesta en línea, grupos de enfoque, etc.

RENDIMIENTO ESPERADO: Informe detallado analizando necesidades y brechas, describiendo oportunidades, detallando los siguientes pasos.

Parte 1: Orientación general

La evaluación de necesidades y consultas ancla todas las etapas posteriores de la planificación de servicios. La gestión de este paso incluye: la identificación eficiente de los problemas y los actores; la configuración de un tono positivo para la cooperación subsecuente; la comprensión de la referencia técnica; garantizar la consideración de una diversidad de usuarios y necesidades de beneficiarios; y la formulación de ideas preliminares sobre posibles servicios.

Un rendimiento valioso de esta herramienta es el informe de evaluación de necesidades y consultas, que puede servir como plano o guía del ciclo de vida del servicio. El análisis y las conclusiones en el informe pueden servir como una medición de control de calidad informal con la cual el equipo del hub pueda comparar su trabajo con las ideas que emergieron durante las consultas.

Alcance

La evaluación de necesidades y consultas puede realizarse en los niveles del área de servicio o servicio. En práctica, los hubs han descubierto que las consultas y la evaluación de necesidades en el nivel de área de servicio era indispensable para comprender el amplio alcance de los desafíos cruzados, las necesidades y las oportunidades, pero no obtuvo información detallada suficiente como para respaldar el diseño de servicio sólido. En casi todos los casos, los hubs comenzaron otra ronda de consultas para expandir su comprensión de los objetivos, necesidades y brechas específicas de los servicios. Un hub descubrió que una segunda ronda de consultas a nivel de servicio, combinadas con un ejercicio de mapeo de actores claves, obtenía el mejor resultado: conocimientos de trabajo realizables sobre sistemas y recursos de información existentes, “ecosistemas” de actores claves y el panorama de iniciativas en curso relacionadas.

Cómo mantener el impulso

El riesgo con la consulta y evaluación de necesidades es que puede extenderse durante meses, lo que consumirá una cantidad desproporcionada de tiempo relativo al ciclo breve de dos a tres años disponible para la implementación de un servicio. Este paso debe controlarse de cerca para que el hub pueda pasar a la siguiente fase importante, el diseño de servicio, y permitir un tiempo adecuado para la fase intensiva, en cuanto al tiempo, del desarrollo de servicios.

En la mayoría de los casos, un proceso completo de evaluación de necesidades y consultas solo se realizará al comienzo del proyecto o cuando deban identificarse nuevos servicios. Si bien las consultas continúan en el transcurso del ciclo de vida de la planificación de servicios, probablemente el uso de la herramienta de evaluación de necesidades y consultas no sea frecuente.

La siguiente lista de verificación podría ayudar a un hub a determinar cuándo pasar de la fase de evaluación de necesidades y consultas a la de diseño de servicio, y cuándo debe realizarse el mapeo de actores claves.

LISTA DE CONTROL DE RESULTADOS PREVISTOS DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES Y CONSULTAS

Al nivel del área de servicio, el hub debe:

- *Comprender los temas, problemas y desafíos principales dentro de cada área de servicio;*
- *Tener un sentido claro de los actores claves principales, líderes y socios implementadores potenciales para participar de ahora en adelante;*
- *Comprender el nicho de SERVIR, en cuanto a su capacidad de agregar valor, ofrecer una ventaja comparativa y/o complementar otros esfuerzos; y*
- *Tener una lista seleccionada de servicios para explorar más.*

Al nivel de un servicio, el hub debe:

- *Estar seguro de la demanda del servicio;*
- *Comprender quién se beneficiará con el servicio;*
- *Tener una idea general de los insumos requeridos, incluidos datos y recursos humanos;*
- *Tener un grupo comprometido de socios implementadores con quienes colaborar;*
- *Ver estrategias alcanzables para mantener y sustentar el servicio;*
- *Tener una comprensión cercana del entorno de la información sobre el servicio y las funciones de los socios implementadores, usuarios y beneficiarios; y*
- *Comprender el contexto de toma de decisiones, incluido el proceso para la toma de decisiones y quién tiene la autoridad/el mandato con relación a las decisiones y la información.*

Si la respuesta a las últimas dos preguntas es “no”, se recomienda que el hub realice un ejercicio de mapeo de actores claves.

Parte 2: Evaluación de necesidades y consultas en práctica

La evaluación de necesidades y consultas debe ser un intercambio bidireccional, en este caso, basado en: 1) escuchar y aprender de los actores claves y; 2) compartir información sobre los recursos y las capacidades de SERVIR. El proceso de evaluación de necesidades y consultas inicial debe evolucionar en una actividad de promoción y participación continua sobre la vida del servicio, lo que permitirá crear un canal para el mejoramiento y el refinamiento de enfoques como el diseño de servicio y los procedimientos de implementación.

¿A quién puedo consultar?

El posible universo de instituciones, organismos y personas a quienes consultar puede ser extenso. Las opciones estratégicas son esenciales para determinar un equilibrio entre: 1) llegar a las suficientes personas como para garantizar que el proceso sea creíble y produzca buena información; y 2) un proceso gestionable que no sobrecargue al equipo del hub y que no desvíe excesivamente la energía o los recursos de otras actividades.

Para pensar estratégicamente sobre las audiencias, podría resultar útil considerar a las personas y las instituciones con:

- Conocimientos técnicos relevantes;
- Capacidad y/u mandato para responder;
- Poder para catalizar interés y respaldo;
- Recursos para financiar y mantener el servicio;
- Experiencia en actividades similares; y
- Potencial para beneficiarse de un servicio o representar las visiones de aquellos que puedan beneficiarse del servicio.

Finalmente, las preguntas fundamentales que debe hacerse para identificar a las audiencias a consultar son:

- ¿Quién tiene la necesidad y/o el deseo de hacer uso de la información geoespacial?
- ¿Quién tiene información, experiencia, conocimiento o perspectiva valiosa para dar forma al trabajo de SERVIR?
- ¿Quiénes son los responsables de la toma de decisiones, socios implementadores, usuarios e intermediarios clave cuyo respaldo o participación garantizará el éxito?
- ¿Quién tiene el potencial para beneficiarse más de este servicio, y cómo pueden representarse esas visiones?
- ¿Quién puede garantizar la sustentabilidad del servicio, o tiene más probabilidades?

En general, es importante incorporar diversas voces durante este proceso, incluidas aquellas de audiencias especiales cuyas visiones a veces quedan fuera en esta etapa en el proceso.

Enfoques de consultas

En el enfoque, la clave aquí también, es tomar decisiones inteligentes sobre las metodologías que maximizarán la calidad y la amplitud de información mientras se minimiza la inversión de tiempo y recursos del hub. Estas decisiones casi siempre son específicas del contexto, influenciados por factores como:

- *Nivel de consulta*, p. ej., regional, nacional o con un grupo específico de socios.
- *Alcance*, p. ej., a través de áreas de servicios o un solo servicio.
- *Familiaridad con la audiencia objetivo*, p. ej., ¿es una nueva interacción o SERVIR ya es conocida para los actores claves?
- *Base de conocimiento existente*, p. ej., ¿el hub ya conoce bien la capacidad de los actores claves y la disponibilidad de datos, o necesita mayor comprensión?

Basándose en la experiencia del hub, esta guía recomienda una combinación de taller consultivo y reuniones de influyentes clave como un enfoque más productivo y eficiente.

Taller: Un taller consultivo es un enfoque valioso porque une a las personas y ofrece una oportunidad para: 1) crear un consenso sobre las necesidades e impactos deseados; y 2) inspirar sociedades. Los talleres consultivos también tienden a ser:

- *Participativos*, al crear un tono de colaboración y una oportunidad para construir confianza;
- *Transparentes*, al facilitar que la audiencia comprenda e influya en futuros programas;
- *Informativos*, al facilitar el intercambio de conocimientos;
- *Inclusivos*, al proporcionar un foro para una diversidad de personas y cuestiones, por ejemplo, relacionadas con el género. Esto asume, por supuesto, que el (los) moderador(es) se asegure(n) de que el formato del taller y la conducción de las discusiones involucren eficazmente a todos los participantes.

Los talleres también tienen desventajas; pueden requerir, por ejemplo, una planificación y logística exhaustiva, tiempo considerable del personal, recursos de facilitación y los costos que implican reunir a todos.

La siguiente sección de esta herramienta, el paquete del taller, detalla cómo estructurar un taller, incluidos los temas a tratar.

Reuniones de influyentes clave: Estas ofrecen una oportunidad para involucrar a las personas o instituciones o proyectos que estén en una posición única para dar forma o contribuir al proceso, o que puedan requerir una atención individualizada. Algunos ejemplos pueden incluir un ministro del gobierno, un líder prominente de un comité nacional técnica o temáticamente relevante o un líder de la comunidad con influencia local considerable. La promoción específica de estos tipos de personas podría servir para elevar el perfil de trabajo de SERVIR mientras también se cultiva el compromiso de los actores claves, útil en la fase de diseño, implementación y adopción. Estas reuniones pueden ser una excelente forma de alcanzar a las audiencias que quizás no puedan representar sus visiones eficazmente en un contexto de taller más público. Las reuniones individuales pueden ser más fácil de programar y realizar, pero también tienen desventajas; por ejemplo, la necesidad de gestionar expectativas y la falta de oportunidad de diálogo entre grupos, lo que, por lo general, ayuda considerablemente a mejorar las ideas y la colaboración.

Otros enfoques: Puede considerarse una variedad de otros enfoques, cada uno con un beneficio y utilidad particular, según el contexto:

- *Encuesta en línea:* mientras haya disponible una lista de correo electrónico sólida de encuestados objetivos, estas encuestas son fáciles de hacer utilizando un software gratuito o económico. De lo contrario, conseguir los correos electrónicos y armar la lista puede requerir demasiado tiempo. Estas encuestas tienden a ofrecer los mejores resultados cuando los encuestados ya conocen al emisor de la encuesta; de otro modo, el índice de retorno puede ser bajo.
- *Entrevistas parcialmente estructuradas:* pueden ser útiles en reuniones individuales con personas influyentes clave como medio de reunir información uniforme. Es un enfoque

económico que debería obtener información de una audiencia pequeña, pero representativa. La limitación es que estas entrevistas pueden requerir tiempo. Además, las consultas con un grupo pequeño podrían arriesgar la pérdida de información clave que podría surgir al involucrar a un grupo más grande y diverso.

- *Cuestionario/evaluación técnica*: podría requerirse cuando el alcance de las consultas es amplio, y se requiere información técnica específica de un rango de instituciones. También puede utilizarse eficazmente para probar información de referencia existente.
- *Discusiones de grupo focal*: esto sería más útil para reunir opiniones sobre prioridades y necesidades, en lugar de información técnica. Puede resultar particularmente útil entre beneficiarios, en particular aquellos que no pueden conectarse mediante Internet o teléfonos móviles.

Una consideración importante es si se excluirá a algunas audiencias si la promoción se basa exclusivamente en tecnología, ya que no todos los potenciales beneficiarios tendrán acceso regular a correo electrónico y otras tecnologías. Es importante considerar si podría requerirse una promoción especializada o si SERVIR puede contactar a las intermediarias con información confiable sobre las necesidades de las audiencias especiales.

Pasos iniciales

A continuación, mencionaremos algunas ideas sobre cómo abordar el proceso de consulta:

- *Revise los recursos existentes*: Para construir sobre el trabajo de terceros, consulte con los actores conocidos, la misión USAID y otros socios sobre proyectos y ejercicios de consulta similares.
- *Realice una revisión de datos secundarios* de las evaluaciones técnicas relevantes, informes del taller, artículos de periódicos, publicaciones gubernamentales, etc.
- *Considere la necesidad de un mapeo de los actores claves*: Si está viendo un nuevo “mercado” de cooperación, este ejercicio podría ser útil oportunamente para comprender el escenario general.
- *Comience una lista preliminar de las organizaciones y las personas*: Colabore dentro del equipo del hub y con los socios (incluidas misiones USAID y otros socios) para comenzar a desarrollar la lista de personas e instituciones a consultar. Para asegurar la adopción temprana, considere compartir un borrador de la carta de invitación del taller para recibir su contribución.

Cómo mantener las relaciones

El paso formal de evaluación de necesidades y consultas finaliza una vez que se realiza el informe de evaluación de necesidades final, pero la participación, colaboración y construcción de relaciones son críticas durante todo el ciclo de vida de planificación de servicios. A continuación, mencionaremos algunas sugerencias para mantener el impulso y asegurarse de que los actores claves se mantengan como aliados a largo plazo:

Comparta información sobre el proceso. Haga circular el informe de evaluación de necesidades final o, si resulta más adecuado, un breve resumen de los resultados y los

próximos pasos. Esto garantizará que las personas consultadas aún se sientan parte del proceso.

Realice reuniones de verificación periódicas con los actores claves principales. El hub probablemente tenga una interacción regular con los socios implementadores y otros usuarios en torno a un servicio o producto, pero es posible que algunos actores claves de alto nivel quieran mantenerse informadas sobre la implementación y el diseño de servicio. Esta necesidad podría responderse con reuniones cada seis meses o anuales con personas influyentes clave, realizadas con un socio implementador.

Envíe una actualización por correo electrónico. En el taller consultivo, actualice la lista de correo electrónico y utilícela para comunicarse con los actores claves sobre el progreso y nuevos desarrollos. Este paso básico reforzará un sentido de comunidad. Si tiene recursos disponibles para un boletín informativo formal, hay disponible un software gratuito y fácil de usar. Incluso sin eso, un breve correo electrónico cada tres a seis meses, con cierta información destacada, tendrá mucha importancia para mantener los actores claves en el trabajo.

Involucrar a las misiones USAID. Asegúrese de invitar a las misiones a nominar a los participantes en las reuniones o los talleres de evaluación de necesidades y consultas con un aviso de, al menos, tres semanas de anticipación.

Cualquiera sea el medio, la participación continua debe verse como una oportunidad para un diálogo bidireccional, con una oferta continua para que los actores claves puedan proporcionar comentarios.

Parte 3: Recursos del taller

Este componente de la herramienta sugiere una estructura para un taller consultivo basada en áreas de servicio, un resumen del informe del taller y consejos para el éxito. En la Parte 4 de este capítulo, se ofrece una agenda de muestra, una estructura sugerida para el trabajo grupal, un ejercicio de establecimiento de prioridades de muestra y un formato de generación de informes propuesto.

Resumen del taller

Este resumen de los objetivos y las estructuras del taller puede adaptarse a las circunstancias locales.

Plazo: Se sugieren talleres de dos días. En algunos casos, por ejemplo, si los actores claves ya se conocen bien entre sí, es posible realizar un taller de un día. Sin embargo, una sesión de dos días garantiza que 1) los participantes tengan una amplia oportunidad de compartir su trabajo e intercambiar entre sí, y 2) que todos puedan colaborar para identificar problemas y soluciones.

Audiencias objetivo: Como se analizó en la Parte 1, la cuestión crítica es identificar un grupo central de actores claves que puedan articular los desafíos y las necesidades técnicas y/o

participar activamente y defender las iniciativas de SERVIR. No es esencial incluir a cada ministerio y ONG. De hecho, es preferible tener una audiencia dirigida, gestionable para que el diálogo sea rico y específico. Podría ser útil incluir a terceros con información relacionada o con oportunidad de aprovechar los proyectos relacionados, así como aquellos que puedan representar eficazmente las visiones de los beneficiarios. En algunos casos, pueden aprenderse lecciones valiosas a través de la participación de algunas personas de proyectos similares que no tuvieron éxito.

Estructura:

Día 1

El primer día se centra en el intercambio de información: presentar el programa SERVIR e instantáneas de los mandatos institucionales, prioridades y actividades de trabajo relevantes de los actores claves. Estas sesiones para compartir y escuchar garantizan que todos los participantes estén bien informados para los análisis de los días siguientes. Ayudan a descubrir áreas en común o que se superponen. Lo que resulta más importante, establecen a los participantes como pares en una red: un primer paso para catalizar la adopción y la colaboración.

La sesión podría comenzar con las formalidades de apertura según corresponda en el contexto local, seguidas de presentaciones del hub y el equipo SERVIR. Luego, los actores claves proporcionan breves presentaciones sobre sus instituciones, específicamente con respecto a su obligación y/o interés en actividades relevantes. Luego, si el grupo es grande, es recomendable organizar las sesiones matutinas según las áreas de servicio SERVIR, al realizar dos sesiones concurrentes. Los participantes asisten a dos de las cuatro sesiones; las reuniones de seguimiento por la tarde permiten que todos puedan aprender sobre las otras discusiones.

Día 2

El segundo día se centra en pensar colectivamente en los problemas y las oportunidades. Comienza con la presentación de la estructura de la planificación de servicios de SERVIR y, luego, transiciones en el trabajo grupal según el área de servicio SERVIR para analizar desafíos, identificar oportunidades y conexiones, y definir prioridades. Guiada por un documento de estructura, la discusión incluye identificación del problema, alcance y análisis en profundidad. La tarde comienza con reporte de actividades realizadas y, luego, continúa con

un ejercicio de establecimiento de prioridades liderado por el moderador. Finalmente, el grupo realiza el análisis y acuerda los siguientes pasos. (Consulte la Parte 4 para obtener la estructura sugerida y el ejercicio de establecimiento de prioridades de muestra).

Trabajo grupal

El objetivo del trabajo grupal es aprovechar los conocimientos colectivos y los puntos de vista en la sala para orientar las actividades relevantes impulsadas por la demanda.

CONSEJOS PARA UN TALLER EXITOSO

Antes del taller

- *La planificación del taller debe ser consultiva. Involucre a los responsables de la toma de decisiones, los socios implementadores potenciales y/o existentes, expertos técnicos, misiones USAID y otros socios para que realicen recomendaciones sobre la lista de participantes y la revisión de la agenda provisoria.*
- *Tómese tiempo para revisar la lista de invitados. Un diálogo de alta calidad depende de un buen grupo de participantes que puedan realizar buenas contribuciones. Invierta tiempo en el seguimiento y el alcance de invitados para asegurarse de que tiene una representación capaz y diversa en la sala.*
- *Gestione bien la programación. El plazo adecuado para informar a los socios sobre el taller y enviar las invitaciones varía. Un aviso adecuado garantizará una buena audiencia.*
- *Envíe información antes del taller. Asegúrese de que los participantes reciban la agenda y cualquier información adicional, para que las personas tengan la oportunidad de pensar en las cuestiones con anticipación.*
- *Una buena moderación es importante. Prepare bien al moderador sobre los resultados deseados del taller y la ejecución del programa. Asegúrese de que sean proactivos en la comprensión y la gestión del trabajo en grupo y el ejercicio de priorización, para que produzcan aportes centrados de todos los participantes.*

Durante el taller

- *Habilite mucho tiempo para realizar preguntas y discusión. Esto garantizará la construcción de confianza entre los participantes, la promoción de colaboración y la creación de nuevas ideas e información.*
- *Proporcione una imagen clara de SERVIR. Explique los objetivos y las áreas de servicio y ofrezca ejemplos ilustrativos de los servicios. Considere el uso de afiches u otros materiales que ayudarán a los participantes a comprender el programa. Esto también ayudará a establecer parámetros sobre posibles actividades y gestionar expectativas de lo que SERVIR desea lograr.*
- *Ofrezca folletos y/o materiales para llevar al hogar. Estos permiten que los participantes compartan información con terceros y aumenten el interés en SERVIR.*
- *Explique claramente los pasos siguientes y el plan para el seguimiento con los participantes. Este es un paso importante para mantener el interés y el entusiasmo en las actividades.*

Después del taller

- *Asegúrese de realizar un seguimiento, según lo prometido, y cumplir con los compromisos realizados durante el taller.*

Los grupos deben organizarse por área de servicio con un análisis guiado que cubra: problemas, personas/grupos afectados, el contexto de toma de decisiones, las necesidades de datos, los esfuerzos existentes y las respuestas potenciales. Para asegurarse de que el líder del grupo y ponente esté bien informado sobre sus funciones y responsabilidades, identifique a los voluntarios durante el plenario y, luego, mientras el resto de los participantes se mueve en las áreas de grupos, reúnanse durante cinco minutos con los líderes y ponentes para analizar el enfoque. Esto garantizará que las reuniones de seguimiento sean un resumen de conclusiones clave que destaquen las soluciones, en lugar de una revisión línea por línea del análisis.

Idealmente, el trabajo grupal y los reportes de actividades realizados resultan en un ejercicio de establecimiento de prioridades para que los participantes pasen de centrarse en áreas de servicio a prioridades a nivel país. Si bien no es obligatorio, el ejercicio refuerza el tono colaborativo y ayuda a construir un consenso en el camino hacia adelante.

Informe del taller

Al finalizar las consultas, los colegas de USAID, SCO y AST, así como los actores claves consultados, querrán saber sobre las conclusiones y los siguientes pasos. Aquí es donde tener un fuerte informe de evaluación de necesidades y consultas influye.

Después de un taller exitoso y diferentes reuniones, podría resultar tentador redactar un informe que capture los procedimientos a medida que se desplegaban. Sin embargo, este tipo de documento podría distraerlos de las conclusiones clave. En cambio, resume la información y los problemas clave, pero dé importancia a las secciones con visión al futuro que ayudan a los lectores a deducir las necesidades y los servicios de prioridad, así como los siguientes pasos. Considere el documento como un recurso vivo donde puede consultar, durante todo el ciclo de vida del servicio, para comparar el progreso con los objetivos originales establecidos por los actores claves. El informe debe cubrir estos temas:

INFORMES PARA LECTORES CON ESCASO TIEMPO

Pocos lectores tienen tiempo para toda la lectura que quisieran (o necesitan). La evaluación de necesidades y consultas SERVIR-Mekong de agosto de 2015, que cubre cinco países de la región del bajo Mekong, tenía 74 páginas en total. Sin embargo, presentó un resumen ejecutivo de 3 páginas y un informe principal que capturaba los puntos clave en 18 páginas. Las 56 páginas restantes de anexos cubrían talleres a nivel país, junto con los resultados de una encuesta en línea y una revisión de datos secundarios. Esta estructura “en capas” permitió a los lectores deducir qué necesitaban saber en las páginas iniciales, con detalle sobre los temas y países disponibles en los anexos.

- Descripción de desafíos de desarrollo clave y prioridades de usuario/actores claves para responder a ellos;
- Discusión de recursos de datos y capacidad técnica existente;
- Discusión de brechas y necesidades de prioridad;
- Recomendaciones sobre actividades, servicios o herramientas SERVIR potenciales para responder a estas necesidades y cerrar las brechas;

- Recomendaciones sobre los potenciales pasos siguientes para avanzar hacia el diseño de servicio; y
- Un breve resumen del proceso de consultas y aquellos que fueron consultados.

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES EN EL INFORME

Para priorizar los servicios y productos SERVIR, identifique y aplique criterios para los resultados de consulta. Esto le dará estructura y transparencia a su análisis. Los criterios de muestra pueden incluir:

- *Potencial para impacto de desarrollo;*
- *Viabilidad técnica (p. ej., disponibilidad de datos);*
- *Capacidad de la institución del usuario para colaborar sustancialmente;*
- *Probabilidad de sustentabilidad;*
- *Alineación de las fortalezas del miembro del consorcio y el hub;*
- *Conocimientos y experiencia disponible de SCO, AST y otros hubs.*

En la Parte 4, se incluye un índice sugerido, basado en informes previos de evaluación del hub.

Parte 4: Borrador de agenda, recursos del taller y plantilla de informe

Muestra de agenda del taller

Taller consultivo SERVIR [Lugar] – [Fecha] Agenda

Día 1: Información e intercambio		
08:30 hs – 09:00 hs	Llegada/registro	
09:00 hs – 09:40 hs	Bienvenida Presentaciones de participantes Bienvenida del hub Presentación/actualización de SERVIR	<i>Moderador con posibles oradores: USAID, Liderazgo del hub o punto focal; Director general de la oficina local de SERVIR y líder científico</i>
09:40 hs – 10:30 hs	Instantáneas de actores claves Dos sesiones simultáneas, que cubran dos de las áreas de servicio de SERVIR, con presentaciones de 10 minutos de los actores claves sobre su mandato institucional con respecto al clima, el tiempo y los impactos ambientales, los desafíos y las prioridades clave, y su uso o necesidad de información geoespacial.	
	<i>Seguridad alimentaria y agricultura</i>	<i>Recursos de agua y gestión de desastres</i>
		<i>Divídalos en grupos con voceros que representen a cada institución. Cada grupo debe tener un líder del grupo y un ponente asignado. Los participantes asisten a dos sesiones sobre</i>

	<i>Cobertura de la tierra/uso de la tierra y ecosistemas</i>	<i>Tiempo y clima</i>	<i>cuatro de las áreas de servicio.</i>
10:30 hs – 10:50 hs	Receso		
10:50 hs – 12:30 hs	Instantáneas de actores claves (continuación)		
12:30 hs – 13:30 hs	Almuerzo		
13:30 hs – 15:30 hs	Reporte de actividades y discusión Resumen de temas y problemas clave para cada área de servicio.		<i>Reporte de actividades de 20 minutos del ponente y moderador. Preguntas y respuestas/discusión, 40 minutos</i>
15:30 hs – 15:45 hs	Receso		
15:45 hs – 16:30 hs	Conclusión Preparar el panorama para el trabajo del día siguiente, un resumen de las enseñanzas del día sobre problemas contextuales como: áreas de interés común, problemas técnicos transversales, clima, tiempo y problemas ambientales claves, causas socioeconómicas relevantes, etc.		<i>Moderador</i>
Día 2: Desafíos y respuesta			
08:30 hs – 09:00 hs	Bienvenida, recapitulación e instrucciones del día		<i>Moderador</i>
09:00 hs – 09:45 hs	ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS Resumen del enfoque propuesto de SERVIR para diseñar, desarrollar e implementar programas, con atención a los insumos/recursos de NASA, monitoreo y evaluación, estrategias de adopción, etc.		<i>Representante de SERVIR</i>
09:45 hs – 10:30 hs	ESPECIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS Organizado por áreas de servicio, los participantes trabajan en pequeños grupos utilizando una estructura de guía para identificar problemas, describir el contexto subyacente y sugerir soluciones potenciales.		<i>Trabajo grupal por área de servicio. Cada grupo debe tener un líder del grupo y un ponente asignado. Los participantes se unen a un grupo.</i>
	<i>Seguridad alimentaria y agricultura</i>	<i>Recursos de agua y gestión de desastres</i>	
	<i>Cobertura de la tierra/uso de la tierra y ecosistemas</i>	<i>Tiempo y clima</i>	

10:30 hs – 10:45 hs	Receso	
10:45 hs – 12:00 hs	Especificación y análisis de problemas (continuación)	
12:00 hs – 13:00 hs	Almuerzo	
13:00 hs – 14:15 hs	Reporte por área de servicio Resumen del discusión de la mañana, destacando las soluciones.	<i>Ponente con apoyo del líder del grupo</i>
14:15 hs – 15:30 hs	Ejercicio de establecimiento de prioridades y análisis	<i>Explicación del moderador y participantes</i>
15:30 hs – 15:45 hs	Receso	
15:45 hs – 16:45 hs	Próximos pasos/conclusión	<i>Representante de SERVIR y discusión</i>
16:45 hs – 17:00 hs	Cierre	<i>Representante anfitrión</i>

Plantilla de trabajo grupal de muestra

INSTRUCCIONES: Los participantes se dividen en pequeños grupos según el área de servicio para identificar problemas, describir el contexto subyacente de toma de decisiones y sugerir soluciones potenciales. Cada grupo debe elegir un líder y un ponente que presentará un resumen del análisis en los reportes. El ponente debe tomar notas detalladas, especialmente sobre las soluciones, de manera que los organizadores puedan utilizar sus materiales para el ejercicio de establecimiento de prioridades. El líder debe gestionar la conversación de cerca, controlar el tiempo cuidadosamente y garantizar que todos tengan la oportunidad de participar.

Área de servicio: <i>[elija una]</i>		
TEMA	PREGUNTAS DE DISCUSION	COMENTARIOS
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales problemas de desarrollo en esta área? • ¿Qué factores ambientales, de clima y tiempo, contribuyen al problema? • ¿Hay otros factores relevantes? • ¿Se utilizan datos geoespaciales para solucionar el problema? Si la respuesta es sí, ¿cuál es la fuente? Si la respuesta es no, ¿los datos resultarían útiles? 	
Actores Claves	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién tiene una participación activa en la resolución del problema? • ¿Quién resulta afectado por el problema? 	
Contexto de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las respuestas o políticas clave relacionadas? • ¿Se requieren pruebas/datos/análisis para la toma de decisiones? • ¿Esa información está disponible? Si la respuesta es sí, ¿quién la está proporcionando? 	
Necesidades y capacidad del usuario	¿Cuáles son las audiencias objetivo para esta información? ¿Tienen acceso a la información? Si la respuesta es no, ¿necesitan hardware, software y habilidades para obtener el acceso?	
Esfuerzos existentes	¿Qué actividades están implementadas para resolver los problemas descritos anteriormente?	

Oportunidades/ respuestas de prioridad	¿Qué actividades alcanzables pueden adoptarse para resolver los desafíos? Considere problemas como: datos compartidos, acceso y gestión, problemas de capacidad; interacción con el usuario y adopción; desafíos de coordinación, etc.	
---	---	--

Ejercicio de establecimiento de prioridades de muestra

El objetivo de este ejercicio de establecimiento de prioridades es animar a los participantes del taller para que tomen las decisiones difíciles inevitables sobre las prioridades para SST. Tenga en cuenta que la eficacia de este ejercicio depende, en parte, de que los participantes tengan los conocimientos relevantes y la objetividad para priorizar adecuadamente las necesidades. Este ejercicio puede elaborarse más según el tiempo disponible, los recursos y el interés. A continuación, un concepto básico:

1. Después de las sesiones matutinas, los organizadores se conectan con los ponentes durante el almuerzo para reunir la lista de soluciones/respuestas desarrolladas en el trabajo grupal. Idealmente, los ponentes podrán enviar sus notas por correo electrónico. Si las notas son a mano, entonces el organizador debe fotocopiar la página de soluciones.
2. Los organizadores utilizan un rotafolio para escribir una solución/respuesta en una página. Durante el receso de almuerzo, estas deben colgarse en las paredes del lugar.
3. Después del almuerzo, durante las reuniones de reporte, los organizadores deben escuchar para asegurarse de haber capturado todas las soluciones clave. Deben hacer un papel nuevo para todo lo que haya faltado.
4. Después de las reuniones de reporte, se les debe pedir a los participantes que consideren sus tres prioridades principales para la acción. (Según las circunstancias, ese número puede ser mayor, pero idealmente no más de cinco).
5. Con marcadores o pegatinas de color, los organizadores designan colores para representar cada opción. Por ejemplo:
 - a. Primera opción = azul
 - b. Segunda opción = verde
 - c. Tercera opción = rojo
6. A continuación, los participantes se moverán por la sala, y colocarán una marca de verificación o una pegatina para reflejar sus opciones. (Sugerencia: reproduzca música durante este segmento para animar el ambiente).
7. Los organizadores toman fotografías.
8. Una vez que se completa la tarea, el moderador resume los resultados y pide comentarios sobre por qué las personas eligieron (o no eligieron) las diversas soluciones.
9. Los organizadores toman nota de esta información para su informe final.

Este ejercicio debe tomar una hora en total, con 20 minutos para que los participantes se muevan por la sala, 10 minutos para que el moderador proporcione un resumen de los resultados y para que los participantes puedan comentar y discutir.

Muestra de índice

Este índice de muestra puede adaptarse para reflejar el alcance de las consultas y el enfoque del hub.

Índice

Resumen ejecutivo

Lista de tablas

Lista de siglas

1. Introducción

- 1.1. Antecedentes y contexto
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Alcance y limitaciones
- 1.4. Resumen de las instituciones involucradas en la evaluación

2. Métodos

- 2.1. Taller(es) consultivo(s)
- 2.2. Entrevistas personales
- 2.3. Revisión de datos secundarios

3. Resultados

- 3.2. Temas clave
- 3.3. Datos requeridos
- 3.4. Datos compartidos y estándares
- 3.5. Brechas de capacidad
- 3.6. Aplicativo (herramienta) requerido
- 3.7. Programas relacionados sobre datos geoespaciales y tecnología requerida (en la región o el país)

4. Conclusiones y recomendaciones

- 4.1. Conclusiones
- 4.2. Recomendaciones y posibles respuestas
- 4.3. Próximos pasos

Bibliografía

Anexos

Anexo A: muestra de nota de consulta y agenda de reuniones

Anexo B: lista de participantes del taller

Anexo C: lista de personas consultadas

Anexo D: tabla de prioridades de servicio

V. Herramienta para el mapeo de actores claves

Introducción

El mapeo de actores claves es una actividad de planificación estratégica utilizada para analizar relaciones e identificar brechas y/u oportunidades relacionadas con el logro de determinado objetivo. Suele vincularse con otras herramientas de planificación y evaluación, como el mapeo de resultados, que observa en detalle cómo los cambios en las prácticas o los comportamientos de los actores claves derivará en los resultados deseados.

Dentro de la planificación de servicios de SERVIR, el mapeo de los actores claves está vinculado con la comprensión de los actores sociales relacionados con un servicio o área de servicio. La herramienta presentada aquí se inspira en los elementos de mapeo de resultados, particularmente en los últimos pasos, para identificar a los actores claves y sus relaciones, mientras también se explora cómo deben cambiar las prácticas para catalizar el impacto del desarrollo. Este enfoque híbrido busca fortalecer la teoría del cambio y el abordaje del MEA para cada servicio.

Basándose en los pasos previos de planificación de servicios, los objetivos del mapeo de actores claves de SERVIR son para refinar la comprensión de:

- Las relaciones e interacciones entre los actores claves, y entre los actores claves y los hubs SERVIR relacionados con un problema específico, servicio o área de servicio;
- La capacidad de los actores claves de facilitar el diseño, la implementación y la adopción de servicios de SERVIR;
- Los enfoques estratégicos para involucrar a los actores claves el diseño, la entrega y la adopción exitosa de un servicio;
- La identificación de nichos para servicios y oportunidades de SERVIR para aprovechar otras actividades relacionadas;
- Los enlaces entre los servicios y procesos de toma de decisiones de SERVIR, junto con personas influyentes clave en esa toma de decisiones.

El rendimiento principal es un “mapa” de los actores claves que representa las relaciones de los actores claves y ofrece un análisis de cómo aprovechar esas relaciones para catalizar el éxito. Este mapa debe ayudar a los hubs a visualizar una comunidad de practicantes que puedan movilizarse para respaldar, implementar y sostener servicios.

Este capítulo tiene tres secciones: 1) Guía general, 2) mapeo de actores claves en cuatro pasos y 3) muestra de ejercicios del taller.

EN 50 PALABRAS O MENOS...

Mapeo de actores claves

PROPÓSITO: Asistir a los hubs y socios implementadores en la comprensión de los actores claves y el aprovechamiento de relaciones para trabajar en forma colectiva hacia la resolución de un problema de desarrollo.

ENFOQUE: Un proceso participativo de cuatro pasos de mapeo acompañado por un análisis de brechas y oportunidades.

RENDIMIENTO ESPERADO: Un mapeo inicial de los actores claves, relaciones y flujos de información, para volver a visitar durante la vida útil de la sociedad de SERVIR en un servicio.

Parte 1: Orientación general

Según el contexto, el mapeo de actores claves de SERVIR podría realizarse en los niveles de cualquier servicio o área de servicio, pero generalmente se recomienda que los hubs lleven adelante esta actividad al nivel del servicio.

Esta recomendación asume que: 1) emerge información básica pero adecuada sobre los actores claves dentro de un área de servicio durante la fase de evaluación de necesidades y consultas; y que 2) el mapeo al nivel del servicio obtendrá información más práctica y factible. Como se mencionó anteriormente, el breve ciclo de dos a tres años de planificación del servicio requiere un impulso durante las primeras etapas, de manera que haya más que suficiente tiempo disponible para el diseño de servicio, desarrollo e implementación.

Otra característica notoria de la herramienta presentada aquí es que el mapeo se basa en el *flujo de información*. Esto es porque el énfasis de SERVIR en fortalecer la toma de decisiones basada en evidencias significa que el camino para impactar depende directamente del flujo eficaz de información, datos y análisis que respalda el proceso de toma de decisiones. En este contexto, la toma de decisiones se define ampliamente, abarcando decisiones de políticas de alto nivel realizadas por ministros y miembros del parlamento hasta decisiones operativas, por ejemplo, realizadas por funcionarios responsables de la administración de recursos naturales a nivel local o regional.

Con el flujo de información como el concepto organizativo, el mapa se centra en aquellos actores claves con una función, responsabilidad o relación con los datos y los productos derivados de los datos que conforman una función de “sistema” de información. El servicio a mano podría ser un sistema de información verdadero, como un sistema de pronóstico, monitoreo o advertencia temprano. O puede ser una plataforma de información, como un portal o un conjunto de datos, que no estará estructurado para difundir información activamente. Para mayor simplicidad, la herramienta hace referencia a todos estos servicios como “sistemas de información”.

En la práctica de mapeo de actores claves, generalmente hay muchos enfoques que utilizan *influencia e interés* como conceptos organizativos. En algunas situaciones, este enfoque podría ser adecuado para los hubs SERVIR. Por ejemplo, durante la última fase de planificación del servicio, cuando se busca aumentar la adopción del servicio, un hub podría desear enfocarse en la influencia y el interés para mejorar la comprensión de los actores claves en una posición para incidir y promover el servicio. En todas las aplicaciones de mapeo de los actores claves, será importante pensar en qué fuentes de información tienen relativamente mayor influencia o credibilidad. Sin embargo, en la mayoría de los contextos SERVIR, los insumos más críticos para la implementación exitosa de un servicio se relacionarán con el flujo de información.

Como con todas las herramientas en este kit de herramientas, se alienta a los hubs a adaptar la herramienta de mapeo de actores claves y aplicarla acorde con sus necesidades específicas.

Cuándo realizar un mapeo de actores claves

Dentro de la estructura de planificación de servicios SERVIR, el mapeo de actores claves es una herramienta transversal. Podría ser valioso, por ejemplo:

- Durante la evaluación de necesidades y consultas, precisar qué servicio o servicios llevar adelante, y garantizar que el hub esté involucrando a los actores claves relevantes;
- Durante el diseño de servicio, refinar la comprensión del entorno de los actores claves alrededor de un servicio específico, así como qué se requiere para la participación de los actores claves y qué instituciones y personas son importantes para lograr un impacto;
- En el desarrollo de referencias para MEA, particularmente como un insumo a una teoría de cambio. (Consulte la herramienta de MEA para obtener más detalles).

Finalmente, los equipos de los hubs están mejor ubicados para decidir cuándo llevar adelante el mapeo de los actores claves. Independientemente de cuándo se realiza el ejercicio de mapeo, el mapa en sí debe utilizarse como una herramienta de planificación estratégica y organizativa durante el ciclo de vida de un servicio. Repitiendo continuamente las visitas y actualizando el mapa, y las funciones y relaciones en desarrollo entre los actores claves, los hubs podrán adaptar los planes para aprovechar las oportunidades y evitar los potenciales obstáculos.

RESULTADOS PREVISTOS DEL MAPEO DE ACTORES CLAVES

Al refinar la información reunida durante la evaluación de necesidades y consultas, el mapeo de actores claves debe permitir que los hubs:

- *Tengan un claro sentido de la información que están utilizando los actores claves;*
- *Comprendan las relaciones entre los actores claves en el contexto del servicio;*
- *Comprendan la cronología de las decisiones, los flujos de información y los datos utilizados, p. ej., datos históricos, en tiempo real, predicciones, modelos de escenario;*
- *Estén seguros de las brechas de capacidad de los diferentes actores claves;*
- *Estén seguros de las decisiones clave que SERVIR abarcará y/o las oportunidades que existen para SERVIR;*
- *Vean cómo el servicio se construirá sobre otras actividades o las complementarán;*
- *Comprendan cómo son las relaciones entre los actores claves, sus funciones y cómo pueden contribuir, defender o maximizar el uso del servicio; y*
- *Tengan suficiente información para comenzar a desarrollar el concepto de servicio.*

Si estos resultados no se logran, el hub podría desear repetir la visita del mapa de actores claves y/o realizar consultas de seguimiento con actores claves selectas para completar las brechas de información.

Parte 2: Mapeo de actores claves en cuatro pasos

Esta sección recomienda un enfoque de cuatro pasos para el mapeo de actores claves. Los primeros dos pasos se centran en la preparación que puede realizar el hub en consulta con los actores claves; los últimos pasos incluyen un ejercicio participativo con un grupo central de

actores claves que probablemente estarán íntimamente involucrados en el diseño y la implementación del servicio.

En el principio del mapeo de los actores claves a nivel del servicio, es necesario tener buenos antecedentes en el área de servicio, algunas ideas preliminares sobre servicios potenciales y cierto sentido de los problemas complejos relacionados con la intervención de SERVIR. Por ejemplo: ¿Qué espacio se le pide a SERVIR que ocupe dentro del área de servicio? ¿Qué espacio ocupan los otros actores claves dentro del área de servicio? Esta información probablemente emerge en el transcurso de la evaluación de necesidades y consultas o a través de la experiencia anterior del hub. En situaciones donde los hubs están utilizando un mapeo de actores claves para ayudar a aclarar qué servicio o servicios implementar, este conocimiento ayudará a enfocar el análisis.

Puede desarrollarse un mapa de actores claves siguiendo estos cuatro pasos:

- Paso 1: Organice y categorice la lista de actores claves inicial
- Paso 2: Expanda la lista de actores claves
- Paso 3: Visualice las funciones y relaciones entre actores claves
- Paso 4: Identifique brechas y oportunidades

Paso 1: Realice un borrador de la lista inicial y categorice a los actores claves

Este paso comienza desarrollando una lista inicial de los actores claves cuyo trabajo esté relacionado con el área de servicio particular y el servicio anticipado. Debe utilizar la lista de personas y grupos involucrados en la evaluación de necesidades y consultas, así como otros identificados por el equipo y los socios clave.

La lista no debe incluir el conjunto completo de actores claves involucradas en las consultas, sino un subconjunto conectado a un servicio particular. Si bien los actores claves pueden estar involucradas en varios servicios, por ejemplo, algunos funcionarios de gestión de agua pueden gestionar el monitoreo de sequías y el monitoreo de inundaciones, se requiere un mapeo y una lista de actores claves individual para cada servicio.

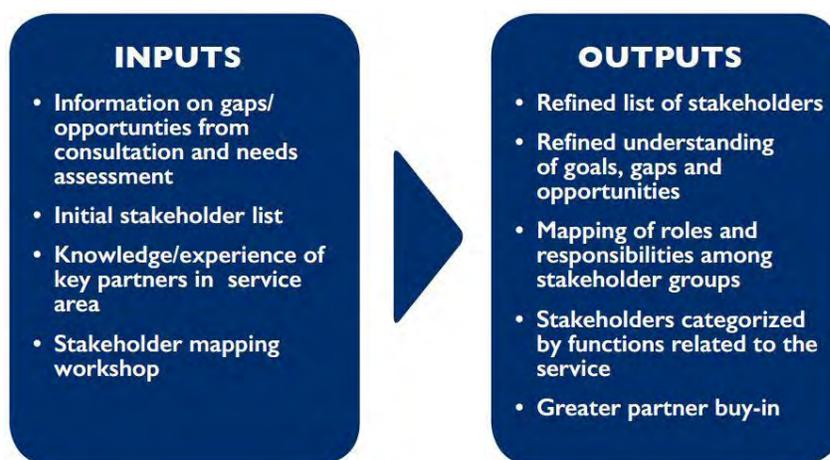


Figura 4: Resumen de insumos y rendimientos para mapeo de los actores claves

Una vez que la lista inicial está organizada, la siguiente tarea es categorizar los actores claves basándose en sus roles o funciones. Las definiciones de audiencia SERVIR en la Sección II de este documento son un buen punto de inicio, pero en todas las probabilidades, el hub necesitará refinar y adaptar la lista según las circunstancias del servicio que se analiza.

La siguiente tabla sugiere posibles categorías de actores claves, asumiendo nuevamente que el flujo de información sea la base del mapeo.

TIPO DE AUDIENCIA SERVIR	ACTORES CLAVES REFINADAS CATEGORÍA	DEFINICIÓN
Usuarios/socios implementadores Los departamentos/ministerios gubernamentales nacionales o las oficinas subnacionales, los organismos meteorológicos, las oficinas de censos, etc., que producen en forma conjunta o utilizan un servicio SERVIR.	<i>Recopiladores de datos</i>	Aquellos responsables de la recopilación de datos primarios o secundarios
	<i>Analizadores de datos</i>	Aquellos involucrados en el análisis de datos para la preparación de productos y herramientas
	<i>Empacadores de datos</i>	Aquellos que crean productos técnicos basados en datos e información
	<i>Responsables de toma de decisiones</i>	Aquellos involucrados con el desarrollo del servicio y con autoridad para tomar decisiones y actuar conforme a los datos, productos y herramientas que produce
Intermediarios Departamentos/ministerios gubernamentales nacionales u oficinas subnacionales, organismos de extensión, ONG, medios, proyectos financiados por donantes relevantes, asociaciones/cooperativas (p. ej., negocios, industrias, agricultores, etc.), sector privado.	<i>Comunicadores/ personas que comparten información</i>	Responsables por la comunicación o la difusión de información entre los usuarios/socios implementadores, intermediarios, beneficiarios y otros socios. Estos actores claves pueden desarrollar productos de comunicaciones accesibles para beneficiarias basándose en productos técnicos producidos por terceros.
	Otros responsables de toma de decisiones	Aquellos que no estén directamente involucrados en el desarrollo del servicio, pero que tienen una función en la realización de acciones o en la toma de decisiones operativas o de gestión relevantes basadas en el servicio.
Otros socios Agencias de desarrollo, donantes (incluida USAID)		Los actores claves que no están directamente involucradas en el sistema de información, pero que influyen en el entorno de políticas.
Beneficiarios Agricultores (hombres/mujeres), comunidades rurales, proveedores de servicios del sector privado, universidades/centros de investigación		Aquellos que utilizarán resultados directos o secundarios de la información para mejorar sus medios de vida adaptarse al clima, al tiempo y a los impactos ambientales, aumentar la actividad agrícola o económica, construir bases de conocimientos relacionadas, etc.

Si bien las categorías mencionadas se vinculan con funciones específicas dentro de un sistema de información, no son mutuamente exclusivos: las funciones de los actores claves pueden superponerse o extenderse a través de las categorías. Recuerde que el objetivo del mapeo de actores claves es identificar las brechas y oportunidades para SERVIR dentro del área de servicio. Cuando se consideran las categorías adecuadas, piense en los roles o las funciones

más relevantes que lógicamente agrupan los actores claves. La tabla anterior es un ejemplo de cómo una lista de actores claves inicial podría categorizarse (si bien una lista de actores claves real probablemente sea más extensa).

MUESTRA DE LISTA DE ACTORES CLAVES DEL SISTEMA DE ADVERTENCIA TEMPRANA DE SEQUÍAS								
		Recopilador de datos	Analizador de datos	Empacadores de datos	Responsable de toma de decisiones	Comunicador	Otro socio	Beneficiario
1	Servicio met.							
2	Oficina DRM nac.							
3	Min. de Agricult.							
4	Dep. de monitoreo de cultivos agr.							
5	Min. de Salud							
6	WFP							
7	FEWS NET							
8	Visión mundial							
9	Cruz Roja							
10	Funcionarios de extensión agr.							
11	Gob. local							
12	Centro de investigación universitario							
13	ONG A							
14	ONG B							
15	Radio comunitaria							
16	Agricultores locales							
17	Cooperativas de mujeres locales							
18	Líderes tradicionales							
19	Comerciantes locales							

Adición de categorías

Podría ser útil llevar la lista un paso más allá agregando por lo menos tres categorías adicionales. Algunos ejemplos de categorías adicionales podrían ser:

- Alcance de las operaciones: ¿El actor clave es principalmente un actor global, regional, nacional, subnacional o local?
- Tipo de actores claves: pública, privada, ONG, etc.
- Tamaño de la organización según presupuesto o personal
- Otras categorías específicas al área de servicio

A medida que la lista crece, el software podría ayudar a rastrear y manipular información de los actores claves. Las herramientas simples, como las planillas de cálculo Excel, funcionan bien, pero también hay un software más sofisticado disponible.

IDEAS DE SOFTWARE DE MAPEO

Con frecuencia, los rotafolios y marcadores son la forma más fácil y eficiente de crear mapas. Sin embargo, el software podría ayudar a analizar y visualizar los procesos de mapeo. A continuación, podrán ver los enlaces para abrir software de código abierto:

- Gephi: <https://gephi.org/>
- Pajek: <https://goo.gl/BoEdXs>
- UCINET: <https://goo.gl/NeZw9D>

Cualquiera sea el software que seleccione el hub, el resultado final de este primer paso debe ser una lista en borrador de los actores claves principales relacionadas con el servicio, categorizadas por función o roles. Si se incorporaron categorías adicionales en el mapeo, también pueden capturarse fácilmente dentro del software.

Paso 2: Adición de nuevos actores claves para una lista de actores claves integral

Después de categorizar los actores claves, es útil realizar algún análisis básico de la cantidad de actores claves en cada grupo y expandir o disminuir la lista basándose en su relevancia con el servicio, el área de servicio y el problema de desarrollo. Si el mapeo se realiza durante el diseño de servicio, podría ser útil volver a consultar el informe de evaluación de necesidades y consultas. Recuerde que el objetivo es trazar el “panorama de actores claves” completo para el servicio. Dicho esto, deben eliminarse los actores claves marginales o irrelevantes.

Las siguientes preguntas podrían ser útiles para determinar si la lista de actores claves está completa:

- ¿Faltan algunos actores claves principales?
- ¿Se incluyeron todos los actores claves responsables de proporcionar datos relacionados con este servicio?
- ¿Los ministerios gubernamentales, departamentos, entidades, oficinas regionales, oficinas locales, etc. se han desglosado lo suficiente por nivel y función? ¿Se incluyeron los responsables de toma de decisiones?
- ¿El sector privado está adecuadamente representado?
- ¿La lista refleja un análisis considerable sobre la promoción y adopción, y los intermediarios que pueden facilitar eso?

- ¿Se conoce bien y están bien representados los beneficiarios y los intermediarios que los vinculan?
- ¿Se incluyen proyectos/iniciativas que están trabajando en actividades similares?
- Después de la revisión de la lista, ¿las categorías adicionales son adecuadas? ¿Deben agregarse nuevos actores claves asociados con estas categorías?
- ¿Hay puntos desconocidos que requieran más investigación? (Consulte el cuadro a continuación).
- ¿Se incluyen instituciones no vinculadas con el objetivo o problema de desarrollo?
- Opcional: ¿La lista debe incluir actores claves que estén inseguras, reacias u opuestas al servicio o el objetivo de desarrollo? (Tenga en cuenta que algunos enfoques de mapeo de actores claves se centran completamente en el enfoque de detractor/attractor).

BÚSQUEDA DE NUEVOS ACTORES CLAVES

Si un hub no está seguro de si se representan todos los actores claves, hay técnicas para ayudarlo a completar la lista. Un ejemplo es el muestreo en bola de nieve. Funciona de esta manera: se envía un breve resumen a los actores claves principales en un área de servicio. La encuesta puede proporcionar un resumen de los servicios potenciales, junto con el impacto previsto, y una solicitud para una lista de actores claves trabajando en esa área. (Podría ser útil incluir categorías). Una vez que se devuelve esa lista, la misma encuesta puede enviarse a las nuevas personas o grupos en la lista. Cuando las respuestas comienzan a volverse repetitivas, es una buena señal de que la lista de actores claves es integral. Si se utiliza el muestreo en bola de nieve, es posible que deba recortarse la lista, ya que no todas las respuestas de la encuesta serán relevantes. Este es solo un ejemplo de muchas técnicas para identificar nuevos actores claves.

Cuando el equipo del hub SERVIR tiene amplia experiencia en un área en particular, la creación de esta lista podría ser bastante fácil. Dicho esto, es importante evitar la tendencia a limitar la lista de actores claves a los socios regulares. Si la lista de actores claves es completamente familiar, los planificadores del hub deberían dar un paso atrás y considerar cuidadosamente si deben pensar nuevamente el entorno del servicio. Si bien es recomendable realizar la lista objetivo, en lugar de una amplia, es mejor equivocarse en el lado de demasiados actores claves en este paso. Los actores claves que no sean relevantes pueden quitarse en el Paso 3.

CONSEJOS PARA EL MAPEO DE ACTORES CLAVES EN UN ENTORNO DE TALLER

El mapeo de actores claves es más eficaz cuando lo realiza un pequeño grupo de socios implementadores y algunos otros actores claves principales que representen ampliamente un área de servicio. Según las circunstancias, el ejercicio puede realizarse por sí solo o puede integrarse como un ejercicio en un taller más grande. (Asegúrese de tener suficiente tiempo disponible). Los siguientes consejos se basan en la experiencia SERVIR de África Occidental a comienzos de 2017.

- ***Cantidad de personas:*** De 12 a 18 personas, incluidos socios implementadores probables y terceros, que conozcan bien el área de servicio.
- ***Preparación:*** El hub tendrá mucha información basada en la evaluación de necesidades y consultas que debe resumirse y compartirse con el grupo como una borrador de línea de base que requiere mayor análisis y validación. Si, después del paso de consultas, el hub observa brechas importantes de conocimientos relacionadas con la disponibilidad de datos o el flujo de información específico del servicio, etc., podría valer la pena enviar un cuestionario previo al taller sobre esas preguntas específicas. Las respuestas pueden integrarse en un documento de resumen compartido y analizado en el taller. Este nivel de preparación mantendrá la planificación de servicios en movimiento y evitará la repetición de análisis, en particular, si estos participantes no fueron parte del taller de evaluación de necesidades y consultas.
- ***Buena moderación:*** A menos que los participantes tengan amplios conocimientos en el mapeo de actores claves podría ser necesario realizar una “mini capacitación” en la técnica, de manera que todos puedan involucrarse eficazmente y ayudar a producir un producto útil. Si el grupo es lo suficientemente grande como para garantizar dos grupos pequeños, es esencial tener una persona de recursos activa para cada grupo para 1) garantizar que los participantes comprendan la tarea y los términos clave, y 2) mantenerse enfocado.
- ***Tiempo:*** El ejercicio probablemente requiere, al menos, tres sesiones de 90 minutos a 2 horas de duración. Estas cubrirán 1) un resumen del mapeo de actores claves, 2) una revisión de la referencia u otro ejercicio para comenzar a trazar un mapa (como en el Paso 3 a continuación), y 3) análisis del mapa (como en el Paso 4 a continuación).

La Parte 3 de esta sección tiene ejercicios de muestra que podrían utilizarse para catalizar y estructurar los aportes de ideas sobre los actores claves.

Paso 3: Visualización de las funciones y relaciones entre actores claves

Los pasos 3 y 4 se completan mejor en grupo. Comúnmente, esta actividad debe formar parte de un proceso de compromiso participativo con un grupo selecto de actores claves como se describe en el cuadro anterior, pero los hubs también pueden elegir realizar un ejercicio de mapeo de pequeña escala dentro del equipo del hub para refinar un mapa de actores claves existente o centrarse en un aspecto particular de un servicio.

El objetivo del paso 3 es comprender cómo los actores claves se vinculan con el flujo de información relacionado al servicio. Con fines demostrativos, una serie de figuras simplificadas detallan el proceso. Tenga en cuenta que la mayoría de los procesos de mapeo resultarán en mapas más complejos.

Comience colocando una categoría clave en el eje “Y”. En este ejemplo, basado en un sistema de advertencia temprana de sequías, los recopiladores de datos se colocan en la parte superior y los beneficiarios en la parte inferior (Figura 5). Si el proceso se realiza en un entorno del taller, es mejor evitar las limitaciones de una categoría de eje “X” y simplemente separar los actores claves horizontalmente, basándose en la fortaleza de la relación con los actores claves próximos. Si se utiliza un software de computadora, entonces es posible ser más explícito en el eje “X”. La Figura 5 se basa en un rendimiento del taller, por lo que las relaciones son menos precisas.

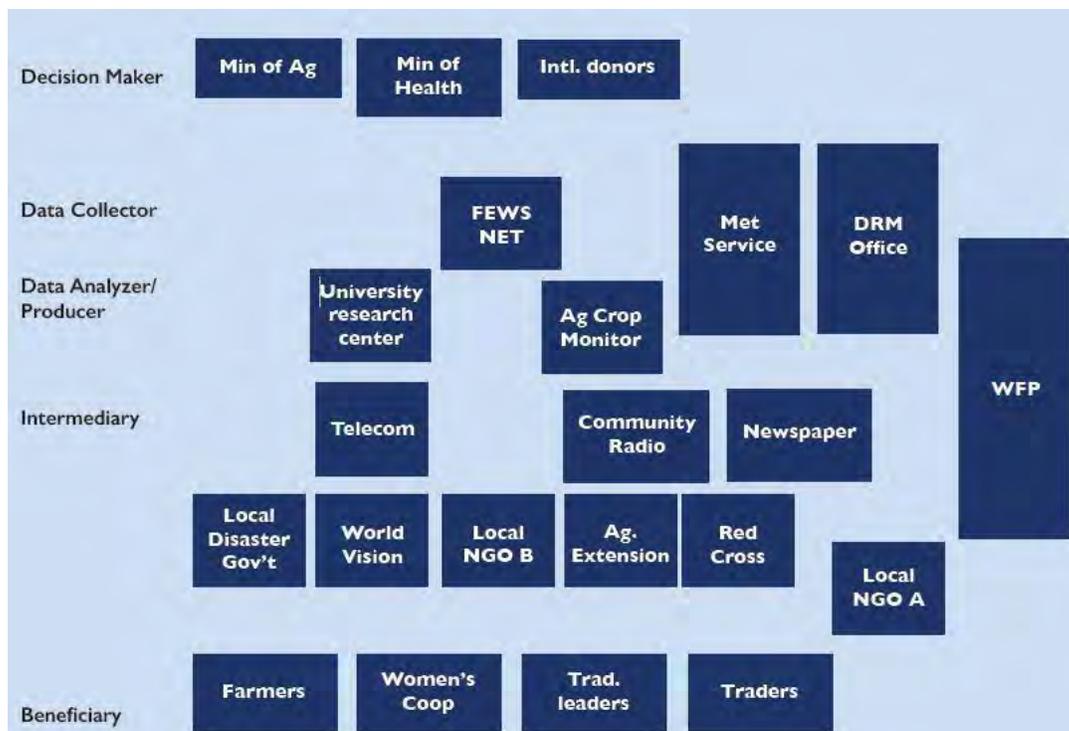


Figura 5: Muestra de trazado de actores claves

A continuación, dibuje las relaciones entre los actores claves. En este caso, el mapa se centra en información y el flujo de servicio del recopilador de datos al beneficiario final (Figura 6).

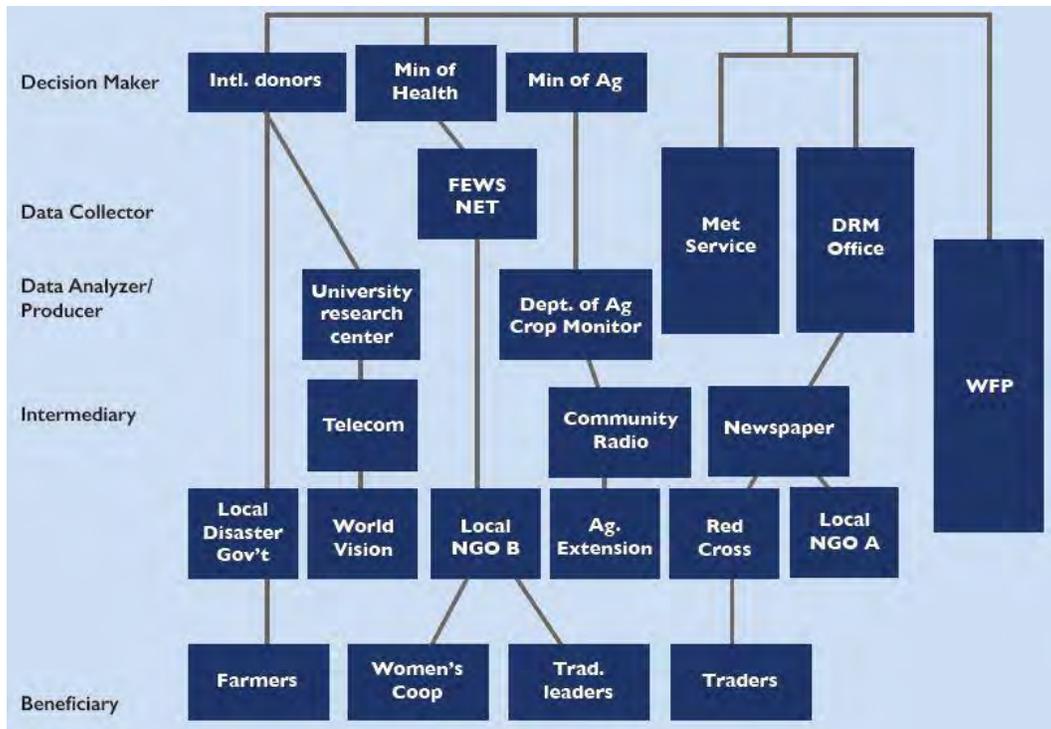


Figura 6: Muestra simplificada del flujo de información para un sistema de advertencia temprana de sequía

Al considerar las relaciones entre los actores claves, es posible representar visualmente o esquematizar cómo los actores claves se relacionan entre sí más allá del flujo de información. Por ejemplo, una conexión entre el servicio meteorológico y el Programa Mundial de Alimentos (World Food Program, WFP) podría incluir tres o cuatro tipos de datos, que pueden advertirse. En un entorno de taller, pueden escribirse etiquetas de conexión.

Hay muchas formas de visualizar estas relaciones. El ejemplo a continuación se basa en las actitudes de los actores claves, que demuestra la participación, postura y fortaleza de la relación con respecto a una política educativa (Figura 7). Identificando los oponentes y defensores, este enfoque destaca la capacidad de los actores claves de influir en forma positiva o negativa. Para SERVIR, un enfoque similar podría informar la comprensión de las actitudes de los actores claves hacia un problema de política relevante, como datos abiertos. También podría utilizarse en una situación en la que el respaldo de un servicio SERVIR no es universal. Este tipo de mapeo ilustraría cómo enfocarse en los esfuerzos de cabildeo o educación.

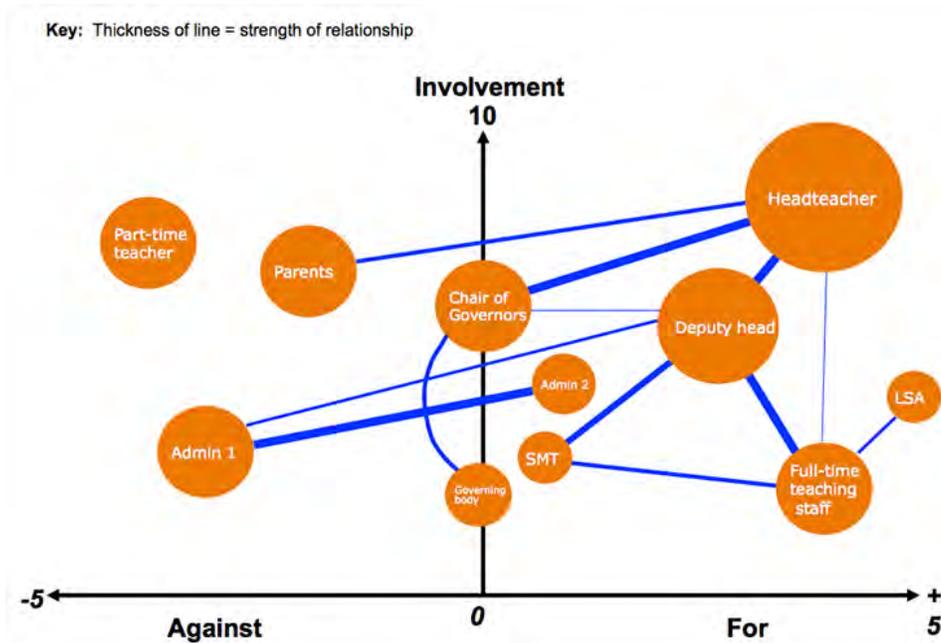


Figura 7: Mapa de actitudes de los actores claves hacia una política educativa. Ayuda a determinar qué audiencias involucrar.

Paso 4: Socios de interacción directa y brechas/oportunidades de SERVIR

El objetivo de este último paso es determinar las implicaciones del mapa de actores claves para SERVIR. Este paso probablemente sea más útil durante el diseño de servicio y los componentes de implementación de la planificación de servicios, cuando el hub y los usuarios requieren una comprensión clara de lo que debe hacerse para que el sistema de información sea funcional a corto y largo plazo. En este paso de la herramienta, los elementos del mapeo de resultados complementan el enfoque de mapeo de actores claves tradicional.

El propósito principal de este paso es profundizar la comprensión de: 1) Un grupo central de actores claves, en cuanto a su capacidad para diseñar, implementar y sostener un servicio; 2) qué puede hacer SERVIR para solucionar las brechas y las oportunidades; y 3) cambios específicos en el comportamiento, las acciones o las operaciones que garantizarán una implementación eficaz del servicio. Este paso ayuda al hub a realizar elecciones estratégicas sobre cómo enfocarse mejor en los recursos. También puede ayudar a informar la visión del hub sobre cómo SERVIR realizará la transición para alejarse de un servicio, dejando que los usuarios lo gestionen y sostengan. Un beneficio agregado de este paso es que puede destacar las oportunidades para que los actores claves clave puedan ayudarse entre sí a lograr un impacto de servicio, una contribución valiosa para la teoría del cambio.

Como con el paso 3, este paso se realiza mejor en un proceso participativo con los actores claves. Las actividades grupales deben incluir:

- Trazado de brechas y oportunidades identificadas en las consultas;
- Refinamiento de objetivos para SERVIR basados en los resultados del mapeo;
- Identificación de actividades clave para SERVIR y los socios en adelante.

Comience analizando el mapa de los actores claves. Pida al grupo que priorice un pequeño subconjunto de actores claves que sea crítico para el diseño, el desarrollo y la implementación del servicio. El número de actores claves puede ser un mínimo de dos y un máximo de 12, según el contexto. Independientemente del número, los actores claves deben representarse en el grupo central que el hub involucra en este servicio. El subconjunto obviamente incluirá a los socios implementadores, pero también incluirá otro nivel de actores claves cuya función es menos directa a la implementación, pero aún es esencial para el éxito. Al pedir prestado un término del mapeo de resultados, este grupo central podría referirse como *socios de interacción directa*.

Los socios de interacción directa son los actores claves que operan tanto dentro como fuera de los "límites" del servicio. Probablemente cumplirán una función relacionada con la entrega de un servicio de SERVIR a un beneficiario, o tendrá algún otro impacto directo sobre si ese servicio tendrá el impacto previsto. En la mayoría de los casos, SERVIR invertirá cierto nivel de recursos humanos y/o financieros en estos socios, según sus propios recursos así como su grado de participación en el servicio.

Al observar nuevamente el ejemplo del sistema de advertencia temprana de sequías, el servicio meteorológico, la oficina de gestión de riesgos de desastres, el departamento de la oficina de monitoreo de cultivos agrícolas, la oficina de extensión agrícola, la radio comunitaria, el equipo de gestión de desastres del gobierno local y la ONG A podrían representar un grupo hipotético de socios de interacción directa. Cada uno se involucrará en diversos niveles de intensidad, con diferentes audiencias en la mayoría de los casos, todos relacionados con la misma información, análisis o datos. Cada uno realizará su parte para garantizar que el sistema funcione bien y esa información accesible y utilizable alcance a los beneficiarios.

A continuación, considere las capacidades y los recursos disponibles para los socios de interacción directa en relación al servicio. El objetivo aquí es precisar las brechas y oportunidades para desarrollar un sentido específico de cómo este grupo central de socios puede gestionar el diseño de servicio y la implementación; por ejemplo, dónde requieren apoyo y dónde se requiere algún tipo de cambio. Según los actores claves, las especificaciones podrían relacionarse con la capacidad técnica, los datos y recursos de la tecnología de la información (TI), una estructura legal o de las políticas viable, la capacidad de llegar a los beneficiarios, la capacidad para mantener el soporte al servicio, las sociedades existentes relevantes, etc.

La tabla a continuación podría utilizarse para una hoja de trabajo para un ejercicio grupal sobre los socios de interacción directa.

SOCIO DE INTERACCIÓN DIRECTA	FUNCIÓN/ROL ESPERADO	BRECHAS	OPORTUNIDADES	CAMBIO ESPERADO
<i>Nombre</i>	<i>Cómo este socio respaldará o se involucrará con el servicio</i>	<i>Las brechas o limitaciones en la capacidad de cumplir con un rol o una función, p. ej., recursos, datos, marco de políticas, infraestructura, etc.</i>	<i>Recursos existentes, políticas facilitadoras, sociedades, etc.</i>	<i>Resultados específicos para este socio y cómo eso contribuirá a la implementación, la adopción y la sustentabilidad del servicio.</i>

Luego, compare el análisis de los socios de interacción directa con la información en el informe de evaluación de necesidades y consultas. Utilice esta información, junto con la tabla de socios de interacción directa y la contribución adicional de los participantes, para destacar y priorizar las brechas y oportunidades relacionadas con este grupo central de actores claves. En un entorno de taller, podría ser útil trabajar primero con el grupo para realizar un inventario de las brechas y oportunidades, enumerándolas en un rotafolio.

Por último, realice un gráfico de los resultados. Utilice otra hoja de papel para escribir los nombres de socios de interacción directa y SERVIR en un círculo grande. A continuación, dibuje unas líneas entre SERVIR y los socios de interacción directa que pueden respaldarla de alguna manera. Luego, utilice un marcador de un color diferente, dibuje líneas que indiquen dónde los socios de interacción directa puedan completar una brecha o aprovechar los recursos existentes para respaldar a otro socio. (Por ejemplo, las estaciones de radio comunitarias podrían tener un formato de noticias de último momento que podría incluir anuncios sobre el pronóstico de sequías). Si hay suficiente espacio en la página, escriba el tipo específico de apoyo. Si no lo hay, escriba una lista o tabla para capturar esta información. El resultado final del paso 4 debe ser una imagen del nicho estratégico para los socios de interacción directa y SERVIR.

Enlace a la Teoría del cambio: Una oportunidad valiosa en este paso es vincular el mapeo a MEA, en particular la teoría del cambio. La pregunta clave es: con estos actores claves y relaciones, ¿qué debe cambiar en la práctica institucional, la toma de decisiones u otros comportamientos y acciones para que el servicio responda eficazmente al problema de desarrollo subyacente? La respuesta a esta pregunta, que probablemente tenga varias dimensiones según los actores claves y su nivel de participación, puede suministrarse directamente en la teoría de cambio para el servicio.

MÁS BIBLIOGRAFÍA SOBRE EL MAPEO DE ACTORES CLAVES

- Murray-Webster, Ruth, and Peter Simon. *"Making sense of stakeholder mapping."* PM World today 8.11 (2006): 1-5.
- Earl, Sarah, and Fred Carden. *"Learning from complexity: the International Development Research Centre's experience with outcome mapping."* Development in Practice 12.3-4 (2002): 518-524.
- Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo. *"Outcome mapping." Building learning and reflection into development programs.* Ottawa: International Development Research Center (2001).
- Mollinga, Peter P. *"Boundary work and the complexity of natural resources management."* Crop Science 50. Supplement_1 (2010): S-1.
- Ramalingam, Ben. *Tools for knowledge and learning: A guide for development and humanitarian organizations.* Londres: Overseas Development Institute, 2006.

Parte 3: Muestra de ejercicios de taller

Estos ejercicios pueden utilizarse en un formato de taller para ayudar a los participantes a comprender un mapa de actores claves.

Ejercicio grupal 1: Identificar y conectar a los actores claves en el proyecto

Tiempo: 45 minutos para grupos pequeños; 30-45 minutos para el plenario

Objetivo: Identificar los actores claves y las interrelaciones importantes para el resultado de un proyecto.

Paso 1: Comprensión del caso (10 minutos)

Forme grupos de cuatro a ocho personas. Tómense hasta 10 minutos para analizar el servicio sobre el que está trabajando el hub, de manera que todos los participantes comprendan los objetivos y elementos principales y puedan participar completamente.

Paso 2: Identificación de actores claves (10 minutos)

En el rotafolio, realice una lista de todas las personas, grupos u organizaciones que puedan tener un interés en el proyecto y sus resultados. Esto debe incluir a todos los actores que idealmente podrían o deberían: estar involucrados directamente en el desarrollo, la implementación y el mantenimiento del servicio; beneficiarse del servicio; comunicarse sobre el servicio; tomar decisiones sobre el servicio; y todos los demás afectados por el servicio o que contribuyan a él.

Paso 3: Identificación de las intervenciones de los actores claves principales (15 minutos)

Trabajando juntos, acuerden cuáles son 7 de los 10 actores claves más importantes para el éxito del servicio. Escríbalos en el rotafolio alrededor del borde externo de un círculo imaginario. Luego, dibuje las líneas que conectan estos actores claves entre sí, utilizando las líneas para representar las interrelaciones entre los actores que el grupo considere importantes para los resultados del proyecto y su sustentabilidad.

Paso 4: Descripción de las interrelaciones (10 minutos)

Realice un aporte de ideas con una palabra o frase corta que describa la naturaleza ideal de cada interrelación. Por ejemplo, cuáles deben ser las características principales o las consecuencias deseadas de cada una de estas interrelaciones: ¿Capacitación? ¿Financiamiento? ¿Entorno de políticas facilitadoras? ¿Soporte técnico? ¿Colaboración? ¿Asignación de tiempo o comisión de servicios del personal? ¿Asesoría de expertos? Agregue un título descriptivo breve para cada una de las líneas de interrelación en el rotafolio.

Paso 5: Presentación y análisis de rotafolios en plenario con los colegas (30-45 minutos según la cantidad de grupos pequeños)

Junte a los grupos pequeños en plenario. Compare los rotafolios, destacando las similitudes y las diferencias. El análisis debe ayudar a ilustrar la complejidad del entorno en el que se desarrolla el servicio, mientras también se destaca la importancia de la especificidad sobre los actores claves que deben considerarse como socios de interacción directa.

(Adaptado de: <http://www.outcomemapping.ca/>)

Ejercicio grupal 2: Mapa de enlaces a un problema

Tiempo: 45 minutos

Objetivo: Identificar las interrelaciones importantes de los actores claves para el resultado de un proyecto.

Paso 1: Consulte la figura a continuación como ejemplo. Considere el área de servicio y el problema de desarrollo. Escribalos en una hoja del rotafolio o en una pizarra.

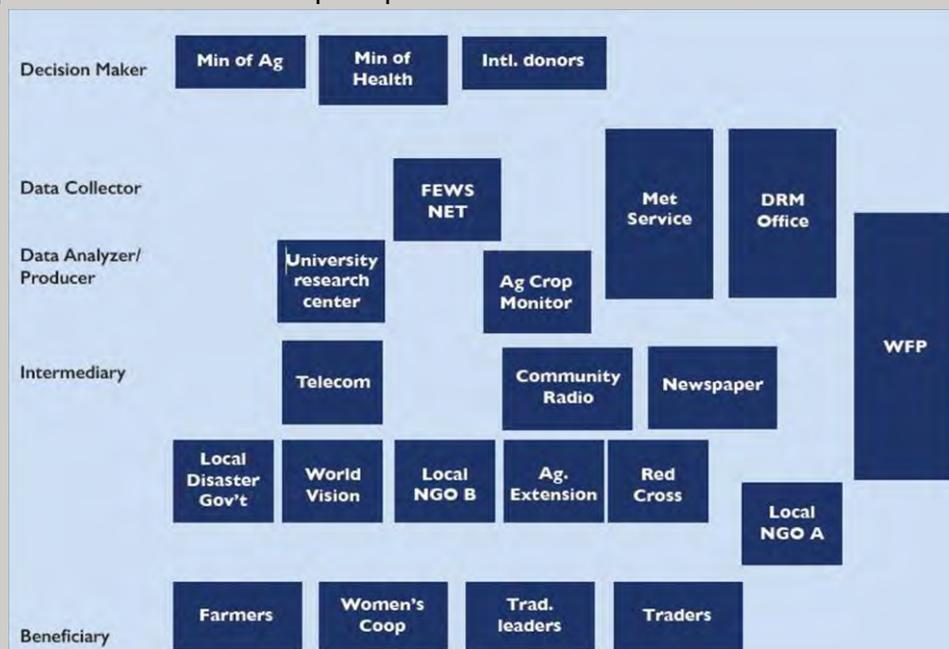
Paso 2: Escriba el nombre de cada actor clave en una ficha o una nota adhesiva grande. Ordene los actores claves de arriba hacia abajo conforme a un tipo de socio, teniendo en cuenta la función y escala de la cuenta.

Paso 3: Tome varios marcadores e indique las relaciones entre los actores claves.

Por ejemplo:

- Rojo = relación administrativa, p. ej., un ministerio, departamento nacional u oficina subnacional del departamento
- Azul = proveedor de productos/servicios, p. ej., infraestructura, educación, datos de satélite, soporte de decisiones, guía política, etc.
- Verde = patrocinador o socios, p. ej., donantes o agencias multilaterales
- Negro = comunicador, p. ej., medios, ONG, etc.

Paso 4: Desde la perspectiva de los usuarios, revise el entorno de los actores claves. Considere el flujo ideal de información entre ellos. Ahora, reorganice las tarjetas para ilustrar el flujo óptimo de información de principio a fin.



VI. Herramienta de diseño de servicio

Introducción

El diseño de servicio es la fase crítica en la que se unen el hub y los socios implementadores para lograr su visión de un servicio. Durante esta fase, logran un consenso sobre qué servicio perseguir y su impacto anticipado sobre un problema de desarrollo de prioridad. El conductor clave del diseño de servicio debe ser una inversión compartida; es decir, un compromiso de todas las partes para planificar, implementar y sostener una respuesta eficaz a una necesidad de desarrollo apremiante.

Los objetivos clave para esta herramienta son:

- Acordar sobre los enfoques técnicos y los enfoques de fortalecimiento de capacidades;
- Cultivar las relaciones, consolidando la titularidad y la aprobación de usuarios a largo plazo;
- Documentar los aspectos clave del desarrollo y la implementación del servicio.

Después de la evaluación de necesidades y consultas (y cualquier mapeo de actores claves realizado durante ese paso), el diseño de servicio es un proceso de dos fases que comienza con un consenso sobre un concepto de servicio de alto nivel y evoluciona en una planificación detallada para hacer que ese concepto sea realidad (Figura 8). Los resultados incluyen:

- *Documento de concepto de servicio*, donde se articula la visión de servicio y cómo llevará al impacto. El concepto de servicio debe reflejar una comprensión de la capacidad técnica inicial, disponibilidad de datos, brechas y necesidades de capacidades y capacitación.
- *Documentos de definición* que especifiquen detalles técnicos y otras actividades relacionadas con los diversos componentes de un servicio, incluidos los productos, la gestión de datos y el fortalecimiento de capacidades/capacitación.

EN 50 PALABRAS O MENOS...

Diseño de servicio

PROPÓSITO: Unifique el hub y los usuarios en un proceso colaborativo para determinar el diseño, desarrollo e implementación del servicio.

ENFOQUE: Desarrolle una visión de servicio compartido, evalúe las necesidades de capacidad y técnicas, garantice unos roles claros.

RESULTADOS ESPERADOS: Concepto de servicio y documentos de definición relacionados con los detalles del producto, capacitación y datos compartidos.



Figura 8: Evolución simplificada de la evaluación de necesidades y consultas para el diseño de servicio

La herramienta de diseño de servicio tiene tres secciones: 1) Guía general, 2) Diseño de servicio en práctica y 3) Plantillas para documentos de definición y concepto de servicio, y ejemplos de plantillas completadas basadas en un servicio de uso de tierras en desarrollo por SERVIR, África Occidental y Meridional.

Parte 1: Orientación general

El primer paso del diseño de servicio comienza con el desarrollo de un concepto de servicio. Basado en la participación cercana entre los hubs y socios implementadores, este proceso debe ser un vehículo para garantizar un compromiso y acuerdo de alto nivel entre SERVIR y los socios implementadores.

El documento de concepto de servicio debe capturar la visión y el enfoque del servicio y su impacto previsto para ayudar a solucionar un problema de desarrollo apremiante. Una vez que este documento esté completo, los esfuerzos se trasladan a la planificación detallada, respaldada por los documentos de definición. Lo que resulta más importante, el proceso de formulación de una visión compartida debe preceder cualquier actividad relacionada con el servicio. Si bien este kit de herramientas ofrece plantillas para los documentos, no especifica los mecanismos exactos para la participación y colaboración con los socios implementadores. Esto lo determinan mejor los equipos del hub basándose en el contexto local.

El concepto de servicio debe ser un documento de alto nivel que pueda ser utilizado tanto interna como externamente para explicar el servicio. Los documentos de definición se pensaron como planos para que utilicen los especialistas técnicos en el diseño y desarrollo del servicio. Por ese motivo, podrían no ser adecuados para una audiencia general. El hub debe determinar qué documentos deben compartirse con qué actores claves, teniendo en cuenta cuáles serán más eficaces en la concientización y el aumento de aprobación del servicio.

Si bien la elaboración de una visión técnica es críticamente importante durante este paso, entonces, también, son los problemas relacionados con beneficiarios. Debe aplicarse el mismo esfuerzo en pensar cómo el servicio responderá a las necesidades de los beneficiarios en relación con el problema de desarrollo. En otras palabras, ¿cómo ayudará específicamente el servicio a las personas o ecosistemas a volverse más resilientes? Un aspecto considerable de esta pregunta es cómo deben abordarse las necesidades de las audiencias especiales, incluidos aquellos marginalizados por su género.

Con todos los elementos de este kit de herramientas, estos documentos deben afinarse bien para adaptarse a las necesidades de los hubs. Algunos hubs han descubierto que fueron necesarios planes de gestión de proyectos adicionales para ofrecer una mayor estructura al diseño y al desarrollo del servicio. Algunos ejemplos de estos documentos también están disponibles en la carpeta de planificación de servicios en Google Drive.

Coordinación dentro de SERVIR

Si bien muchos aspectos del diseño de servicio se basan en la interacción y participación cercana de los hubs y socios implementadores, las comunicaciones internas de SERVIR también son importantes:

Ciclo de retroalimentación entre el hub, SCO, AST y USAID: Si bien los equipos de SCO y el hub realizan llamadas mensuales regulares para analizar las actividades, ambos deben crear un proceso y períodos de tiempo para revisar el concepto del servicio y los documentos de definición, involucrando a USAID, AST y cualquiera que pueda tener información valiosa. Este enfoque inclusivo ayudará en la planificación y garantizará el mejor uso de recursos humanos y científicos y prácticas de desarrollo. (Para obtener detalles, consulte la tabla en la Sección III sobre las funciones típicas de SERVIR en la planificación de servicios.

Alineación con el plan de trabajo del hub: En el transcurso del desarrollo del concepto de servicio y la transición a una planificación de proyecto detallada, el equipo del hub querrá asegurarse de que las actividades propuestas estén reflejadas en el plan de trabajo del hub.

Enlaces a otras herramientas

Como se muestra en el ciclo de planificación de servicios, el diseño de servicio se superpone con otras dos herramientas en este kit de herramientas:

- **Mapeo de actores claves:** En el contexto del diseño de servicio, el mapeo de actores claves crea una oportunidad para profundizar más en el entorno facilitador de un servicio. Resulta en una mayor comprensión por parte de las personas e instituciones críticas para garantizar la viabilidad, la eficacia y el alcance de los servicios.
- **MEA:** El desarrollo del concepto de servicio se alinea con el desarrollo de la teoría del cambio (ToC), una proyección de cómo las actividades y los insumos derivarán en rendimientos, resultados y, finalmente, el impacto. El documento de concepto de servicio incluye un breve resumen de la ToC. La intersección de estos dos elementos de planificación de servicios fue pensada para profundizar en la inversión del usuario en el servicio y su éxito, mientras también proporciona una fuerte base para el MEA continuo.

RESULTADOS PREVISTOS DEL DISEÑO DE SERVICIO

Como resultado del proceso de concepto de servicio, los hubs y los socios implementadores deben tener:

- *Una clara comprensión del servicio previsto, su impacto y cómo contribuirá a la resolución del problema de desarrollo;*
- *Comprensión clara de cómo las actividades beneficiarán a los usuarios y beneficiarios, e integrarlo con sus procesos de toma de decisiones;*
- *Comprensión de las decisiones que informarán;*
- *Consenso sobre un conjunto de componentes de servicio que realizarán SERVIR y los socios;*
- *Una teoría de cambio para el servicio y las ideas sobre medidas del éxito;*
- *Ideas preliminares sobre cómo se mantendrá el servicio a largo plazo;*
- *Una base fuerte para una sociedad de trabajo en el transcurso del ciclo de vida del servicio.*

A través de una planificación más detallada, respaldada por los documentos de definición, los hubs deben tener:

- *Una comprensión técnica detallada del servicio y sus componentes, incluido el formato/plataforma para la entrega de información y los requisitos de datos;*
- *Claridad sobre las funciones y responsabilidades para SERVIR y los socios implementadores;*
- *Claridad sobre las funciones y responsabilidades del equipo de SERVIR, incluido el hub, SCO, AST y cualquier otro experto requerido;*
- *Comprensión de las necesidades para el fortalecimiento de capacidades y capacitación;*
- *Una línea de tiempo para el desarrollo y la implementación del servicio; y*
- *Acuerdo sobre los indicadores que se utilizarán para MEA.*

Parte 2: Diseño de servicio en práctica

El primer rendimiento del diseño de servicio es el documento de concepto de servicio, una síntesis de alto nivel de la visión para este servicio. Incluye un breve resumen del desafío de desarrollo, el servicio propuesto, los actores claves principales y una teoría del cambio que destaca el impacto previsto del servicio. Idealmente, este documento no debe tener más de dos páginas de longitud (plantilla proporcionada en la Parte 3 de este capítulo).

Si bien el diseño de servicio tiene dos niveles de rendimientos concretos, el proceso en sí no es prescriptivo. Cada hub debe determinar la mejor forma de colaborar con los socios implementadores y otros actores claves principales basándose en la situación o el contexto, considerando factores como:

- Escala del servicio;
- Tamaño de la audiencia del usuario;
- Complejidad técnica;
- Actividades relacionadas (previas o continuas) lideradas por el gobierno, ONG, proyectos de donantes, etc.;
- Prominencia pública o política del problema de desarrollo subyacente; y
- Potencial para desacuerdos o incertidumbre sobre el servicio.

Según esas circunstancias, el proceso de desarrollar un concepto de servicio y los posteriores documentos de definición podrían requerir uno o más talleres, una serie de reuniones conjuntas en persona, una combinación de reuniones y correos electrónicos y/o un grupo de referencia virtual. La clave es garantizar que los socios implementadores coincidan en un enfoque colaborativo al principio y que el hub sea consistente y transparente en la gestión de cada paso. A continuación, se describen los hitos clave (Figura 9).

Service Concept Milestones



Figura 9: Pasos clave en el desarrollo de un concepto de servicio

Como se muestra arriba, un hito clave de este proceso es una evaluación de la capacidad técnica de los usuarios. En cuanto a las funciones, un concepto de servicio debe desarrollarse con contribuciones de los investigadores de AST, colaboradores de SCO, expertos de la materia, expertos relevantes de otros hubs y socios locales. Una vez que el concepto de servicio en borrador esté disponible, puede compartirse con SCO, otros hubs y USAID en la región y en Washington para su revisión. Este proceso fue pensado para ayudar a identificar conexiones valiosas, plantear preguntas importantes y promover el intercambio de información en forma temprana, no para retrasar el progreso.

Comprensión de referencias de capacidad y técnicas

Para planificar en forma eficaz, el hub debe comprender un rango de problemas contextuales relacionados con la capacidad técnica, la disponibilidad de datos, las brechas, los recursos humanos y financieros, y las necesidades de capacitación y capacidad. La idea es hacer bien la tarea en esta etapa de manera que las necesidades correspondientes puedan integrarse en el diseño de servicio y capturarse en los documentos de definición. Esa planificación avanzada probablemente sea un factor de éxito importante para el servicio.

Esta herramienta no prescribe un proceso para reunir la información. Por ejemplo, un hub ya puede tener una comprensión de referencia considerable, ya sea de sociedades anteriores o basándose en análisis de la fase de consultas, lo que hace que la evaluación adicional sea innecesaria. Si hay una falta de información detallada, el hub podría realizar algún nivel de evaluación para garantizar una comprensión más profunda de los recursos existentes. En el pasado, algunos hubs han descubierto que esta tarea se logra fácilmente haciendo un breve cuestionario a un puñado de usuarios bien informados.

Los siguientes temas podrían ayudar en la revisión de las capacidades existentes y en la determinación de si se requiere una evaluación más detallada:

- Disponibilidad de recursos de hardware/software
- Disponibilidad de recursos humanos/financieros para mantener y sostener las aplicaciones/herramientas
- Uso de conjuntos de datos existentes
- Procesos existentes para la administración de conjuntos de datos (p. ej., actualizaciones, inventarios)
- Interoperabilidad/formatos actuales
- Prácticas de documentación, especialmente metadatos
- Recopilación de datos y procesos de validación
- Existencia de políticas de datos de código abierto y/o acuerdos de datos compartidos
- Impedimentos para intercambio de datos
- Canales de retroalimentación entre productores y usuarios de datos
- Participación del público en la creación y el uso de datos espaciales
- Mecanismos existentes para la difusión de datos
- Competencia con tecnologías geoespaciales, incluidas la adquisición y las habilidades de procesamiento previo
- Comprensión de enlaces entre datos geoespaciales y toma de decisiones
- Sustentabilidad de capacitación, p. ej., reemplazo de personal
- Segmentación adecuada del fortalecimiento de habilidades, p. ej., a nivel regional, nacional, subnacional
- Oportunidad para universidades locales u otras instituciones de respaldar el fortalecimiento de capacidades
- Preferencias en metodologías de capacitación
- Capacidad para incluir problemas de género en el diseño y el uso de datos y tecnologías geoespaciales
- Importancia de la capacitación/fortalecimiento de capacidades para usuarios de segundo nivel, usuarios no técnicos, otras audiencias
- Importancia de la capacitación en idiomas locales

Transición a la planificación detallada

Una vez que los hubs y los socios implementadores se ponen de acuerdo sobre un concepto de servicio y la revisión de SCO, AST y USAID concluye, la planificación detallada puede comenzar. Esta parte resume el proceso de desarrollo de tres documentos de definición:

- *Documento de definición del producto (PDD)*: un enfoque técnico integral para el desarrollo del servicio, incluidas las funciones de los socios respectivos. La versión de la plantilla presentada aquí es una leve modificación del documento actualmente en uso dentro de SERVIR. Este documento es útil para asegurar que los socios comparten la comprensión de requisitos técnicos y las respectivas contribuciones.
- *Documento de definición de administración de datos (DMDD)*: un documento que describe la creación de cualquier plataforma para respaldar un servicio o una

organización estructurada para compartir datos. Este documento, si bien es opcional, está pensado para garantizar la sustentabilidad, y las consideraciones de intercambio de datos para nuevas plataformas de datos se factorizan al comienzo del diseño de servicio.

- *Documento de definición de capacitación y fortalecimiento de capacidades (TDD):* un resumen de las actividades de capacitación y fortalecimiento de capacidades anticipada. Este documento se creó para garantizar la comprensión compartida del fortalecimiento de capacidades y capacitación, y un esfuerzo proporcional junto con otras actividades.

Además del desarrollo de una comprensión común de las actividades conectadas con el concepto de servicio y la teoría del cambio, los documentos de definición fueron pensados para ser una herramienta de gestión para la vida útil del servicio, actualizados en la medida que se realice su diseño e implementación. En ese sentido, son “documentos vivos” que evolucionan con el servicio. Podría ser útil actualizar el concepto de servicio anualmente, en conexión con la planificación de trabajo anual. Muy probablemente, los documentos de definición requerirán actualizarse con mayor frecuencia, mientras el diseño de servicio se refina y la implementación progresa.

Estos documentos también sirven como productos de gestión de conocimientos que pueden usarse entre los hubs para aprovechar los conocimientos técnicos, fomentar el aprendizaje compartido sobre la gestión de servicios y, finalmente, fortalecer la comunidad de práctica SERVIR.

Parte 3: Ejemplos y plantillas de diseño de servicio

Este componente de la herramienta ofrece plantillas para el documento de concepto de servicio y tres documentos de definición. Como se mencionó anteriormente, hay plantillas individuales disponibles para descargar en la carpeta de Google Drive de planificación de servicios. Estas pueden adaptarse según sea necesario para adecuarse a la situación del hub. La primera sección ofrece las plantillas sugeridas con pautas en cursiva. Después siguen los ejemplos completados.

Plantilla 1: Concepto de servicio

TÍTULO DE SERVICIO: Nombre de servicio	
<i>Complete esta plantilla junto con los usuarios para articular una visión de este servicio en cuanto a diseño, implementación e impacto de alto nivel. Elimine las pautas en cursiva a medida que se completa cada sección.</i>	
RESUMEN DEL SERVICIO	
Problema de desarrollo	<i>Describa brevemente el problema de desarrollo. Describa, por ejemplo: el sector, el riesgo o impacto sobre los objetivos de desarrollo clave (p. ej., agricultura, recursos naturales, resiliencia de desastres, salud, crecimiento económico u otros objetivos sociales y económicos); las dimensiones ambientales y climatológicas; y quién es responsable de abordar el problema.</i>

Especificación del problema	<i>Describa brevemente los conductores y las consecuencias principales del problema de desarrollo; a quién afecta actualmente y a quién podría afectar en el futuro si el problema no se resuelve. Consulte la tabla de definiciones en la Sección II de este documento para obtener un ejemplo.</i>
Descripción del servicio	<i>Resuma el servicio y su contribución a la resolución del problema específico mencionado, con respecto particularmente a cómo una mejor información y una mayor capacidad tendrán un impacto. Esto podría incluir el contexto sobre cómo el servicio fortalecerá la toma de decisiones, la planificación o la respuesta al problema y/o cómo ayudarán los datos/la información proporcionada a través de este servicio. Según sea adecuado, y diagramando sobre el análisis en el informe CAN, haga referencia a las decisiones específicas que respaldarán este servicio. Incluya el área de cobertura geográfica según sea necesario. (Este campo debe completarse por último).</i>
Actores claves principales	<p><i>Proporcione un resumen breve de los actores claves esenciales al diseño, desarrollo e implementación de este servicio. (Se incluirán descripciones detalladas de los actores claves en la teoría del cambio). Estas pueden incluir:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i><u>Socios implementadores</u>: aquellos que colaborarán en el diseño, el desarrollo, el uso y el sustento del servicio.</i> • <i><u>Usuarios</u>: aquellos que consultan datos, productos o herramientas de SERVIR para cumplir un propósito particular. Pueden ser analistas o responsables de toma de decisiones. En algunos casos, los socios implementadores también serán usuarios. En algunas ocasiones, estos actores claves son responsables de comunicarse con los beneficiarios. Ejemplos: Bangladesh Flood Forecasting and Warning Center, Tea Research Foundation of Kenya</i> • <i><u>Intermediarios</u>: aquellos que están en una posición para respaldar la adopción, el uso y el desarrollo del impacto de un servicio, por ejemplo: proveedores, responsables de la toma de decisiones que puedan liderar el servicio, ONG y CBO que ofrezcan soporte en las comunidades, etc.</i> • <i><u>Beneficiarios</u>: aquellos que se beneficiarán del servicio y/o de la información que produce, p. ej., comunidades, investigadores, entidades del sector privado, etc.</i> • <i><u>Funciones de SERVIR</u>: AST, SCO, SME, otros</i>
Consideraciones de género	<i>Incluya detalles sobre cómo y por qué el problema de desarrollo afecta a diferentes géneros, y cómo este servicio puede abordarlo, o no crear una desigualdad adicional; cualquier actor clave de desarrollo social que pueda respaldar el servicio.</i>
TEORÍA DEL CAMBIO	
<i>Esta sección debe resumir los campos correspondientes del documento de la teoría del cambio.</i>	
Impacto	<i>Describa el mayor nivel de impacto anticipado del servicio, p. ej., el cambio cualitativo de la toma de decisiones, políticas, planificación, gestión, preparación o respuesta sobre el desafío de desarrollo descrito anteriormente, incluido el impacto sobre audiencias especiales y grupos marginalizados.</i>
Resultados	<i>Describa el cambio a nivel de actividad esperado, p. ej., mayor disponibilidad, intercambio y difusión de datos/información, mayor adopción y uso de herramientas/productos/datos; capacidad expandida del usuario; capacidad expandida del beneficiario, etc.</i>

Rendimientos	<i>Ofrezca un resumen de los resultados a nivel de actividad esperados, p. ej., entrega de productos, herramientas, conjuntos de datos, diseño, flujo de datos, análisis, métodos, modelos, calibración/validación, pruebas, entrega, monitoreo, capacitación, cursos de aprendizaje en línea, etc., incluida la cantidad de personas capacitadas o la cantidad de productos entregados, según corresponda.</i>
Actividades/insumos	<i>Proporcione una lista con viñetas con una breve descripción de las principales actividades e insumos que se proporcionará o desarrollará para obtener los frutos de este servicio. (Según sea adecuado, ofrezca detalles adicionales en documentos de definición). Estas pueden incluir:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos de datos • Productos analíticos • Modelos o herramientas • Actividades de capacitación • Actividades de participación o difusión
Suposiciones	<i>Enumere brevemente los factores que influyen o respaldan la capacidad de diseñar, desarrollar y entregar este servicio; por ejemplo, qué estamos asumiendo sobre la disponibilidad de datos, la participación de socios y aprobación, la tecnología o capacidad de desarrollar productos; las capacidades de los socios de mantener los servicios; y/o cómo las personas obtendrán acceso o recibirán información y la utilizarán.</i>
Aprovechamiento de otras oportunidades	<i>Enumere las actividades relacionadas que otros socios están planificando o realizando, y cómo la coordinación de estos podría aumentar el impacto general del servicio.</i> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Actividad relacionada, socios, resultados, potencial de coordinación</i> 2) <i>Actividad relacionada, socios, resultados, potencial de coordinación</i> 3) <i>Etc.</i>
Estrategia de sustentabilidad	<i>Resuma el enfoque para garantizar que el servicio se institucionalizará, mantendrá y respaldará en el futuro, con o sin la asistencia de SERVIR. Algunos ejemplos incluyen, pero no se limitan a, lo siguiente: Servicio mantenido a través del financiamiento esencial del hub, servicio mantenido a través del hub con un cargo por servicio y transferencia de servicio/capacidad a otro proveedor/usuario.</i>

Plantilla 2: Documento de definición del producto (PDD)

Documento de definición del producto (PDD) <i>Complete esta plantilla para cada producto desarrollado realizado en un servicio. Todas las respuestas deben ser específicas para este producto. Si un campo no aplica, responda con "N/D". Elimine las pautas a medida que se completa cada sección.</i>	
TÍTULO DE SERVICIO	<i>Desde el documento de concepto de servicio. Si este producto contribuye a múltiples servicios, enumere todos los títulos aquí.</i>
TÍTULO DE PRODUCTO	
Fecha de la última actualización de este documento	

Estado de producto actual	<i>P. ej.: en diseño, en producción, completo</i>	ARL actual:	
Responsable de la actividad	<i>Nombre, puesto, afiliación</i>	Correo electrónico	Teléfono
RESUMEN			
Descripción del producto	<i>Describa brevemente el producto y cómo contribuirá a la entrega del servicio. Si es necesario, mencione el área de cobertura geográfica.</i>		
Fecha prevista de finalización			
Socios implementadores	<i>Enumere codesarrolladores específicos y otros usuarios que ayudarán a diseñar, desarrollar y/o mantener el producto.</i>		
Consideraciones de género	<i>Incluya el detalle sobre problemas como: relevancia y utilidad del producto o la actividad para abordar los problemas de género; los actores claves del hub trabajarán para comprender el problema y respaldar la implementación; necesidades especiales relacionadas con el género. ¿Qué consideraciones de género (si las hubiera) se han incluido en el diseño del producto y cómo se espera que impacten/mejoren el producto?</i>		
CAPACIDADES Y CONTEXTO DE REFERENCIA			
Capacidad de usuario/socio implementador	<i>Describa las brechas específicas, la falta de capacidad o habilidades, u otros obstáculos que este producto ayudará a resolver. Por ejemplo:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nivel de concientización e interés político o mandato</i> • <i>Capacidad de desarrollar/analizar información (incluidas habilidades, hardware y software)</i> • <i>Capacidad de difundir información</i> • <i>Capacidad de promoción, comentarios y mantenimiento</i> • <i>Capacidad para alojar un servicio de información (si es relevante)</i> 		
Intercambio/acceso de datos	<i>Describa brevemente el contexto de datos actual según sea relevante para este producto, p. ej., ¿hay datos disponibles, son accesibles y pueden compartirse?</i>		
Productos y herramientas	<i>Describa brevemente la disponibilidad, la precisión y la utilidad de los productos y las herramientas existentes disponibles para los socios implementadores, usuarios y beneficiarios actualmente, según sea relevante para este producto.</i>		

METODOLOGÍA			
Actividades/ insumos	<i>Enumere brevemente las actividades y los insumos clave específicos para desarrollar y entregar este producto, incluidos conjuntos de datos; productos analíticos; nuevos métodos, herramientas o modelos; nueva infraestructura geoespacial; actividades de promoción y participación; capacitación, materiales de guía; etc. Incluya detalles sobre la capacitación/fortalecimiento de capacidades en un TDD y los problemas de intercambio de datos o de la plataforma específica en el DMDD. Si está disponible, incluya enlaces para planes de gestión más detallados.</i>		
Rendimiento(s)	<i>Enumere los resultados a nivel de actividad esperados, p. ej., entrega de productos, herramientas, conjuntos de datos, diseño, flujo de datos, análisis, métodos, modelos, calibración/validación, pruebas, monitoreo, incluida la cantidad de usuarios y/o actividades entregadas, según corresponda.</i>		
Resultado(s)	<i>Enumere brevemente los resultados esperados en cuanto a: valor del producto o la actividad en la mejora de la capacidad del usuario para cumplir con sus responsabilidades o mandatos; mejorar la cooperación y colaboración con terceros en cuanto a la respuesta al problema de desarrollo; fortalecer el contexto de toma de decisiones, etc. Mencione también para quién es y cómo lo utilizarán.</i>		
Estrategia de sustentabilidad	<i>Según sea adecuado, describa cómo este producto específico se mantendrá, sustentará e institucionalizará a largo plazo. Según sea necesario, utilice el DMDD para elaborar el desarrollo de la plataforma o los acuerdos de intercambio de datos.</i>		
Potenciales actividades de seguimiento	<i>Describa cualquier actividad adicional o fase posterior relacionada con este producto específico, si corresponde.</i>		
Apalancamiento de otras oportunidades	<i>Si corresponde, enumere las actividades relacionadas que otros usuarios, donantes u otros actores claves estén planificando o realizando, y cómo la coordinación de estos podría aumentar el impacto general del producto.</i>		
COMPONENTES DE SERVICIO Y DIVISIÓN DE TAREAS			
COMPONENTE <i>Estos se ofrecen como ejemplos; revise/reemplace según corresponda.</i>	TAREA ESPECÍFICA	Equipo SERVIR	Socios implementadores
Acceso a datos existentes	<i>Utilice el siguiente campo para describir brevemente qué implica cada componente</i>	<i>Explique los roles para completar la tarea, incluido quién es responsable y cuándo se espera completarla.</i>	<i>Nombre cada usuario/socio implementador y explique los roles para completar la tarea, incluido quién es responsable y cuándo se espera completarla.</i>
Preparación/mejora de la arquitectura/estructuras de datos geoespaciales			
Intercambio/flujo de datos			

Métodos, modelos, algoritmos o procedimientos nuevos o refinados			
Análisis/síntesis de datos			
Transmisión/entrega de información			
Transición/institucionalización			
OTROS PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN			
Promoción anticipada	<i>Describa las actividades de participación esperadas que aumentarán la cantidad de usuarios y/o la adopción de beneficiarios.</i>		
Riesgos	<i>Tenga en cuenta cualquier riesgo específico de este producto, con notas para mitigarlos.</i>		

Plantilla 3: Documento de definición de manejo de datos (DMDD)

Documento de definición de administración de datos (DMDD) <i>Utilice esta plantilla para detallar cómo SERVIR y los socios implementadores u otros usuarios se unirán para gestionar datos, específicamente con respecto al desarrollo de plataformas o intercambio de datos. Si un campo no aplica, responda con "N/D" o elimínelo. Elimine las pautas a medida que se completa cada sección.</i>			
TÍTULO DE SERVICIO	<i>Utilice el título incluido en el documento de concepto de servicio. Si este producto contribuye a múltiples servicios, enumere todos los títulos aquí.</i>		
TÍTULO DE LA ACTIVIDAD	<i>Indique si este documento se relaciona con una plataforma o acuerdo de intercambio de datos proporcionando un nombre relevante aquí. Si se relaciona con un producto específico, vincule el nombre con el título utilizado en el PDD simple</i>		
Fecha del documento			
Responsable de la actividad	<i>Nombre, puesto, afiliación</i>	Correo electrónico	Teléfono
RESUMEN			
Descripción de la actividad	<i>Proporcione una breve descripción del propósito de la plataforma o la actividad de intercambio de datos.</i>		
Socios implementadores	<i>Enumere codesarrolladores y otros usuarios que ayudarán a diseñar, desarrollar y/o mantener la plataforma o serán partes del acuerdo de intercambio de datos.</i>		
Estructura del acuerdo (Memorando de entendimiento (MOU por sus siglas en ingles), acuerdo entre organismos, etc.)	<i>Complete este campo si corresponde.</i>		
Período/fecha prevista para la operacionalización, renovación	<i>Enumere los hitos clave en el desarrollo de la plataforma o fechas objetivo para intercambio de datos completo como se prevé en este acuerdo.</i>		
Consideraciones de género	<i>Incluya detalles sobre problemas como: relevancia y utilidad de la plataforma o los datos en la resolución de problemas de género; si la incorporación de datos desagregados por sexo, edad y/o discapacidad u otra información respaldará el análisis de problemas relacionados con el género; etc. Incluya detalles sobre cómo el servicio DM, la plataforma, etc. abordarán cualquier desigualdad de género actual, si la hubiere, relacionada con la concientización o el acceso a datos/información.</i>		
METODOLOGÍA			
Actividades/insumos	<i>Enumere las actividades y insumos específicos para desarrollar esta plataforma. En el caso de acuerdos de intercambio de datos, describa qué actividades o condiciones preparatorias son necesarias para permitir el intercambio de datos.</i>		
Rendimiento(s)	<i>Enumere los resultados inmediatos esperados de esta plataforma o acuerdo, incluidas las cantidades de personas que lo utilizarán, si corresponde.</i>		

Resultado(s)	<i>Explique los resultados esperados del valor de la actividad en cuanto a la mejora de la capacidad del usuario para cumplir con sus responsabilidades o mandatos, mejorar la cooperación y colaboración con terceros en cuanto a la respuesta al problema de desarrollo, etc.</i>
Sustentabilidad	<i>Describa cómo esta plataforma específica o conjunto de datos se mantendrá o respaldará a largo plazo.</i>
Apalancamiento/otras oportunidades	<i>Si corresponde, enumere cualquier otra actividad relacionada de otros socios o actores claves que puedan aumentar el impacto de estas actividades.</i>
PARÁMETROS	
Resumen técnico de la plataforma que se construirá o los datos que se compartirán	<i>Utilice los siguientes campos, según sea necesario, para proporcionar detalles técnicos sobre la plataforma o el acuerdo de intercambio de datos. Revise, reemplace y elimine los campos, según sea necesario.</i>
Formato, estándar y nivel de procesamiento	
Documentación de respaldo	
¿Acuerdo de interconexión de intercambio de datos?	
Consideraciones de presupuesto	
Problemas de seguridad y privacidad	
Problemas de derechos de propiedad intelectual	
Riesgos	<i>Describa brevemente los riesgos o desafíos para desarrollar la plataforma o compartir datos.</i>

Plantilla 4: Documento de definición de capacitación y fortalecimiento de capacidades (TDD)

Documento de definición de capacitación y fortalecimiento de capacidades (TDD)			
<i>Complete esta plantilla para el fortalecimiento de capacidades o capacitación realizada en la disposición o el desarrollo de un servicio. Si un servicio consiste únicamente en capacitación, utilice este documento en lugar del PDD. Si el fortalecimiento de capacidades o capacitación se asocia con un producto, utilice esta plantilla en conjunto con el PDD. Si un campo no aplica, responda con "N/D" o elimínelo. Elimine las pautas en cursiva a medida que se completa cada sección.</i>			
TÍTULO DE SERVICIO	<i>Desde el documento de concepto de servicio. Si este producto contribuye a múltiples servicios, enumere todos los títulos aquí.</i>		
TÍTULO DE LA ACTIVIDAD	<i>Proporcione un nombre para el fortalecimiento de capacidades o capacitación aquí. Si se relaciona con el desarrollo de un producto, haga referencia también al título del producto desde PDD simple.</i>		
Fecha de este documento			
Responsable de la actividad	<i>Nombre, puesto, afiliación</i>	Correo electrónico	Teléfono
RESUMEN			
Descripción de la actividad	<i>Describa brevemente el tipo de fortalecimiento de capacidad: p. ej., capacitación/taller, intercambio, curso en línea, etc. y cómo mejorará la capacidad del usuario para cumplir con sus responsabilidades o mandatos, mejorar la cooperación y colaboración con terceros en cuanto a la respuesta al problema de desarrollo, etc.</i>		
Capacidades de referencia	<i>Describa brevemente la necesidad o brecha actual que esta actividad intenta resolver.</i>		
Participantes	<i>Enumere los participantes o la audiencia anticipada.</i>		
Colaboradores/proveedores de capacitación	<i>Enumere los socios implementadores específicos y cualquier otro que ayudará a diseñar, respaldar y/o proporcionar la actividad.</i>		
Fecha/duración	<i>Mencione la entrega esperada y la fecha de finalización de esta actividad.</i>		
Consideraciones de género	<i>Incluya detalles sobre cuestiones como: relevancia y utilidad de la capacitación para abordar los problemas de género; inclusión de los participantes basándose en el género; contenido de la capacitación relacionada con aplicaciones de género; etc.</i>		
METODOLOGÍA			
Actividades/insumos	<i>Enumere las actividades e insumos importantes y específicas para desarrollar y entregar esta actividad, como:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Prueba y desarrollo del currículo, • Desarrollo de materiales, • Capacitación de capacitadores, • Sesiones de capacitación, seminarios, seminarios por Internet o talleres, • Capacitación práctica, etc. <i>Si anticipa una serie de actividades de capacitación, descríbalas todas aquí.</i>		

Rendimiento(s)	<i>¿A cuántas personas espera capacitar? ¿De dónde? Desagregación entre hombres/mujeres, si la información está disponible. ¿Incluirán otras audiencias especiales?</i>
Resultado(s)	<p><i>Enumere los resultados esperados, como nuevas competencias, capacidades, habilidades a resolver a través de la actividad. Por ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Objetivo/resultado de aprendizaje 1: “Al finalizar esta capacitación/seminario por Internet/curso, los participantes podrán...”</i> • <i>Objetivo/resultado de aprendizaje 2:</i> • <i>Etc.</i>
Sustentabilidad	<i>Según sea adecuado, explique cómo estas capacidades o habilidades específicas se mantendrán, sustentarán e institucionalizarán a largo plazo.</i>
Potenciales actividades de seguimiento	<i>Describa cualquier actividad adicional o fase posterior de capacitación o consultas personales. ¿Cómo se monitoreará el desarrollo de las habilidades al finalizar la actividad y en el transcurso del tiempo?</i>
Apalancamiento/otras oportunidades	<i>Si corresponde, enumere las actividades relacionadas que otros socios o actores claves están planificando o realizando, y cómo la coordinación de estos podría aumentar el impacto general de la capacitación o fortalecimiento de capacidades.</i>

Ejemplos de plantillas completadas

Los siguientes ejemplos representan un concepto de servicio y tres documentos de definición relacionados basados en la herramienta de gestión de uso de tierras de SERVIR E&SA para Ruanda.

Muestra de concepto de servicio

CONCEPTO DE SERVICIO Herramienta de soporte de decisión de uso de tierras para Ruanda	
RESUMEN DEL SERVICIO	
Problema de desarrollo	<p>Ruanda es conocida como la tierra de mil montañas. Debido a su terreno y, en combinación con una creciente población, Ruanda enfrenta diversos problemas como derrumbes, sedimentación en los ríos, erosión y degradación de las tierras causados por el mal manejo de tierras. Se han implementado diversas iniciativas para resolver estos problemas. Por ejemplo, el Ministerio de Agricultura de Ruanda (MinAgri) está trabajando en un índice de evaluación de erosión basado en un DEM derivado de la producción de ortoimágenes. Otras iniciativas incluyen el desarrollo del Atlas de riesgos de Ruanda que mapeó muchos de los peligros existentes en el país. El Ministerio de Vivienda de Ruanda también está utilizando un índice de pendientes basado en GIS para trazar un mapa de las poblaciones que viven en áreas de riesgo. Sin embargo, la información para la toma de decisiones existe de forma no consolidada. La falta de productos específicos a sectores, con el objeto de resolver problemas específicos a esos mismos sectores, implica que los ministerios no pueden interpretar el valor de la información y los informes disponibles e incorporarlos adecuadamente en la toma de decisiones. Durante la evaluación de las necesidades del usuario realizadas por SERVIR en el país, la capacidad de los ministerios para interpretar y asimilar los datos y productos geoespaciales se identificaron como brechas importantes al uso de datos y herramientas existentes en los procesos de toma de decisiones.</p>
Especificación del problema	<p>Este servicio busca mejorar los procesos de toma de decisiones en el uso de terrenos específicos al proporcionar una herramienta de toma de decisiones más eficaz, que también agregará todos los datos requeridos y procesos automatizados para producir la información necesaria.</p>
Descripción del servicio	<p>La Herramienta de soporte de decisiones basada en terrenos propuesta estará basada en el Atlas de riesgos existente y otra información del país para informar sobre los procesos de toma de decisiones de planificación y uso de tierras específicos. La herramienta agregará la información requerida por el Ministerio de Vivienda de Ruanda (Rwanda Housing Authority, RHA) para la reubicación de poblaciones que viven en áreas de alto riesgo, y la información requerida por el Ministerio de Silvicultura y Agua de Ruanda (Rwanda Water and Forestry Authority, RWFA) para la identificación de áreas degradadas que requieran restauración (reforestación, aforestación o rehabilitación). La herramienta permitirá que los usuarios deriven en forma interactiva los rendimientos de los procesos de toma de decisiones identificados. El rendimiento incluirá mapas que muestran los sitios de reubicación ideales y las áreas que requieran restauración (rehabilitación, reforestación). Anteriormente, los procesos de toma de decisiones se realizaban manualmente y tomaban mucho tiempo. La herramienta aquí descrita permitirá agregar los datos requeridos y proporcionará flujos de trabajo para una toma de decisiones más eficiente y rápida.</p>

Actores claves principales	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsables de toma de decisiones: RHA y Ministerio de Silvicultura y Agua de Ruanda (RWFA) ● Usuarios/socios implementadores: Ministerio de Gestión y Uso de Tierras de Ruanda, Ministerio de Vivienda de Ruanda (RHA), Ministerio de Silvicultura y Agua de Ruanda (RWFA), Ministerio de Gestión de Desastres y Asuntos de Refugiados (MIDIMAR), consejos de distrito locales ● Beneficiarios: comunidades que viven en áreas de alto riesgo
Consideraciones de género	N/D
TEORÍA DEL CAMBIO	
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesos de implementación de políticas de tierras mejorados ● Procesos mejorados en reubicación y rehabilitación
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta de soporte de decisiones basadas en el uso de tierras para la toma de decisiones ● Mejores procesos de toma de decisiones sobre reubicación y restauración
Rendimientos	<ul style="list-style-type: none"> ● Mapas ● Material de capacitación ● Herramienta web ● Personas capacitadas ● Informe de la evaluación de necesidades y consultas ● Metodología ● Informe técnico ● Conjuntos de datos procesados
Insumos	<p><u>INSUMOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos de datos; p. ej.: cobertura de tierras, elevación, planes maestros, planes de gestión de bosques y políticas de gestión, mapas de suelos, etc. <p><u>ACTIVIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Consultas de los actores claves ● Adquisición y procesamiento de datos ● Desarrollo de metodología ● Desarrollo de la herramienta (diseño, creación de prototipo, pruebas, implementación) ● Fortalecimiento de capacidades/capacitación <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitación GIS avanzada para respaldar la herramienta de soporte de decisiones basadas en tierras de Ruanda ○ Fortalecimiento de capacidades para el uso de la herramienta de soporte de decisiones basadas en tierras de Ruanda ● Difusión (promoción de usuarios): herramienta basada en web
Suposiciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Los puntos focales proporcionarán a tiempo datos de calidad y actualizados ● La institución identificada para la toma de decisiones alojará, utilizará y mantendrá la herramienta ● Que el rendimiento de la herramienta será preciso

Apalancamiento de otras oportunidades	Este servicio se basa completamente en el aprovechamiento de las actividades del organismo gubernamental existente para alinear las fuentes de datos y aprovecharlas en un solo servicio que respaldará los procesos de uso de tierras transversales.
Estrategia de sustentabilidad	La participación continua del usuario de los actores claves objetivo durante el desarrollo del servicio, junto con las capacitaciones en GIS y el fortalecimiento de capacidades en el uso de la herramienta, colaborará en la adopción de la herramienta y proporcionará las habilidades necesarias para mantener y actualizar los conjuntos de datos dinámicos en la herramienta.

Muestra de documento de definición del producto

Documento de definición del producto (PDD)			
TÍTULO DE SERVICIO	Herramienta de soporte de decisión del uso de tierras para Ruanda		
TÍTULO DE PRODUCTO	Herramienta de soporte de decisión del uso de tierras para Ruanda		
Fecha de la última actualización de este documento:	20/06/2017 (Lilian)		
Estado de producto actual	En producción	ARL actual:	FASE 1
Responsable de la actividad	Lilian Ndungu Líder temática, Seguridad agrícola y alimentaria	Correo electrónico lndungu@rcmrd.org	Teléfono +254714447273
RESUMEN			
Descripción del producto	<p>Si bien hay varias iniciativas para resolver los problemas que enfrenta Ruanda, como derrumbes, sedimentación en los ríos, erosión y degradación de las tierras causados por prácticas inapropiadas de manejo de tierras, la mayor parte de la información requerida para la toma de decisiones está en los silos. La herramienta de soporte de decisiones sobre el uso de la tierra estará basada en el Atlas de riesgos existente y otra información del país para informar sobre los procesos de toma de decisiones de planificación y uso de tierras específicos. La herramienta agregará la información requerida por el Ministerio de Vivienda de Ruanda (RHA) para la reubicación de poblaciones que viven en áreas de alto riesgo, y la información requerida por el Ministerio de Silvicultura y Agua de Ruanda (RWFA) para la identificación de áreas afectadas que requieran restauración (reforestación, aforestación o rehabilitación). La herramienta permitirá que los usuarios deriven en forma interactiva los rendimientos de toma de decisiones basados en la regla seleccionada. El rendimiento incluirá mapas que muestran los sitios de reubicación más ideales y las áreas que requieran restauración (rehabilitación, reforestación). Anteriormente, los procesos de toma de decisiones consumían tiempo y eran manuales. La herramienta agregará los datos requeridos y proporcionará flujos de trabajo para una toma de decisiones más eficiente y rápida. La herramienta cubrirá Ruanda, pero se realizará una prueba piloto en los distritos de Gakenke y Rutsiro.</p>		
Fecha prevista para la finalización	2018		
Socios de producción	Ministerio de Gestión y Uso de Tierras de Ruanda, Ministerio de Vivienda de Ruanda (RHA), Ministerio de Silvicultura y Agua de Ruanda (RWFA), Ministerio de Gestión de Desastres y Asuntos de Refugiados (MIDIMAR), consejos de distrito locales		
Consideraciones de género	N/D		

CAPACIDADES Y CONTEXTO DE REFERENCIA

Capacidad del usuario	<p>Ruanda tiene mucha información geoespacial, como ortoimágenes de alta resolución, atlas de riesgo nacional y mapas de la tierra. Sin embargo, la información está en silos. Las habilidades de información y datos geoespaciales inadecuados también han obstaculizado el uso de información OE existente para la toma de decisiones. La herramienta de soporte de decisiones sobre el uso de la tierra de Ruanda buscará agregar todos los datos y la información requerida para la toma de decisiones, y proporcionar flujos de trabajo más eficaces y rápidos, que asistirán en el desarrollo de mapas que trazan las áreas más aptas para la reubicación y las áreas que requieren restauración.</p> <p>Los actores claves requerirán un taller para ayudarlos a comprender las metodologías utilizadas en la herramienta basada en la web.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Según la evaluación inicial durante las consultas de los actores claves posteriores a la evaluación de necesidades del usuario, los participantes requieren cierta capacitación en GIS. El plan de estudios se determinará después de una mayor evaluación de las capacidades de las instituciones identificadas. ● Capacitación GIS avanzada ● Transferencia de habilidades técnicas sobre la herramienta de soporte de decisiones sobre uso de las tierras de Ruanda para todos los actores claves ● Capacitación sobre el mantenimiento y la actualización de la herramienta de soporte de decisiones sobre el uso de las tierras de Ruanda, una vez que se identifique la institución anfitriona.
Intercambio/acceso de datos	<p>Actualmente, hay muchos datos geoespaciales disponibles de diferentes instituciones gubernamentales, como MIDIMAR, que, en colaboración con otros socios, desarrollaron el atlas de riesgos nacional integral. RCMRD también ha respaldado el desarrollo de mapas de cobertura de las tierras y fortalecimiento de capacidades en el ministerio. Desde el Instituto Nacional de Estadísticas (National Institute of Statistics, NISR), hay datos actualizados sobre las instalaciones como las escuelas. Otras iniciativas incluyen el índice de pendientes desarrollado por MINAGRI y los mapas base del Ministerio de Gestión y Uso de Tierras de Ruanda. Estos datos existen en las organizaciones y, por lo tanto, hay una falta de repositorios centralizados para facilitar el uso de los datos y la información para la toma de decisiones.</p>
Productos y herramientas	<p>La capacidad y las habilidades GIS inadecuadas para utilizar la información y los datos OE existentes obstaculizan el uso de las herramientas y los datos disponibles para la toma de decisiones.</p>
METODOLOGÍA	
Actividades/ insumos	<ul style="list-style-type: none"> o Se realizaron las consultas de los actores claves (SERVIR CNA y consultas posteriores de los actores claves) y se planificó la participación continua <ul style="list-style-type: none"> ● Se seleccionó al Ministerio de Gestión y Uso de Tierras de Ruanda como la organización central para coordinar todas las actividades dentro del país durante la implementación del servicio. ● Se realizará una evaluación integral de las referencias de la capacidad de las instituciones para utilizar GIS.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Se realizará un resumen de gestión de alto nivel en las instituciones de los socios de producción para promover la adopción de la herramienta para la toma de decisiones. ○ Adquisición y procesamiento de datos <ul style="list-style-type: none"> ● Se proporcionarán datos según los puntos focales asignados en las instituciones (planes maestros nacionales, elevación, población, mapas base, áreas protegidas, datos demográficos, leyes y políticas que regulan las decisiones de uso de tierras, zonas agrícolas, planes de gestión de distrito forestal, mapas de la tierra y datos del clima). ● SERVIR procesará los datos y desarrollará flujos de trabajo para integrar los datos para los procesos de toma de decisiones. ● SERVIR desarrollará la herramienta web. ○ Desarrollo de una metodología para los procesos de toma de decisiones identificados ○ Desarrollo (diseño, creación de prototipo, pruebas, implementación) de la herramienta web ○ Fortalecimiento de capacidades/capacitación <ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento de capacidades en GIS y detección remota (RS) ● Fortalecimiento de capacidades en el uso de la herramienta de decisiones del uso de tierras de Ruanda ○ Difusión (promoción de usuarios) de herramienta basada en web
Rendimiento previsto	<ul style="list-style-type: none"> ● Mapas ● Material de capacitación ● Herramienta web ● Personas capacitadas ● Informe de la evaluación de necesidades y consultas ● Metodología ● Informe técnico ● Conjuntos de datos procesados
Resultado(s) esperado(s)	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación (o uso) de la herramienta de soporte de decisiones basadas en el uso de tierras para la toma de decisiones ● Mejores procesos de toma de decisiones sobre reubicación y restauración
Estrategia de sustentabilidad	<p>SERVIR E&SA realizará capacitaciones en GIS y RS para mejorar la capacidad de las instituciones para utilizar geo-información. La capacitación se estructurará basándose en el resultado de la evaluación de referencia institucional. En el año 2018, se realizará el fortalecimiento de capacidades sobre el uso de la herramienta web, donde los actores claves se capacitarán sobre cómo integrar la información disponible para la toma de decisiones, pero también les proporcionará las habilidades para actualizar las capas de datos dinámicos. A través de la participación de una gestión de alto nivel durante la reunión de resumen, y a través de la coordinación de la implementación de las herramientas de RLMUA y la participación de RHA y RWFA en el desarrollo de la herramienta, esperamos promover la titularidad y adopción de la herramienta para la toma de decisiones. La herramienta web capitaliza los procesos de toma de decisiones existentes en los ministerios de RHA y RWFA y busca que sean más eficientes. RHA debe completar la reubicación de poblaciones viviendo en áreas de alto riesgo en el 2018, y la herramienta proporcionará un método más eficiente para que la institución cumpla con sus fechas límite y automatizar el flujo de trabajo para la toma de decisiones para</p>

	la reubicación. Utilizando información geoespacial existente, la identificación de áreas para restauración buscará proporcionar un flujo de trabajo de toma de decisiones más eficiente para RWFA. Una prueba piloto exitosa permitirá el escalamiento de las áreas cubiertas por la herramienta, ya que actualmente la herramienta se probará en dos distritos.		
Potenciales actividades de seguimiento	N/D		
Aprovechamiento/otras oportunidades	N/D		
COMPONENTES DE SERVICIO Y DIVISIÓN DE TAREAS			
COMPONENTE	Breve descripción de cada componente y sus respectivos roles	Equipo SERVIR	Socios implementadores
Acceso de datos existentes	Reunir datos sobre: planes maestros nacionales, elevación, población, mapas base, áreas protegidas, otros datos demográficos, leyes y políticas que regulan las decisiones de uso de tierras, zonas agrícolas, zonas proclives al peligro, zonas de delimitación, planes de gestión de distrito forestal, mapa de suelos y datos del clima).	Identificar y recopilar cualquier otro dato requerido	Los puntos focales asignados proporcionarán datos disponibles
Preparación/mejora de la arquitectura/estructuras de datos geoespaciales	N/D		
Intercambio/flujo de datos	Intercambio de datos facilitado a través de correos electrónicos y FTP.	Líder del hub SERVIR	Instituciones focales
Métodos, modelos, algoritmos o procedimientos nuevos o refinados	Las metodologías se desarrollarán para que la integración de datos produzca una reubicación ideal y mapas de sitios de restauración, y los actores claves se involucrarán durante todo el desarrollo de la metodología.	10	5
Análisis/síntesis de datos	Los datos adquiridos se procesarán previamente y las operaciones espaciales y geoespaciales se implementarán antes de cargar los conjuntos de datos procesados en la herramienta web, como una contribución para la toma de decisiones basada en la regla seleccionada.	Equipo SERVIR	
Transmisión/entrega de información	Se difundirán datos y mapas a través de la herramienta de soporte de decisiones basada en la web.	Líder de producto y especialista de participación del usuario para	MIDIMAR para asistir en la organización de un

		organizar una reunión de alto nivel y coordinar la promoción con los socios implementadores.	resumen de alto nivel. RLMUA, RHA, RWFA, MIDIMAR y consejos de distrito local para ayudar en la difusión.
Transición/ institucionalización	Fortalecimiento de capacidades, concientización sobre el uso de la herramienta web así como la promoción de la adopción y titularidad de la herramienta para la toma de decisiones.	Líder de producto y especialista de participación del usuario para liderar el fortalecimiento de capacidades y concientización.	Puntos focales para coordinar la estrategia para promover la apropiación y titularidad de la herramienta para la toma de decisiones.
OTROS PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN			
Promoción anticipada	SERVIR E&SA realizarán una capacitación para fortalecer la capacidad de los actores claves en el uso de la herramienta y sus esperanzas de que los actores claves utilizarán la herramienta en los procesos de toma de decisiones.		
Riesgos	El supuesto sobre la precisión de los productos y la implicación de su uso en la toma de decisiones al identificar sitios para reubicación o restauración.		

Muestra de documento de definición de administración de datos

Documento de definición de administración de datos (DMDD)			
TÍTULO DE SERVICIO	SERVICIO DE PRONÓSTICO Y MONITOREO DE HELADAS		
TÍTULO DE LA ACTIVIDAD	Se basa en acuerdos de intercambio de datos.		
Fecha del documento	18 de septiembre de 2017		
Responsable de la actividad	James Nyaga, técnico, RCMRD	Correo electrónico jwanjohi@rcmrd.org	Teléfono +254723786161
RESUMEN			
Descripción de la actividad	Una plataforma de intercambio de datos con módulos para: plataforma de transmisión de datos para TRI para difundir a los actores claves, específicamente KTDA Implementar una plataforma de retroalimentación de datos para KMD y una plataforma para compartir datos/información/productos de heladas para KMD con los actores claves		
Socios implementadores	<ul style="list-style-type: none"> - RCMRD - Departamento Meteorológico de Kenia - Ministerio de Desarrollo del Té de Kenia - Instituto de Investigación del Té 		
Estructura del acuerdo (MOU, acuerdo entre organismos, etc.)	MOU		
Período/fecha objetivo para la operacionalización, renovación	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de transmisión de datos para: fecha límite, septiembre de 2018 - Plataforma de retroalimentación de datos para KMD: fecha límite, septiembre de 2018 - Plataforma para compartir datos/información/productos para KMD: fecha límite, septiembre de 2018 		
Consideraciones de género	N/D		
METODOLOGÍA			
Actividades/ insumos	<ul style="list-style-type: none"> - MOU entre los tres actores claves - Consultas y participación de los actores claves para identificar la plataforma o el marco de trabajo sobre el cual es posible compartir datos entre los actores claves - Herramientas y diseños de producto conforme a los resultados de la segunda actividad arriba mencionada - Capacitación de los actores claves sobre cómo utilizar las herramientas 		
Rendimiento(s)	<ul style="list-style-type: none"> - MOU - Un marco de trabajo de datos e información - Aplicación móvil para recopilación de datos 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Una herramienta web para la difusión de datos - Informes de capacitación
Resultado(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los datos de campo recopilados por los actores claves del té conforme a sucesos de heladas se informan al Instituto de Investigación del Té para poder documentar de forma oportuna - Los productos de pronóstico de heladas compartidos dentro de la plataforma para compartir datos - Mayor concientización de los custodios de diferentes tipos de información - Mayor precisión en la detección de heladas y pronóstico debido a la disponibilidad de información de ocurrencia de sucesos almacenados en un lugar central
Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - El Departamento Meteorológico de Kenia albergará y ejecutará el servicio de heladas
Apalancamiento/ otras oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - El Departamento Meteorológico de Kenia está lanzando el Ministerio de Cambio Climático Nacional, que es una red de información que también puede integrar el rendimiento de este servicio.
PARÁMETROS	
Resumen técnico de la plataforma que se construirá o los datos que se compartirán	N/D
Formato, estándar y nivel de procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Información binaria: ocurrencias y no ocurrencias/generación de informes de sucesos - En el sitio: información climática - Productos de heladas (mapas diarios y de pronóstico) formados por el usuario - Informes
Documentación respaldatoria	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de participación de actores claves y consultas, julio de 2017
¿Acuerdo de interconexión de intercambio de datos?	N/D
Consideraciones de presupuesto	N/D
Temas de seguridad y privacidad	N/D
Tema de derechos de propiedad intelectual	N/D
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - El intercambio de datos/información entre instituciones es un problema polémico que puede entorpecer fácilmente el progreso de este trabajo, ya que implica compartir datos/información que las organizaciones respectivas consideran como privadas

Muestra del documento de definición de capacitación y fortalecimiento de capacidades

Documento de definición de capacitación y fortalecimiento de capacidades			
TÍTULO DEL SERVICIO	Capacitación GIS avanzada para respaldar la herramienta de soporte de decisiones sobre el uso de tierras de Ruanda		
TÍTULO DEL PRODUCTO	Herramienta de soporte de decisión de uso de tierras para Ruanda		
Fecha de este documento	20/06/2017 (Lilian)		
Responsable de la actividad	Lilian Ndungu Líder temática, Seguridad agrícola y alimentaria	Correo electrónico Indungu@rcmrd.org	Teléfono +254714447273
RESUMEN			
Descripción de la actividad	Entrega de capacitación GIS para equipar a los participantes con habilidades en uso del software GIS para preparar, procesar datos y desarrollar productos como mapas que pueden utilizarse para la toma de decisiones.		
Capacidades de referencia	Durante la evaluación de necesidades del usuario SERVIR y las consultas de los actores claves posteriores a CNA, se identificaron habilidades inadecuadas en GIS y detección remota como una brecha importante que obstaculiza el uso de información y herramientas de datos geoespaciales en Ruanda. En el fortalecimiento de capacidades de las instituciones de los actores claves, en el uso de información geoespacial disponible para la toma de decisiones y en la mejora de su capacidad como puntos focales que pueden preparar y proporcionar los datos requeridos para la contribución en la herramienta de soporte de decisiones de las tierras de Ruanda, SERVIR ESA realizará una capacitación GIS.		
Participantes	Ministerio de Gestión y Uso de Tierras de Ruanda, Ministerio de Vivienda de Ruanda, Ministerio de Silvicultura y Agua de Ruanda, Ministerio de Gestión de Desastres y Asuntos de Refugiados, Ministerio de Infraestructura, Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Gestión Ambiental de Ruanda, Universidad de Ruanda, Instituto de Estadística Nacional, Ministerio de Agricultura, Junta Agrícola de Ruanda		
Colaboradores/proveedores de capacitación	SERVIR ESA desarrollará materiales de capacitación y ofrecerá capacitación.		
Fecha/duración			
Consideraciones de género			
METODOLOGÍA			
Insumos de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del manual de capacitación • Preparación de datos de capacitación • Instalación de software y datos de capacitación de preparación • Preparación de nota de concepto y agenda para la capacitación • Entrega de capacitación • Capacitadores 		

Rendimiento previsto	Los participantes adquirirán habilidades en el uso de GIS para desarrollar productos para la toma de decisiones y mejorar su capacidad para utilizar productos de observación de la Tierra, herramientas e información para la toma de decisiones.
Resultado(s) esperado(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades mejoradas de GIS y la capacidad para replicar metodologías aplicadas en la capacitación y aplicarlas en el trabajo • Adopción aumentada en el uso de productos existentes de Observación de la Tierra, herramientas e información para la toma de decisiones
Estrategia de sustentabilidad	Los participantes tienen las habilidades para usar software de GIS para desarrollar productos y también la capacidad de interpretar productos resultantes. Después de la capacitación, se realizará la capacitación de fortalecimiento de capacidades en el uso de la herramienta de soporte de decisiones de uso de tierras de Ruanda. Se espera que las habilidades adquiridas permitirán que los participantes desarrollen conjuntos de datos dinámicos actualizados en la herramienta.
Potenciales actividades de seguimiento	Consulte arriba.
Apalancamiento/otras oportunidades	Fortalecimiento de capacidades del personal de SDA y KNBS sobre el uso de un marco de muestra derivado de los mapas de campos de cultivo; la actividad fue financiada por SDA. La estructura de muestra se utilizará para identificar a los agricultores de quienes se realizará el recorte de cosecha para evaluar los rendimientos como una contribución del esquema de seguros de cultivos del gobierno.

VII. Herramienta de monitoreo, evaluación y aprendizaje

Introducción

Para mantenerse a la altura del enfoque de planificación de servicios, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de SERVIR está evolucionando para expandir el uso de herramientas de monitoreo y planificación impulsado por el impacto. Primero, entre estas herramientas está la teoría del cambio, un nuevo elemento importante entretejido en todas las etapas de planificación del servicio.

Cada vez más utilizado en el mundo del desarrollo para diseñar actividades eficaces, orientadas al impacto, ToC captura el “cómo” y “por qué” del cambio deseado en un contexto particular y brinda claridad a la lógica que respalda MEA. Sus objetivos son:

- Identificar los pasos de un servicio desde una perspectiva de cambio, considerando insumos, actividades, rendimientos, resultados e impacto;
- Promover la comprensión compartida entre los actores claves de los factores críticos para la implementación y sustentabilidad eficaz de servicios;
- Establecer una base para la evaluación continua de un servicio;
- Identificar las medidas para determinar el progreso; y
- Destacar las suposiciones que respalda la lógica de un concepto de servicio.

MEA abarca los tres pasos del ciclo de vida de la planificación de servicios. Por consiguiente, el pensamiento preliminar de ToC comienza en la fase de evaluación de necesidades y consultas, a medida que los objetivos de servicio se vuelven más claros. El proceso de ToC formal continúa durante el diseño y la implementación de un servicio. Tiene fuertes enlaces a otras herramientas, en particular el mapeo de actores claves, que puede ayudar a informar los elementos clave de ToC.

Esta herramienta es un recurso para los hubs SERVIR en 1) el desarrollo de una teoría del cambio a nivel del servicio y 2) la alineación con las actividades continuas MEA. Por una cuestión de práctica, los hubs deben desarrollar una ToC para cada servicio.

Esta herramienta incluye secciones detalladas sobre: pautas generales; desarrollo de la ToC por pasos; y recursos de la ToC, incluida una plantilla SERVIR sugerida para ToC y una muestra de ToC.

Esta herramienta se revisará y actualizará según las lecciones aprendidas a través de la

EN 50 PALABRAS O MENOS...

Monitoreo, evaluación y aprendizaje

PROPÓSITO: Fortalecer MEA desarrollando teorías del cambio para servicios, al capturar un camino para progresar en la resolución de un problema de desarrollo.

ENFOQUE: La participación colaborativa y continua de los socios implementadores a través de talleres o reuniones para desarrollar, revisar y actualizar una ToC.

RESULTADO ESPERADO: Un producto narrativo que detalle explícitamente los caminos de cambio para un servicio, desde la contribución hasta el impacto. Los hubs también pueden optar por incluir un producto gráfico complementario.

experiencia del hub. Las plantillas proporcionadas para ToC se ofrecen como punto de inicio y debe expandirse y/o refinarse según las necesidades del hub.

Parte 1: Orientación general

Como cualquier método de planificación y evaluación, la ToC requiere que los participantes sean claros en los objetivos a largo plazo, los indicadores mensurables de éxito y las acciones realistas para alcanzar esos objetivos. Podría considerarse una hoja de ruta o proyecto sobre cómo llegar de “aquí a allá”.

Si bien el concepto puede parecer complicado, la ToC se basa en las habilidades instintivas que las personas utilizan en sus vidas diarias para resolver problemas y alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, si una persona tiene un objetivo de perder 10 libras de peso en tres meses, se requerirán ciertos pasos para alcanzar ese resultado. Primero será más ejercicio, luego cambiar la dieta para reducir la ingesta calórica y evitar bebidas azucaradas. Este régimen será necesario durante, al menos, 90 días. Este proceso es un ejemplo de una ToC: un camino para alcanzar un resultado deseado. Lo que es más importante, el objetivo es específico y mensurable, la línea de tiempo es firme, y, para monitorear el progreso, la persona debe conocer la referencia: el peso inicial. Una ToC es tan simple como eso.

El desarrollo de una ToC se informa mediante el proceso de evaluación de necesidades y consultas, durante el cual los hubs y los actores claves comienzan a analizar los planes para servicios específicos y el impacto que tendrán esos servicios. En general, el documento de la ToC debe iniciarse durante el diseño de servicio, ya que el trabajo comienza a desarrollar el documento de concepto de servicio. De hecho, una ToC suele ser una herramienta útil para facilitar el diseño de una actividad o un servicio. Comenzando con los resultados que está intentando alcanzar y, luego, identificando los resultados necesarios para alcanzar esos resultados, podría identificar naturalmente los componentes del servicio. Esta duración es intencional: en etapas posteriores, es más difícil desarrollar una teoría sobre cómo ocurre el cambio. Comúnmente, los modelos lógicos y marcos lógicos no explican cómo se entiende el funcionamiento de un proyecto o política. Cuando los proyectos no poseen ningún tipo de Teoría del cambio, es difícil construir una comprensión coherente de la intervención y articular sus resultados, incluso si se recopilan cantidades masivas de datos. Cuando esto ocurre, es posible que no se pueda afirmar exactamente cómo los ejecutores contribuyeron a alcanzar un objetivo general.

¿QUÉ ES LA TEORÍA DEL CAMBIO?

Una herramienta de planificación y evaluación que conceptualiza en detalle cómo las actividades e intervenciones llevarán al impacto. USAID define una teoría de cambio como “el razonamiento detrás de cómo y por qué se espera alcanzar un propósito o resultado en un contexto particular”. (Fuente: USAID ADS 201). En la práctica, la ToC es un proceso y un producto:

El proceso es el pensamiento colaborativo sobre las causas subyacentes de una situación, el consenso sobre el cambio deseado y el aporte de ideas sobre cómo alcanzar ese cambio.

El producto es una representación visual de esos pasos y la lógica detrás de ellos, típicamente capturada en un gráfico o diagrama de flujos. Incluye: impacto, rendimiento, resultados, actividades, insumos, indicadores, suposiciones y caminos al cambio.

ToC y MEA

La ToC no reemplaza los enfoques MEA existentes. La ToC no puede funcionar sola: debe anclarse y complementarse con referencias confiables, una recopilación de datos consistente, indicadores, etc. Esta estructura es importante porque ayudará a evitar brechas en la lógica. Por ejemplo, si un hub sugiere que la mejora de capacidad será un resultado de la capacitación, pero la capacidad de referencia y los cambios posteriores no se miden después de la capacitación, la lógica resultante es: *las personas asistieron a la capacitación, por lo tanto, ahora están más capacitadas*. Esto representa una brecha en la lógica.

Otro desafío práctico es que algunos proyectos no utilizan sistemáticamente la ToC para identificar datos relevantes a recopilar o para guiar el análisis. Por ejemplo, no identifican resultados intermedios y, como resultado, no recopilan datos sobre ellos. Reunir pruebas para probar las ToC puede ser difícil, por lo que algunos proyectos lo evitan. Sin embargo, se enfrentan a problemas considerables más adelante cuando llega el momento de realizar una evaluación. Con frecuencia, el resultado en ese momento es la “retroadaptación”, en otras palabras, redefinir la ToC para adaptarse a los datos recopilados. Esta práctica es mala.

Si la teoría ha cambiado implícitamente a través de la intervención, entonces el proceso debe ser más o menos lo mismo que en el desarrollo de la ToC original. Sin embargo, uno debe estar atento a la necesidad de revisar el plan MEA, los indicadores y la estrategia de recopilación de datos siempre que esos elementos se hayan desarrollado sobre la base de la ToC original. Puede haber brechas o indicadores desalineados como resultado de los cambios realizados, y la ToC debe resolverlos.

Revisión de la ToC

Es importante tener en cuenta que a medida que el diseño de servicio evoluciona, la ToC también debería cambiar. Las ToC son altamente contingentes sobre un rango de factores que afectan la probabilidad de que el cambio ocurrirá basándose en un conjunto de acciones relacionadas con el servicio. Los cambios sistémicos pueden ser complejos y altamente impredecibles, en particular, en el campo de medio ambiente y cambio climático. Eso significa que en muchos casos, los hubs y los socios implementadores se verán obligados a alejarse del intento de capturar el cambio de modo lineal “si ocurre..., entonces...” para capturar la complejidad. Una forma, pero no necesariamente la única forma, es pensar en la narrativa de la ToC como

UN EJEMPLO DE LA COMPLEJIDAD EN ToC

Una ToC sólida requiere que los planificadores anticipen las causas complejas y los efectos de las acciones o los sucesos, y qué ocurre si no ocurren. Por ejemplo, un sistema de información de sequías busca asistir al gobierno y al sector agrícola con el pronóstico estacional y la implementación de medidas de mitigación a corto y largo plazo antes y durante las sequías. Incluso con el sistema en su lugar, el cambio depende de la implementación de medidas de mitigación, y cómo afectan a los sistemas sociales y económicos locales afectados por la sequía. Estos, a cambio, afectan los servicios del ecosistema, seguridad del agua y alimentaria, y la biodiversidad en una forma positiva o negativa, y esos efectos tendrán alguna influencia directa o indirecta en la capacidad de los actores claves para implementar las medidas de mitigación. En este caso, la implementación de medidas de mitigación, o la falta de ellas, mejora o empeora la situación existente. Este tipo de bucle de retroalimentación caracteriza la complejidad.

similar a las probabilidades condicionales en las estadísticas: la probabilidad de alcanzar el Resultado A, siempre que ocurriera el Suceso B. Por ejemplo, “si hacemos X, entonces ocurrirá Y, que resulta en Z, que alcanza A y B”. Entonces, A y B ocurren solo si ocurre Z; Z ocurre solo si ocurre Y. Los sistemas de monitoreo y evaluación deben diseñarse para capturar evidencias en ambos “si” y “entonces”.

Aun así, también es importante evitar revisar la ToC con demasiada frecuencia. En práctica, será más probable que deba ajustarse el diseño de servicio, las actividades previstas, etc. para poder alcanzar los resultados especificados en la ToC.

Parte 2: La ToC en pasos

Esta sección de la herramienta proporciona a los hubs y a los usuarios un enfoque escalonado a la ToC. El proceso consultivo se divide en siete pasos (Figura 10).

Las siguientes secciones explican problemas clave relacionados con cada paso. El paso 1 normalmente lo realizaría el hub, dentro del hub. Los pasos 2-7 habitualmente se realizarían juntos con los socios implementadores y terceros, en un taller u otro entorno consultivo.

Las pautas aquí se relacionan con el desarrollo de una ToC narrativa, que se recomienda porque ayuda a marcar enlaces causales y garantizar un proceso completo de pensamiento. En un entorno de taller, sin embargo, una ToC gráfica podría ser una herramienta más útil para realizar un aporte de ideas y visualizar caminos. Independientemente de esto, mientras las ToC gráficas y narrativas se alineen, la tarea de completar la narrativa más adelante, después del taller, no debería ser difícil. (Se incluyen plantillas para ambos en la parte 3).

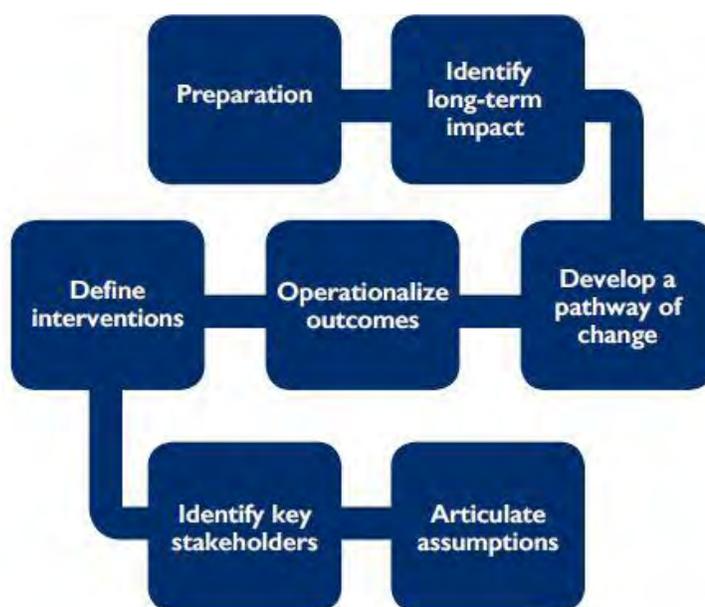


Figura 10. Pasos clave en el desarrollo de la teoría del cambio

Paso 1: Preparación

Este paso ayudará a definir una especificación preliminar del problema y los riesgos en un contexto determinado.

Seleccione el servicio para el cual se desarrollará la ToC. En la mayoría de los casos, estas decisiones se vincularán con el paso del diseño de servicio, cuando los hubs y los socios implementadores se ponen de acuerdo sobre los servicios de prioridad y comienzan a desarrollar el documento de concepto de servicio.

PLANIFICACIÓN DEL TALLER DE ToC

- *Los pasos incluyen cinco sesiones grupales, cada una con dos horas de duración. Según las circunstancias, estos podrían realizarse en una serie de reuniones o en un taller de 1,5 días.*
- *Según sea necesario, adapte la plantilla de ToC al contexto local. Si planea producir una versión gráfica de la ToC, prepare esa plantilla con anticipación, dibujando sobre el ejemplo en la Parte 3.*
- *Un proceso de ToC es más eficaz cuando se representan muchos puntos de vista, de 8 a 15 participantes logran esto sin dificultar la gestión del grupo.*
- *Los participantes deben incluir personas que puedan representar consideraciones de género y las necesidades de otras audiencias especiales.*
- *Es preferible involucrar a un moderador para liderar el proceso de la ToC para garantizar un análisis abierto y una participación uniforme.*

Haga la tarea. El proceso debe comenzar con una buena comprensión de la situación, p. ej., el problema que busca resolver el servicio, sus causas y consecuencias, y las oportunidades asociadas. Idealmente, esta información se resumirá perfectamente en el informe de la evaluación de necesidades y consultas. Puede haber surgido nueva información de las consultas posteriores o cualquier mapeo de actores claves que se haya realizado. Si se mantiene la incertidumbre, algunas entrevistas clave del informante deberían ayudar a completar las brechas de conocimientos. Si el problema no se define con precisión, la ToC no llevará a la solución correcta.

Conozca a los actores clave con anticipación. Muy probablemente, el equipo del hub conocerá o habrá conocido a los participantes de la ToC durante el proceso de consultas, mapeo de actores claves o colaboraciones previas. Si hay alguien nuevo participando en el proceso de ToC, un miembro del equipo del hub debe tratar de conocerlo con anticipación para conocer su interés, su participación en el servicio, etc. La participación de los responsables de la toma de decisiones es importante, pero si no pueden asistir, el equipo del hub debe como mínimo procurar conocer sus opiniones sobre el servicio con anticipación.

Prepare a los participantes. Cuando sea posible, y según corresponda, proporcione a los participantes una breve información sobre el servicio, un mapa de actores claves (si existe) y otra información relevante.

Paso 2: Identifique el impacto

[Sesión grupal 1]

El proceso de ToC puede considerarse una experiencia “hacia atrás”, en el sentido de que comienza identificando el objetivo que se desea de un servicio a largo plazo y, luego, se trabaja hacia atrás para identificar todas las condiciones que deben cumplirse para que ocurran los objetivos.

La Sesión grupal 1 inicia el proceso. Similar a aporte de ideas, debe realizarse con un tono inclusivo de manera que participen todos. Para estimular el análisis, podría ser útil revisar los problemas clave relacionados con este servicio que emergen de la evaluación de necesidades y consultas o el mapeo de actores claves.

En la definición del impacto a largo plazo de un servicio, es muy importante ser lo más específico posible y evitar un “mega resultado”: algo demasiado grande y complejo como para lograrse a través de este servicio. Dichos impactos son comunes en los planes estratégicos y las propuestas del programa, pero son demasiado imprecisos como para servir como base para una ToC.

El problema con un impacto impreciso es que no puede medirse. También lleva a una reflexión difusa sobre los insumos. Tome el siguiente ejemplo: *“Mejora de la gestión ambiental y resiliencia a cambios climáticos”*. ¿Cómo se define exactamente “mejora” y “resiliencia” en el contexto local? ¿O en el contexto del servicio? La tarea de medición será mucho más fácil si se especifican las dimensiones. El impacto será más fácil de medir si fuese: *“Aumento de las hectáreas de bosque protegido”* o *“Aumento de los ingresos para medios de vida dependientes del bosque”*. Estas afirmaciones de impacto sugieren métricas para su seguimiento y medición.

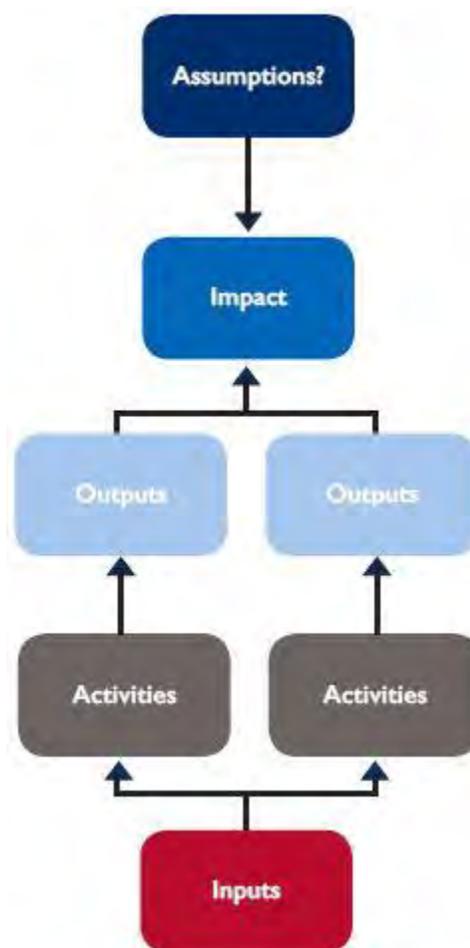


Figura 11: Resumen simple del camino de la teoría del cambio

Otro punto clave es que un servicio puede tener potencial de alcanzar múltiples objetivos, cada uno con su propio conjunto de actividades, resultados y rendimiento. La tarea del moderador es trabajar con los participantes para desglosar los objetivos grandes en una visión para un solo impacto alcanzable con sus partes componentes. La Figura 12 divide este paso en tareas, que se analizan en detalle en la siguiente sección.



Figura 12: Resumen de tareas para identificar el impacto a largo plazo

Paso 3: Desarrollar un camino hacia el cambio

[Sesión grupal 2]

Esta segunda sesión grupal es el paso potencialmente más desafiante y extenso. El objetivo es identificar y clasificar los niveles de resultados relacionados con el impacto final en una secuencia lógica: un camino del cambio.

Un componente clave de la experiencia de la ToC es el proceso de mapeo “hacia atrás”, comenzando con el impacto a largo plazo y el trabajo hacia atrás, analizando los primeros cambios que deben ocurrir. En oposición a la planificación convencional, este proceso comienza preguntando “¿Qué condiciones previas deben existir para alcanzar un impacto a largo plazo?” en lugar de “¿Qué actividades podemos realizar para avanzar con nuestros objetivos?” La tarea del moderador es alentar a los participantes a responder la pregunta varias veces hasta que surja un panorama completo.

Resumen de los pasos

Comúnmente, los pasos incluyen:

- *Aporte de ideas sobre el (los) impacto(s)*: este es el resultado de mayor nivel del servicio, pensado para contribuir a mitigar el problema de desarrollo. Esto se incluye en la sección “Cambios esperados” en la plantilla narrativa de la ToC.
- *Identificación de resultados*: una vez que se acuerdan los impactos, proceda a identificar los resultados, las condiciones previas suficientes y necesarias para que ocurra el impacto. Ilustra el flujo del proceso.
- *Priorización*: a continuación, clasifique y reduzca la lista entre cuatro a seis resultados más importantes.
- *Determinación de rendimientos*: Una vez que haya consenso sobre los resultados prioritarios, continúe con el proceso de mapeo hacia atrás para seleccionar el rendimiento, las condiciones previas que son suficientes y necesarias para que ocurra cada resultado. Considere cada resultado individualmente, describiendo los

rendimientos relacionados. Estos rendimientos serán el resultado directo de las actividades que el hub y los socios implementadores planean realizar.

- *Determinación de actividades:* Una vez que el grupo esté satisfecho con el rendimiento, repita el proceso en forma repetitiva para determinar qué actividades serán suficientes y necesarias para ofrecer los rendimientos previstos. Nuevamente, considere un rendimiento a la vez.
- *Enumere los insumos:* Continúe el proceso para determinar qué contribución es necesaria (tiempo, dinero, personas, otros recursos) para que la actividad se realice correctamente. Al finalizar este proceso, el grupo debe tener información para completar correctamente los campos de impacto, resultados, rendimientos y actividades/insumos dentro de la parte de la sección “Cambios esperados” de la plantilla narrativa de la ToC.

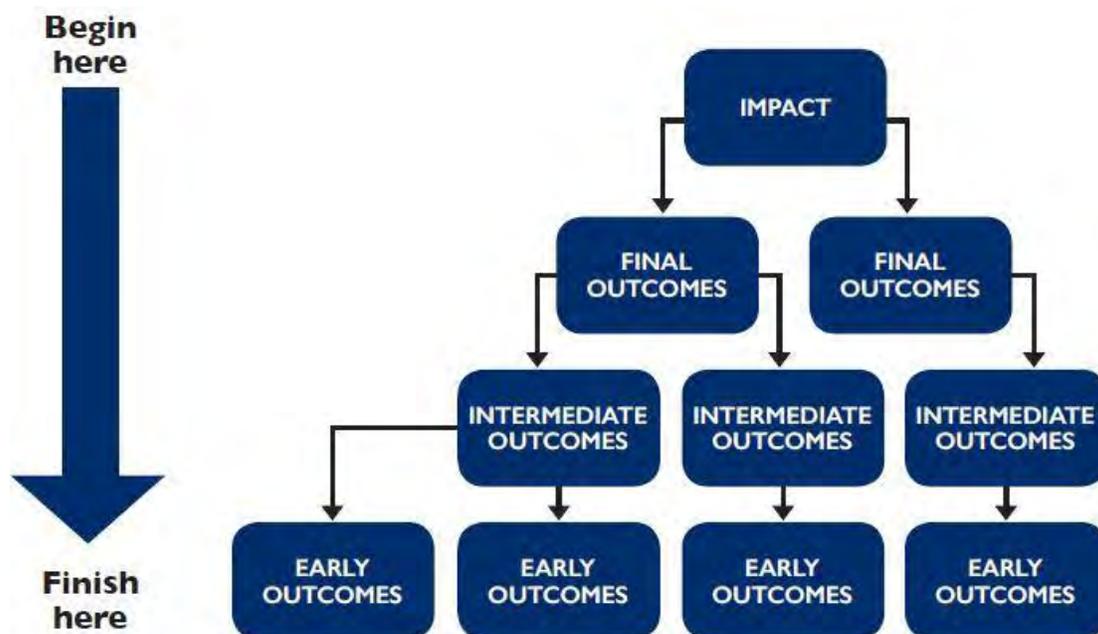


Figura 13: El flujo del aporte de ideas que está por cambiar. La complejidad del servicio determinará cuántos niveles de resultados se requieren.

Más información sobre los resultados del mapeo

El análisis de los resultados tiene potencial para ser el más desafiante, porque algunos resultados podrían depender del logro de resultados anteriores. Para comenzar el análisis, el moderador debe preguntarle al grupo: “¿Qué resultados deben provocarse para lograr un impacto?” Estos se colocan directamente debajo de la afirmación de impacto como *resultados intermedios*. El grupo debe comenzar con un resultado y determinar sus condiciones previas necesarias, esto se llama “desvendar un resultado,” antes de pasar a otro. Una vez que se captura la información, el proceso continúa, hacia atrás, para desvendar los *resultados tempranos* requeridos para alcanzar los resultados intermedios.

Comúnmente, el grupo podrá identificar de uno a seis resultados. Pueden ser diferentes en cuanto al momento en que ocurrieron durante la aplicación del servicio. Algunos pueden ser resultados inmediatos o de corto plazo, que típicamente se definen como resultados que

ocurren en el término de uno a dos años después de la implementación de un servicio. Otros pueden ocurrir mucho después. Entonces, los resultados inmediatos representan condiciones previas para lograr los resultados a largo plazo. Una nota de precaución: asegúrese de que el grupo identifique las condiciones previas como opuestas a las intervenciones. Las condiciones previas son los resultados; las intervenciones son las actividades.

No todos los resultados deben “desvendarse”: Por ejemplo, un resultado del que el hub podría no ser responsable, como “*Un crecimiento del 10 % en los ingresos de los agricultores*”, posiblemente no precise examinarse. O bien, si el hub u otro grupo de actores claves está trabajando específicamente en un resultado a través de otro servicio, ese resultado no necesariamente debe examinarse. Esto debe decidirlo el grupo. Sin embargo, las suposiciones del grupo deben incluir una nota sobre por qué ese resultado no se examinó.

Uno podría preguntarse hasta dónde debe ir este proceso. La profundidad de una ToC está determinada por la extensión de la investigación que pueda lograr el equipo del hub desde el resultado a largo plazo. No existe una regla firme ni rápida sobre qué tan detallado debe ser este proceso de identificación. Generalmente, tres o cuatro pasos hacia atrás desde la primera fila de resultados es adecuado para comprender el camino requerido para alcanzar el resultado a largo plazo. La misma lógica aplica en la plantilla de ToC.

Paso 4: Operacionalización de impactos, resultados y rendimientos seleccionando indicadores [Sesión grupal 3]

Una vez se completa el paso 3, es importante definir los indicadores que puede utilizar el grupo para rastrear el progreso hacia los resultados. En general, definir los indicadores es la parte más difícil del desarrollo de ToC. Sin embargo, la plantilla narrativa de la ToC intenta simplificar este paso para los hubs enumerando los indicadores de generación de informes principales de USAID (indicadores estándar de Cambio Climático Global [Global Climate Change, GCC] de USAID y SERVIR, así como otros indicadores de generación de informes de USAID (p. ej., indicadores de ciencias, tecnología, innovación e investigación) relevantes para todo el programa. La tarea es seleccionar los indicadores de generación de informes adecuados desde la lista incluida y, donde fuese necesario, expandirla para incluir indicadores específicos del hub u otros indicadores requeridos para capturar el progreso en la entrega del servicio.

Recuerde que, a medida que se concibe y diseña cada servicio para contribuir al logro de objetivos mayores del programa SERVIR, uno o más indicadores estandarizados incluidos en la plantilla de la ToC deben ser aplicables a ese servicio. Si el hub descubre que ninguno de esos indicadores es adecuado para capturar lo que el servicio se supone que quiere lograr en cualquier nivel (impacto, resultado o rendimiento), esta es una advertencia de que el servicio o su ToC no se adapta al marco de trabajo del programa SERVIR. El diseño propuesto del servicio o la ToC deben reexaminarse muy a fondo.

Para comenzar esta sesión grupal, el moderador debe publicar una versión limpia y ordenada de la plantilla (o una representación gráfica) en el frente de la sala o distribuir hojas de plantilla ToC ordenadas, con la información desarrollada hasta ahora, a los participantes. El moderador debe trabajar a través de un impacto, resultado y rendimiento en el momento y pedir a los participantes que anoten las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las dimensiones mensurables del impacto, resultado y rendimiento?
- ¿A quién (población objetivo) o qué (fenómeno observado) se desea cambiar?
- ¿Cuál es el estado actual de los indicadores relacionados con ambos? (si el hub realizó un seguimiento de los mismos indicadores previamente)
- ¿Qué indicadores estándar (USAID GCC o SERVIR) medirán el éxito de este resultado?
- ¿Se requieren indicadores adicionales para capturar adecuadamente el cambio? Si es así, ¿cuáles?
- ¿Cuánto debe cambiar nuestro fenómeno observado o población objetivo para determinar el éxito en alcanzar los indicadores? Esto ayuda a establecer objetivos para los indicadores.
- ¿Cuánto tardará en alcanzar el umbral de cambio sobre los indicadores? Esto es para estimar si el cambio probablemente ocurrirá dentro de una línea de tiempo razonable y si el hub podrá capturarlo cuando el cambio en sí ocurra.

Los participantes no deben tratar con la pregunta de referencia; esa es una pregunta de investigación que debe documentarse con precisión una vez que se hayan decidido los instrumentos de medición reales. No es la tarea de los participantes pensar a este nivel de detalle.

Idealmente, cada impacto y resultado en el mapa debe tener un indicador, pero los recursos disponibles suelen dificultar lograr esto. Como mínimo, cada resultado para el cual se diseñarán intervenciones iniciales debe tener un indicador. Entonces, será tarea de los evaluadores y las personas responsables del aprendizaje organizativo diseñar mediciones y herramientas e identificar fuentes de datos para los propósitos de MEA. Podría ser una buena idea utilizar un grupo más pequeño para ayudar a determinar las mediciones de éxito, en particular aquellas personas familiarizadas con las mediciones de resultados y los tipos de datos disponibles para utilizar.

Al finalizar el proceso de este paso, el hub y los socios implementadores deben haber completado correctamente la sección "Indicadores de servicio" de la plantilla de la ToC.

Paso 5: Definición de intervenciones

[Sesión grupal 4]

Aquí, el equipo del hub tiene dos tareas clave: 1) decidir qué subconjunto de resultados y rendimiento puede e intentará producir el servicio; 2) definir las actividades que los hubs pueden realizar y realizarán para producir los resultados y rendimientos, según sea posible; 3) definir qué insumos son necesarias para implementar esas actividades.

Decidir qué subconjunto de resultados y rendimientos es factible requiere un análisis grupal. Esta parte del proceso puede requerir una gestión de las expectativas porque es posible que el hub deba aceptar que no tiene la capacidad para actuar en cada condición previa identificada. Como se advirtió antes, al finalizar este proceso, el grupo debe tener un subconjunto de resultados para utilizar como base para la planificación de actividades y insumos, p. ej., la parte refinada de la plantilla “Cambios esperados”: resultados, rendimientos y actividades/insumos principales.

Dividir la tarea en pequeños grupos o asignaciones individuales funciona bien, por lo que se recomienda que el moderador asigne a los pequeños grupos uno o dos resultados y, luego, pida a los participantes que se tomen 15 minutos para pensar en las actividades necesarias para lograr ese resultado. Cuando todas las actividades se hayan determinado o trazado, luego, cada grupo explicará por turnos su razonamiento por el que esperan que los insumos, las actividades y rendimientos logren el resultado objetivo a los niveles identificados por los indicadores elegidos anteriormente.

El proceso continúa hasta que el grupo logra un consenso sobre si cada resultado se ha:

- Regulado dentro o fuera de la influencia del servicio,
- Determinado como resultado de un efecto dominó que comienza antes en el proceso de cambio;
- Combinado con una serie de insumos, actividades y resultados que posiblemente produzcan los resultados deseados.

Paso 6: Identificación de personas y organizaciones, y su participación en el servicio

[Sesión grupal 5]

Este paso debe ser más simple que los demás. La mayor parte de la información necesaria para esta sesión debe estar disponible basándose en la evaluación de necesidades y consultas, y cualquier mapeo de actores claves que se haya realizado.

Para comenzar esta sesión grupal, el moderador debe distribuirles hojas de ToC ordenadas, con la información desarrollada hasta ahora, a los participantes. La tarea en esta sesión es identificar dos grupos de personas e instituciones que participarán en el servicio de alguna forma. Este análisis se enlaza con las páginas 1 y 2 de la plantilla narrativa de ToC, que cubre: socios implementadores, otros socios, usuarios, intermediarios y beneficiarios. A continuación, algunos pasos sugeridos:

1. El moderador les pide a los participantes que utilicen el mapa de actores claves y la ToC desarrollada hasta ahora para identificar primero a los socios implementadores. Estos son personas o instituciones que trabajan en forma colaborativa con el hub SERVIR en el diseño, codesarrollo y sustento de un servicio. En la mayoría de los casos, estarán en la sala, participando en el desarrollo de la ToC. Estos socios, en algunos casos, podrían ser también usuarios.

2. Entonces, el grupo debe identificar otros socios. Estos son instituciones o personas interesadas en SERVIR y sus servicios, pero no directamente involucrados en el desarrollo de servicios. Pueden ser donantes, agencias/ONG que trabajan en áreas relacionadas, medios y asociaciones del sector privado.
3. El siguiente paso en el proceso es la identificación de los roles esperados de los socios y la estrategia factible para involucrarse y trabajar junto a esos socios en el diseño, el desarrollo y la entrega del servicio.

Después de esto, los participantes identificarán usuarios del servicio, intermediarios y beneficiarios. Los usuarios del servicio son instituciones o personas que utilizarán los rendimientos del servicio para alcanzar el resultado definido. Estos incluyen personas o instituciones que consulten datos, productos o herramientas de SERVIR o que participen en la capacitación para cumplir un propósito particular. Puede ser personal técnico, analistas, investigadores o responsables de toma de decisiones; suelen tener cierto nivel de responsabilidad para comunicarse con los beneficiarios.

4. Los intermediarios (o próximos usuarios) son las personas o instituciones que pueden permitir el impacto del desarrollo brindando soporte a la adopción, el perfeccionamiento y la eficacia de un servicio. Pueden ser organismos de extensión, ONG, CBO o medios que utilizarán el servicio difundiendo información a los beneficiarios. En este contexto, también pueden considerarse como intermediarios a determinados responsables de toma de decisiones, ya que pueden tener una función como líderes del servicio.
5. Después de esto, los participantes deben identificar a los beneficiarios. Este grupo incluye aquellas instituciones o personas que se espera que se beneficien de los productos/servicios desarrollados, incluidos conjuntos de datos, sistemas de información, herramientas, etc. Estos beneficios con frecuencia se relacionan con: mayor capacidad de adaptación a cambios climáticos, mayor resiliencia de medios de subsistencia, capacidad para prepararse y responder a los desastres, etc. Es posible que los beneficiarios (como agricultores, miembros de la comunidad, gerentes de recursos/agua locales, organizaciones basadas en la comunidad, universidades) no utilicen necesariamente los datos, productos o herramientas directamente, pero, sin embargo, experimentarán beneficios del servicio.

La consideración de beneficiarios también debe incluir atención específica a los posibles beneficios del servicio en audiencias especiales y qué insumos y actividades particulares se requieren para garantizar que se están beneficiando. Estas audiencias incluyen a las personas marginalizadas por género, acceso a información, geografía, pobreza, etc. Este proceso de pensamiento refleja el pensamiento de alto nivel similar realizado durante el desarrollo del documento de concepto de servicio.

- Finalmente, los participantes trabajarán para identificar los roles esperados de los socios y las estrategias factibles para involucrar a usuarios, intermediarios y beneficiarios para conseguir los beneficios del servicio.

Paso 7: Articulación de suposiciones y análisis de los problemas relevantes

[Sesión grupal 6]

Este paso debe realizarse como una sesión de revisión. El objetivo del moderador es poner a todos al tanto de la narrativa de la ToC, los indicadores que se utilizarán para realizar el seguimiento del éxito y las intervenciones para generar resultados. Además, el análisis debe considerar explícitamente los problemas potenciales, como las consecuencias involuntarias de la entrega del servicio como se propuso. Otros problemas relevantes para la entrega del servicio, como problemas transfronterizos, de género o ambientales, también deben abordarse específicamente y resolverse antes de que la ToC pueda considerarse final y accionable.

Una actividad importante en esta sesión es verificar la lógica subyacente de la teoría contra estos estándares de calidad:

- *Verosimilitud*: ¿Es la narrativa sobre la ruta del cambio y el impacto realista?
- *Viabilidad*: ¿Tiene el grupo las capacidades y recursos para implementar los insumos requeridos para producir los resultados en el camino del cambio?
- *Comprobable*: ¿Las medidas de éxito especificadas midieron clara y adecuadamente que el progreso hacia el objetivo es reconocible? ¿Los indicadores definidos para cada resultado están en términos claros de manera que un investigador o evaluador pueda utilizarlos para producir una investigación o plan de MEA?

RESUMEN: CONSEJOS SOBRE LA TEORÍA DEL CAMBIO	
SÍ...	NO...
<p>... Explique la teoría de cómo ocurre el cambio. Muchos modelos lógicos y sistemas de registro se centran en los insumos sin describir cómo se espera que catalicen el cambio.</p>	<p>... Subestime la dependencia y complejidad. Los cambios sistémicos pueden ser complejos y altamente impredecibles. Puede ser imposible cambiar de modo lineal “Si ocurre..., entonces...”.</p>
<p>... Evitar las brechas en la Teoría del cambio. Asegúrese de que haya pruebas que demuestren el cambio en el transcurso del tiempo. Por ejemplo, si el objetivo de servicio es construir la capacidad, asegúrese de medir la capacidad de referencia y los cambios después de la intervención. Eso garantizará una consistencia en la lógica de la teoría.</p>	<p>... Se olvide de comunicar y compartir. Las ToC requieren un sentido de propiedad y comprensión colectiva de las condiciones para el cambio, los indicadores críticos y las definiciones del éxito. Cuando los socios están “en la misma página”, el cambio positivo es más probable.</p>
<p>... Integre la ToC en la planificación e implementación continua. Vuelva a consultar la ToC regularmente y reúname con los socios para evaluar el progreso y actualizarla, según sea necesario.</p>	<p>... Permita que la estructura de la ToC inhiba la comunicación. Cuando son simples, los actores claves pueden malinterpretar los elementos importantes. Cuando son complicadas, los actores claves pueden cerrarse.</p>

<p>... Utilice la teoría del cambio para guiar la recopilación de datos, análisis y generación de informes. Un plan claramente articulado es necesario para alinear la recopilación de datos para la ToC y MEA a nivel del proyecto.</p>	<p>...Use terminología oscura e inconsistente. Incluso si adapta esta plantilla para adaptarse al contexto del hub, utilice términos específicos.</p>
---	--

Más sobre los enfoques de la ToC

A través de los diferentes métodos utilizados para construir una ToC, las especificaciones pueden variar ampliamente. Algunos ponen el impacto en la parte superior, otros al final. Algunos incluyen una capa de resultados, otros utilizan más. Algunos tienen flechas que apuntan entre los diversos resultados, otros no. Lo importante es que el gráfico esté completo, claro y comprensible para un lector externo.

RECURSOS ADICIONALES DE ToC

Entre los recursos más citados de ToC está la Guía de desarrollo del modelo lógico (Logic Model Development Guide) de W.K. Kellogg Foundation. <http://bit.ly/1My75Ay>. Otros recursos incluyen:

- Overseas Development Institute, <https://usaidelearninglab.org/library/theories-change>
- DIY Toolkit, <http://diytoolkit.org/tools/theory-of-change>
- Theoryofchange.org: ejemplos de ToC, incluido uno en francés <http://www.theoryofchange.org/library/ToC-examples/>
- Anderson, A., the Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. The Aspen Institute Roundtable on Community Change. <http://goo.gl/9cnhhK>
- Starr, L., and Fornoff, M., Theory of Change: Facilitator's Guide. TANGO International and The TOPS Program. <http://goo.gl/8p0rW7>
- Taplin, D. and Rasic M., Source Book for Facilitators Leading Theory of Change Development Sessions. ActKnowledge, Inc. <http://Goo.Gl/S7g0u3>

Parte 3: Plantillas de la teoría del cambio

No existe una forma correcta o incorrecta de construir una plantilla de ToC; todas tienen muchas formas y tamaños. El contenido es más importante que el formato específico. En algunos casos, una descripción de texto independiente en una tabla puede resultar útil, pero en la mayoría de los casos, los gráficos con texto suelen comunicar más eficazmente. Esta sección incluye una plantilla narrativa, un ejemplo de una ToC narrativa completada y una muestra de plantilla para una ToC gráfica.

Plantilla narrativa de ToC SERVIR

SERVICIO SERVIR DE LA TEORÍA DEL CAMBIO			
NOMBRE/TÍTULO DEL SERVICIO: <i>introduzca el nombre o el título del servicio</i>			
Descripción narrativa de la teoría del cambio:	<i>Introduzca una breve descripción narrativa del servicio de Teoría del cambio</i>		
Área del problema de servicio:	<input type="checkbox"/> Adaptación <input type="checkbox"/> Paisajes Sostenibles <i>Verifique el área del problema aplicable según las categorías de USAID. Esto le permitirá diferenciar la desagregación de indicadores y los requisitos de generación de informes. Por ejemplo, si el servicio prevé una capacitación, podrá informar la cantidad de personas capacitadas ya sea en la Adaptación o en Paisajes Sostenibles, según esta clasificación. Si atraviesa ambas áreas, y no desea diferenciarlas, entonces seleccione ambos cuadros.</i>		
	<i>Introduzca el (los) país(es) que cubrirá este servicio. Tenga en cuenta que cuando informa sobre datos de indicadores, se recomienda enfáticamente anotar el país, incluso si esta desagregación no es necesaria.</i>		
Cobertura geográfica:	<i>Introduzca el (los) país(es) que cubrirá este servicio. Tenga en cuenta que cuando informa sobre datos de indicadores, se recomienda enfáticamente anotar el país, incluso si esta desagregación no es necesaria.</i>		
Especificación del problema:	<i>Describa brevemente el impacto específico o los efectos del problema de desarrollo que este servicio intenta resolver. (Debe alinearse con el mismo campo en el documento de concepto de servicio).</i>		
CAMBIOS ESPERADOS			
Impactos:	<i>Identifique los impactos deseados del servicio sobre los beneficiarios.</i>		
Resultados:	<i>Identifique los resultados deseados que se suponen que lograrán los rendimientos.</i>		
Rendimientos:	<i>Indique los rendimientos deseados, como resultado de la implementación del servicio.</i>		
Actividades/insumos importantes:	<i>Identifique los insumos y las actividades importantes requeridos para lograr los rendimientos.</i>		
Socios implementadores: <i>Persona o institución que trabaja en forma colaborativa con SERVIR en el diseño, el desarrollo conjunto y el sustento de un servicio. Estos socios, en algunos casos, podrían ser también usuarios.</i>	SOCIO	ROL ESPERADO	ESTRATEGIA
	<i>Identifique cualquier socio que trabaje directamente con usted en el desarrollo del servicio. Tenga en cuenta que esta información lo ayudará a informar sobre el indicador SERVIR 5.</i>	<i>Identifique el rol específico que espera que el socio tenga en el desarrollo del servicio.</i>	<i>Identifique la estrategia para involucrar a los socios.</i>
Otros socios: <i>Instituciones o actores claves en SERVIR y sus servicios, pero no directamente involucrados en el desarrollo de servicios. Ejemplos: donantes, agencias/ONG que trabajan en áreas relacionadas, medios y asociaciones del sector privado.</i>	SOCIO	ROL ESPERADO	ESTRATEGIA
	<i>Identifique cualquier otro socio que pueda ser relevante para el desarrollo o la implementación del servicio, pero que no necesariamente tenga el rol de usuario o beneficiario del servicio.</i>	<i>Identifique el rol específico que espera que el socio tenga.</i>	<i>Identifique la estrategia para involucrar a los socios.</i>

Riesgos:	RIESGO:		MEDIDAS DE MITIGACIÓN:
	<i>Identifique los riesgos. Introduzca todas las filas que sean necesarias.</i>		<i>Identifique las medidas de mitigación para cada riesgo.</i>
Suposiciones:	<i>Identifique las suposiciones claramente. Tenga en cuenta que las suposiciones no son lo mismo que los riesgos. Digamos que tenemos un acontecimiento futuro que tendrá un impacto adverso en nuestro servicio. En otras palabras, si éste ocurre, causará cierta dificultad para la implementación del servicio. Si la combinación de la probabilidad de que el acontecimiento ocurra y el impacto en el servicio es inaceptable, podemos identificarlo como un riesgo. Si la combinación de la probabilidad de que el acontecimiento ocurra y el impacto <u>es</u> aceptable, entonces podemos identificarlo como una suposición. Recuerde, las suposiciones son aceptables. Debe gestionar los riesgos.</i>		
ANÁLISIS DE PROBLEMAS: ¿Cuáles son los problemas potenciales relacionados con el desarrollo y/o la implementación de un servicio?			
Consecuencias involuntarias:	<i>Identifique las consecuencias. Introduzca todas las filas que sean necesarias.</i>	<i>Identifique los efectos potenciales de cada consecuencia involuntaria.</i>	<i>Identifique las medidas de mitigación.</i>
Problemas transfronterizos potenciales:	<i>Identifique los problemas.</i>	<i>Identifique los efectos potenciales.</i>	<i>Identifique las medidas de mitigación.</i>
Problemas de género:	<i>Identifique los problemas.</i>	<i>Identifique los efectos potenciales.</i>	<i>Identifique las medidas de mitigación.</i>
Problemas ambientales:	<i>Identifique los problemas.</i>	<i>Identifique los efectos potenciales.</i>	<i>Identifique las medidas de mitigación.</i>
Problemas de conflicto:	<i>Identifique los problemas.</i>	<i>Identifique los efectos potenciales.</i>	<i>Identifique las medidas de mitigación.</i>
USUARIOS			
Usuario(s): <i>Instituciones o personas que utilizarán los rendimientos para alcanzar el (los) resultado(s) definido(s) arriba. Estos incluyen a las personas o instituciones que consultan datos, productos o herramientas de SERVIR para cumplir un propósito particular. Pueden ser analistas o responsables de toma de decisiones. Suelen ser responsables de comunicarse con los beneficiarios. Ejemplos: Bangladesh Flood Forecasting and Warning Center, Tea Research Foundation of Kenya</i>	USUARIO	ROL ESPERADO	ESTRATEGIA
	<i>Identifique a los usuarios.</i>	<i>Identifique clara y brevemente el rol del usuario inmediato. Así es como esperamos que las entidades identificadas utilicen el servicio. Tenga en cuenta que esta identificación lo ayudará a informar sobre los indicadores relevantes.</i>	<i>Identifique la estrategia para involucrar a los usuarios inmediatos.</i>
	<i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i>	<i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i>	<i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i>
INTERMEDIARIOS			
	INTERMEDIARIO	ROL ESPERADO:	ESTRATEGIA:

<p>Intermediarios (próximos usuarios): <i>Personas o instituciones que pueden permitir el impacto del desarrollo brindando soporte a la adopción, el perfeccionamiento y la eficacia de un servicio. Ejemplos incluyen: agentes de extensión, ONG, CBO o medios que difundan información a los beneficiarios, o responsables de toma de decisiones que no sean usuarios, pero puedan actuar como líderes.</i></p>	<p><i>Identifique al intermediario.</i></p>	<p><i>Identifique brevemente cómo el intermediario ampliará, perfeccionará o, de otro modo, habilitará el servicio. En algunos casos, según la estrategia seleccionada por el equipo, será posible contar estos actores claves conforme a indicadores adecuados.</i></p>	<p><i>Identifique la estrategia para involucrar a los próximos usuarios.</i></p>
	<p><i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i></p>	<p><i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i></p>	<p><i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i></p>
BENEFICIARIOS			
<p>Beneficiarios: <i>Instituciones o personas que se espera que se beneficien de los productos/servicios desarrollados, incluidos conjuntos de datos, sistemas de información, herramientas, etc. Los beneficios se relacionan con: mayor capacidad de adaptación a cambios climáticos, mayor resiliencia de medios de subsistencia, capacidad para prepararse y responder a los desastres, etc. Estos actores claves no deben necesariamente utilizar los datos, productos o herramientas directamente. Ejemplos incluyen: agricultores, miembros de la comunidad, gerentes de recursos/agua locales, universidades, organizaciones basadas en la comunidad.</i></p>	BENEFICIARIOS	ROL ESPERADO	ESTRATEGIA
	<p><i>Identifique a los beneficiarios.</i></p>	<p><i>Identifique el rol, es decir, cómo esperamos que los beneficiarios utilicen el servicio diseñado.</i></p>	<p><i>Identifique la estrategia que piensa implementar para garantizar que los beneficiarios, de hecho, utilicen el servicio.</i></p>
	<p><i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i></p>	<p><i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i></p>	<p><i>Agregue todas las filas que sean necesarias.</i></p>

INDICADORES DE SERVICIO: <i>Basado en la teoría del cambio y rendimientos, resultados e impacto esperados. Cada servicio debe proporcionar datos para la generación de informes conforme a uno o muchos indicadores de las estructuras de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEA) debido al diseño del programa SERVIR. Si bien es improbable, puede haber situaciones donde un servicio no contribuirá a los indicadores de generación de informes USAID. Estas situaciones deben ingresarse en la sección "Notas".</i>		
Indicadores de informes USAID PRINCIPALES <i>(seleccione todos los aplicables)</i>	<input type="checkbox"/>	EG.11-1 Cantidad de personas capacitadas en la adaptación al cambio climático, respaldada por la asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	EG.11-2 Cantidad de instituciones con capacidad mejorada para abordar riesgos de cambios climáticos, respaldada por la asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	EG.11-4 Monto de inversión movilizado (en USD) para la adaptación al cambio climático, respaldado por la asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	EG.13-1 Cantidad de personas capacitadas en paisajes sostenibles, respaldada por la asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	EG.13-2 Cantidad de instituciones con capacidad mejorada para abordar problemas de paisajes sostenibles, respaldada por la asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	EG.13-4 Monto de inversión movilizado (en USD) para paisajes sostenibles, respaldado por la asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	SERVIR1. Cantidad de instituciones involucradas en el intercambio de conocimiento regional a través de SERVIR
	<input type="checkbox"/>	SERVIR2. Cantidad de científicos o responsables de toma de decisiones que participan en intercambios entre SERVIR y las instituciones asociadas
	<input type="checkbox"/>	SERVIR3. Cantidad de capas de datos SERVIR estandarizados y disponibles en portales de datos
	<input type="checkbox"/>	SERVIR4. Cantidad de acuerdos de datos desarrollados/creados con asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	SERVIR5. Cantidad de actores claves regionales desarrollando conjuntamente la metodologías, tecnologías y herramientas de adaptación y/o mitigación climática
Otros indicadores de informes USAID <i>(si corresponde debido a requisitos de la misión o contratos, seleccione todos los aplicables).</i>	<input type="checkbox"/>	STIR.10 Cantidad de innovaciones respaldadas a través de la asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	STIR.11 Cantidad de innovaciones respaldadas a través de la asistencia de USG, con adopción demostrada del sector público y/o privado
	<input type="checkbox"/>	STIR.12 Cantidad de publicaciones científicas revisadas externamente por expertos como resultado del soporte de USG con los programas de investigación e implementación
OPCIONAL: Específico del hub <i>(introduzca cualquier indicador específico del centro aplicable al servicio)</i>		

NOTAS:	<i>Incluya cualquier nota relevante</i>
DIAGRAMA DE TEORÍA DEL CAMBIO (opcional)	DIAGRAMA INCLUIDO: <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <i>Indique si desarrolló un diagrama de la Teoría del cambio, y seleccione el cuadro adecuado. Luego, adjunte el diagrama de la Teoría del cambio si desea proporcionar una visualización de la ToC del servicio en este documento.</i>

Muestra de narrativa de teoría del cambio

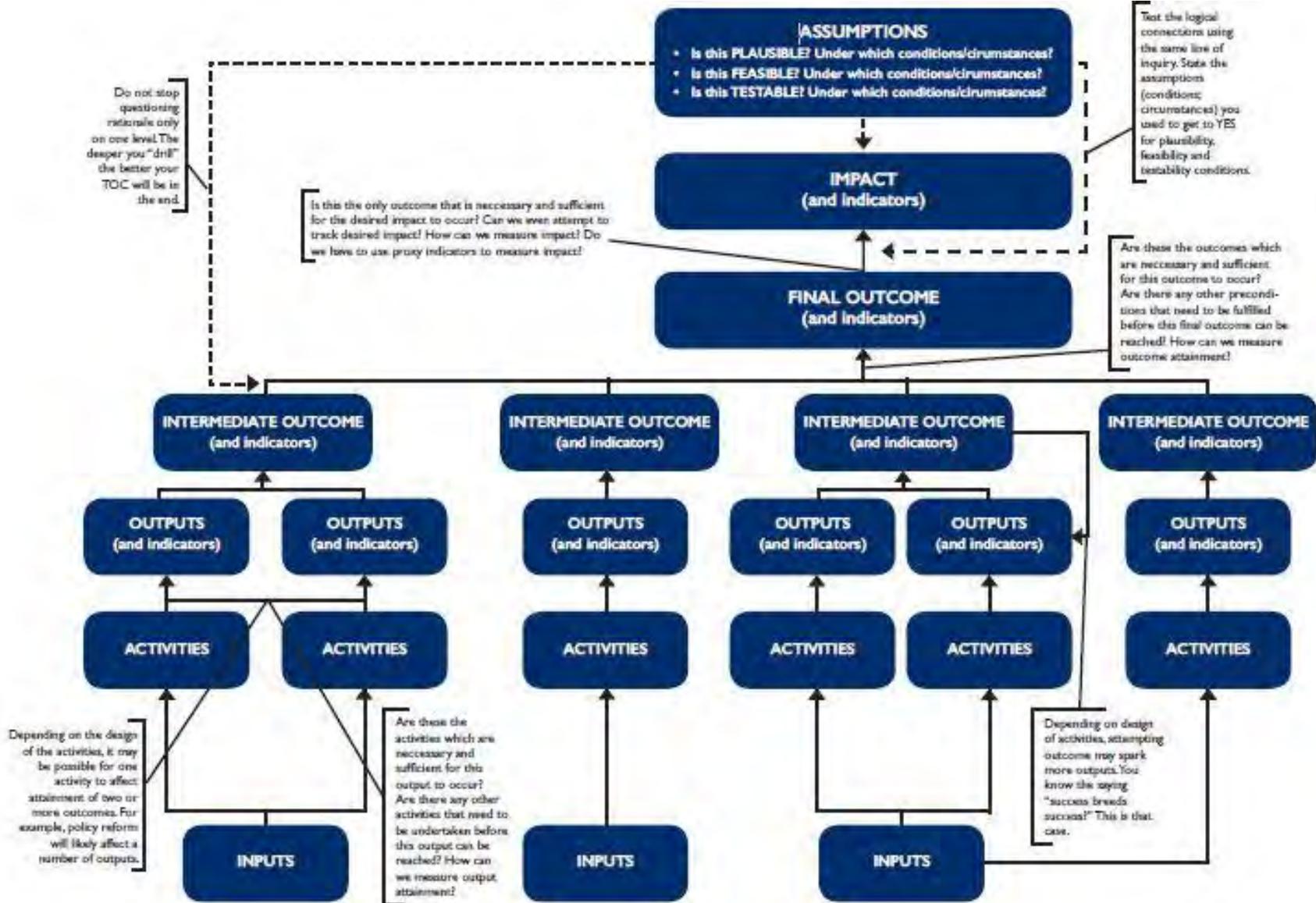
SERVICIO SERVIR DE LA TEORÍA DEL CAMBIO			
NOMBRE/TÍTULO DE SERVICIO: Monitoreo de agua superficial temporal			
Descripción narrativa de la teoría del cambio:	Si se proporciona información sobre la disponibilidad y la ubicación de agua superficial temporal a los agricultores nómades de manera oportuna (como pronóstico e información real), ellos podrán llevar sus rebaños a las fuentes de agua, lo que permite prevenir el estrés por calor de los animales y las resultantes pérdidas en la producción (p. ej., leche) o vidas. Evitar las pérdidas crea beneficios económicos y/o nutricionales para los agricultores nómades y sus familias.		
Área del problema de servicio:	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación <input type="checkbox"/> Paisajes Sostenibles		
Cobertura geográfica:	Región Norte de Ferlo, Senegal		
Especificación del problema:	Los pastores nómades tienen problemas para encontrar agua para sus animales.		
CAMBIOS ESPERADOS			
Impactos:	<ul style="list-style-type: none"> • Los agricultores nómadas encuentran agua más fácilmente; • Reducción de las pérdidas de animales (beneficios económicos) 		
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • La National Agency for Water Resources (DGPRES) ofrece la información a sus departamentos y ellos se contactarán con ONG para su difusión • DGPRES albergará el sistema; se mejorará su capacidad para utilizar el sistema 		
Rendimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de monitoreo de información implementado • GPRE capacitado y TA proporcionado • Personas capacitadas • ONG capacitadas 		
Actividades/insumos importantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema: equipos y recursos • Fortalecimiento de capacidades y capacitación: personal técnico • Reuniones y comunicación: dinero para organizaciones de eventos, instalaciones, personal 		
Socios implementadores:	SOCIO	ROL ESPERADO	ESTRATEGIA
	DGPRES y sus departamentos locales	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución de desarrollo del sistema • Albergar el sistema • Difundir información a las ONG 	MOU en colaboración con asistencia técnica
Otros socios:	SOCIO	ROL ESPERADO	ESTRATEGIA
	ONG	Difundir información a los agricultores	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias y reuniones con ONG • Asistencia en el desarrollo de formas de transmitir la información
Riesgos:	RIESGO:		MEDIDAS DE MITIGACIÓN:
	Las ONG no pueden encontrar una forma eficaz y económica para transmitir la información a los agricultores a tiempo.		En desarrollo en esta etapa.

	La estrategia para contactar a las ONG a través de DPRE posiblemente no sea eficiente.	El hub se conecta con las ONG directamente.
Suposiciones:	<ul style="list-style-type: none"> DGPRE utilizará esta información como se acordó en el MOU. Las ONG proporcionarán información a los agricultores nómades. Los agricultores nómadas utilizan la información para encontrar agua 	

ANÁLISIS DEL PROBLEMA:			
Consecuencias involuntarias:	Si es eficaz, el servicio puede disminuir los incentivos para la diversificación de actividades agrícolas.	La falta de desarrollo de fuentes de ingresos estables para los agricultores nómadas.	POR DETERMINAR. Los modelos de proyección de lluvias varían ampliamente. Posiblemente se corrijan determinados rebaños en su lugar y se intensifiquen con pasturas cultivadas.
Problemas transfronterizos potenciales:	N/D	N/D	N/D
Problemas de género:	N/D	N/D	N/D
Problemas ambientales:	N/D	N/D	N/D
Problemas de conflicto:	N/D	N/D	N/D
USUARIOS			
Usuario(s):	USUARIO	ROL ESPERADO	ESTRATEGIA
	DGPRE	Utilice el producto, difundir	Capacitación, desarrollo conjunto
	Departamentos a nivel local	Utilice información	Reunión y comunicación
INTERMEDIARIOS			
Intermediarios (próximos usuarios):	INTERMEDIARIO	ROL ESPERADO:	ESTRATEGIA:
	ONG	Perfeccione la información para los agricultores	¿DGPRE los involucrará? ¿Por qué no involucrar directamente a las ONG?
BENEFICIARIOS			
Beneficiarios:	BENEFICIARIOS	ROL ESPERADO	ESTRATEGIA
	Agricultores nómadas	Utilizan la información para descubrir agua para su ganado	La información requerida alcanza su destino
INDICADORES DE SERVICIO:			
Indicadores de informes USAID PRINCIPALES (seleccione todos los aplicables)	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-1 Cantidad de personas capacitadas en la adaptación al cambio climático, respaldada por la asistencia de USG	
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-2 Cantidad de instituciones con capacidad mejorada para abordar riesgos de cambios climáticos, respaldada por la asistencia de USG	
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.11-4 Monto de inversión movilizado (en USD) para la adaptación al cambio climático, respaldado por la asistencia de USG	
	<input checked="" type="checkbox"/>	EG.13-1 Cantidad de personas capacitadas en paisajes sostenibles, respaldada por la asistencia de USG	
	<input type="checkbox"/>	EG.13-2 Cantidad de instituciones con capacidad mejorada para abordar problemas de paisajes sostenibles, respaldada por la asistencia de USG	
	<input type="checkbox"/>	EG.13-4 Monto de inversión movilizado (en USD) para paisajes sostenibles, respaldado por la asistencia de USG	
	<input type="checkbox"/>	SERVIR1. Cantidad de instituciones involucradas en el intercambio de conocimiento regional a través de SERVIR	

	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR2. Cantidad de científicos o responsables de toma de decisiones que participan en intercambios entre SERVIR y las instituciones asociadas
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR3. Cantidad de capas de datos SERVIR estandarizados y disponibles en portales de datos
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR4. Cantidad de acuerdos de datos desarrollados/creados con asistencia de USG
	<input checked="" type="checkbox"/>	SERVIR5. Cantidad de actores claves regionales desarrollando conjuntamente la metodologías, tecnologías y herramientas de adaptación y/o mitigación climática
Otros indicadores de informes USAID (si corresponde debido a requisitos de la misión o contratos, seleccione todos los aplicables).	<input type="checkbox"/>	STIR.10 Cantidad de innovaciones respaldadas a través de la asistencia de USG
	<input type="checkbox"/>	STIR.11 Cantidad de innovaciones respaldadas a través de la asistencia de USG, con adopción demostrada del sector público y/o privado
	<input type="checkbox"/>	STIR.12 Cantidad de publicaciones científicas revisadas externamente por expertos como resultado del soporte de USG con los programas de investigación e implementación
OPCIONAL: Indicador específico del centro	N/D	
NOTAS:	El diseño de servicio todavía se está finalizando. Se espera que la teoría del cambio se modifique en septiembre de 2017.	
DIAGRAMA DE TEORÍA DEL CAMBIO (opcional)	DIAGRAMA INCLUIDO: <input type="checkbox"/> SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO	

Plantilla gráfica de ToC



VIII. Conclusión

Como se mencionó anteriormente, este kit de herramientas representa un nuevo enfoque, que evolucionará y crecerá con el transcurso del tiempo. Dicho esto, SERVIR ya tiene gran experiencia en la planificación de servicios que puede ampliarse y exponerse. Para que este kit de herramientas añada valor a la planificación de servicios, debe:

- Basarse en una experiencia previa;
- Adaptarse al contexto del hub;
- Consultarse para las herramientas concretas y metodológicas;
- Basarse en un proceso continuo y colaborativo; y principalmente,
- Respaldarse en su capacidad de mejorar el impacto de desarrollo.

Se les pide a los hubs que compartan sus comentarios sobre las herramientas y su experiencia general con la planificación de servicios.

¡Buena suerte!

¿TIENE ALGUNA PREGUNTA O NECESITA MÁS INFORMACIÓN?

**No dude en comunicarse con el SST para analizar el kit de herramientas o realizar un aporte de ideas sobre una situación específica del contexto del hub. Correo electrónico:
info@servirsupport.net**