



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

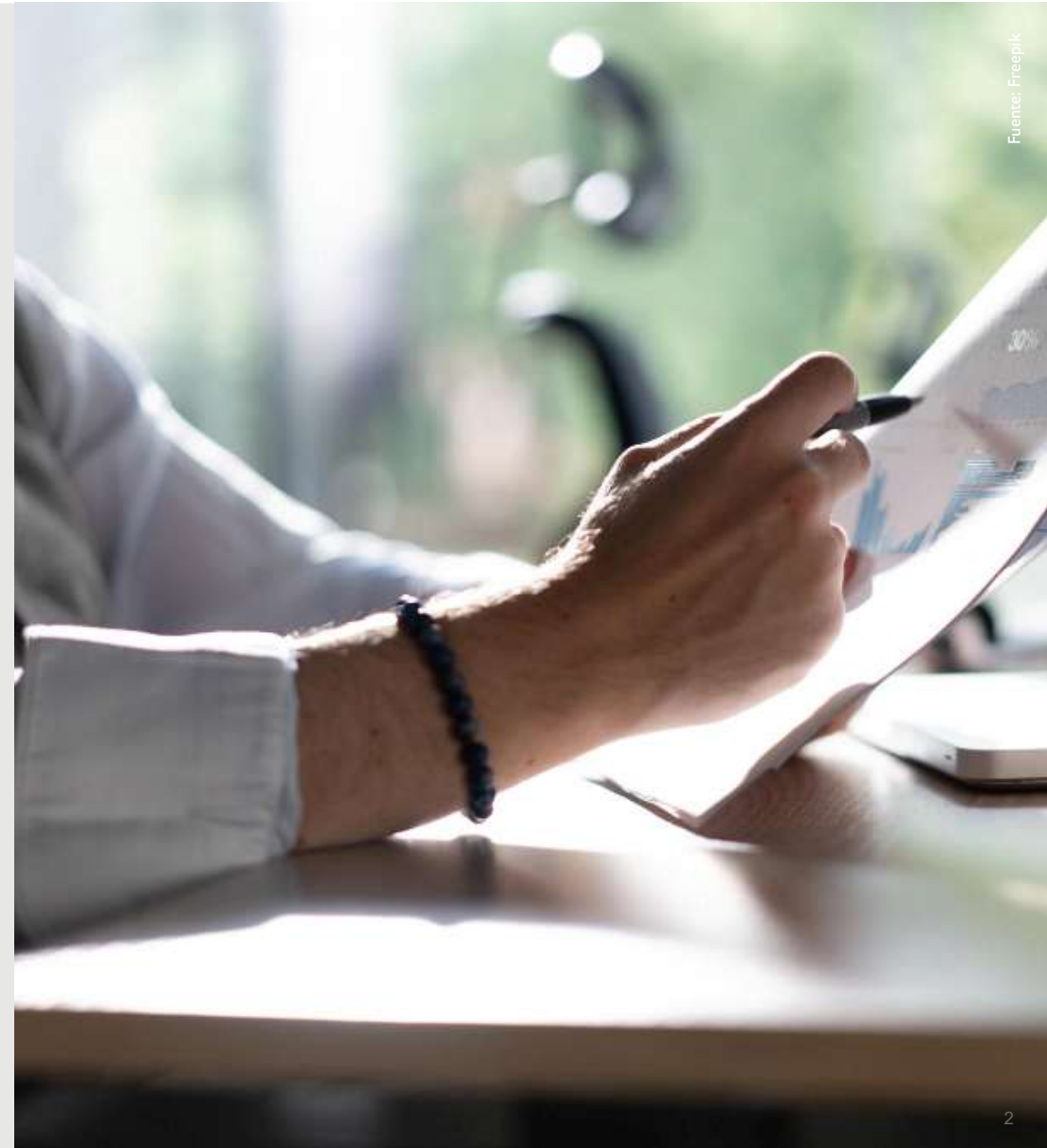
# CURSO: MEDICIÓN Y REPORTE DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INDIVIDUALES E INSTITUCIONALES

---

Mayo 2024

# UNIDAD 3: MEDICIÓN Y REPORTE DE DESARROLLO DE CAPACIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL.

## Parte I



## BIENVENIDA A LA UNIDAD 3

¡Bienvenidos y bienvenidas a la Unidad 3!  
Iniciaremos en breve.

Mientras tanto, por favor coloquen en el chat su nombre, cargo y organización para que podamos conocernos.





## UNIDAD III: AGENDA

Bienvenida, presentación de la unidad.

Medición y reporte de desarrollo de capacidades a nivel organizacional.

¿Qué medir?

¿Cómo medir?

Descanso

Indicador CBLD-9 ¿Qué indicador de USAID se usa para mostrar resultados de desarrollo de capacidades en organizaciones?

Descanso

¿Cómo reportar los indicadores de USAID?

Cierre de la unidad

# CONOCIENDO NUESTRA RUTA DE APRENDIZAJE



## BIENVENIDA AL CURSO

- Revisa el Sílabo del curso.
- Revisa tu cuaderno de estudio.
- Fortalece tus competencias autónomas.
- Disfruta de la experiencia

01

## UNIDAD 1

MARCO CONCEPTUAL Y ENFOQUES DE USAID PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Análisis de la plataforma CAPACITY 2.0.

02

## UNIDAD 2

MEDICIÓN Y REPORTE DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INDIVIDUALES

Análisis de indicadores.

03

## UNIDAD 3

MEDICIÓN Y REPORTE DE DESARROLLO DE CAPACIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL

Matriz de Reporte e identificación de adecuaciones y Matriz de acuerdos



## CIERRE DEL CURSO

Los participantes aplican los conocimientos adquiridos durante la unidad para la medición de capacidades individuales e institucionales.

## PRODUCTO ESPERADO AL FINAL DEL CURSO

- Matriz de Reporte e identificación de adecuaciones y Matriz de acuerdos



## PRODUCTO DE LA UNIDAD

- Productos:
  - Matriz de Reporte e identificación de adecuaciones
  - Matriz de Acuerdos



## DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

- Ver el cuaderno de estudio.





## COMPETENCIA A LOGRAR

- Los participantes aplican los conocimientos adquiridos durante la unidad para desarrollar la Matriz de Reporte e identificación de adecuaciones y Matriz de acuerdos.





## OBJETIVOS DE APRENDIZAJES UNIDAD III

- Al final de la unidad los participantes podrán:
  - Explicar el proceso y las metodologías e instrumentos para medir capacidades organizacionales.
  - Mostrar ejemplos de mejora en la formulación de indicadores para medir capacidades organizacionales.



## RECONOCIENDO NUESTROS SABERES PREVIOS

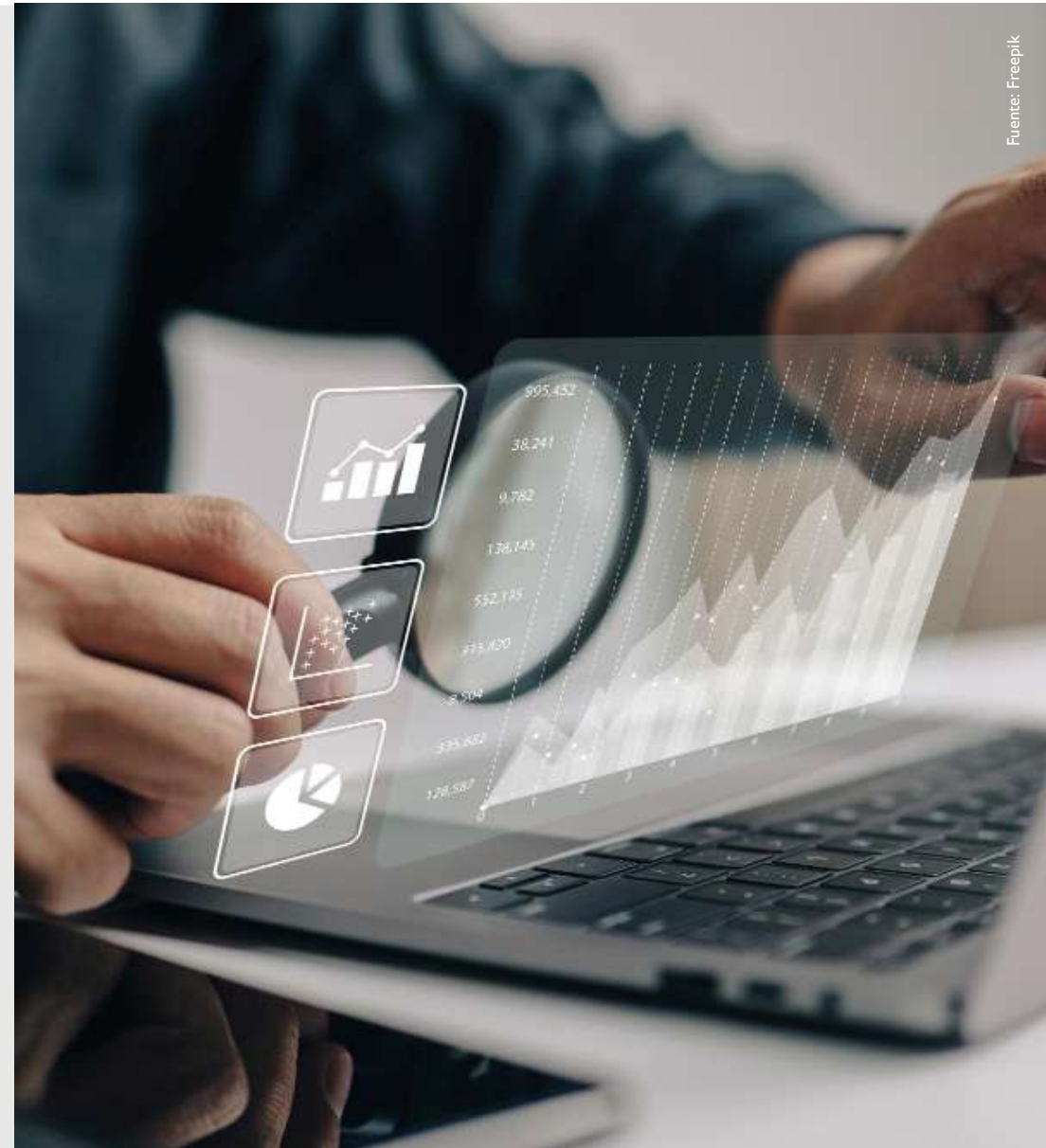
- Refuerza conceptos de sesiones previas conforme se van respondiendo las preguntas en el Kahoot.
- Ver cuaderno de estudio.



# TEMA I

## ¿QUÉ MEDIR?

4/30/2024

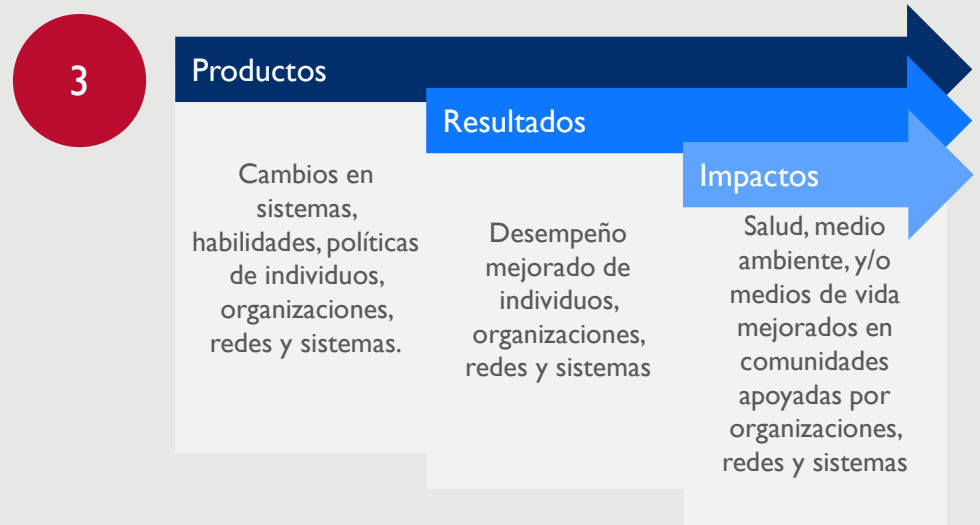
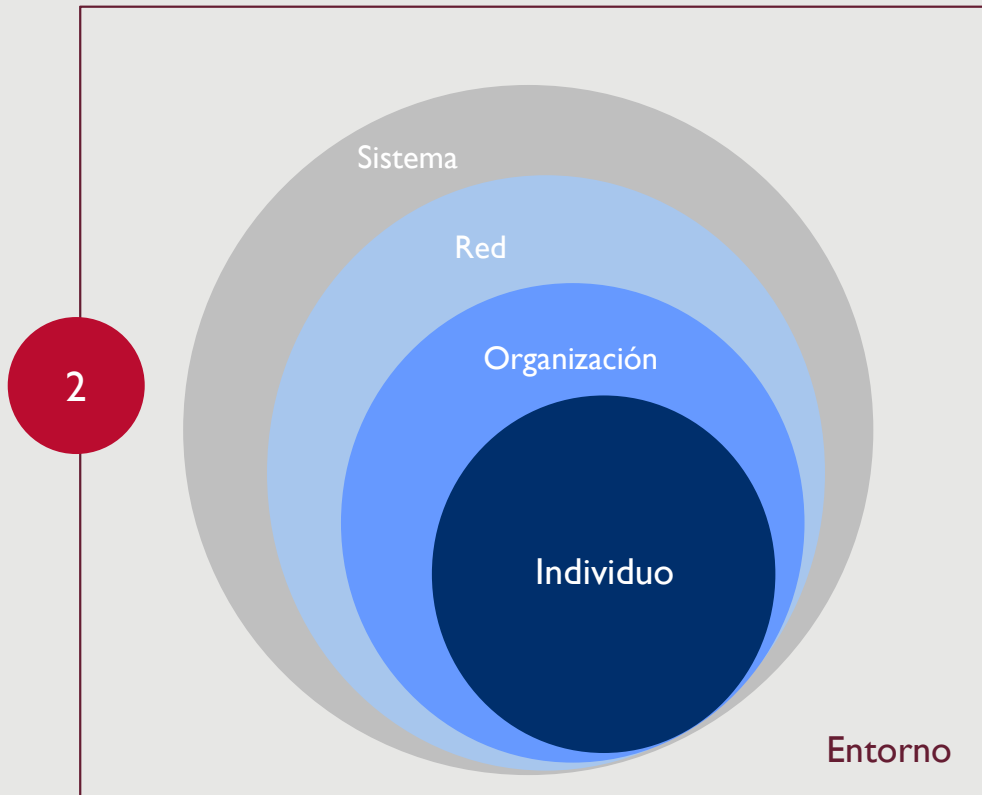


## UNA ACLARACIÓN PREVIA

- No es lo mismo:
  - Una **organización** es un grupo de personas que trabajan juntas de una manera organizada para el logro de un propósito común.
  - **Institución** es un concepto abstracto que se refiere a las normas sociales y legales y reglas que subyacen a las actividades económicas y sociales. Es el sistema de índole social y cooperativo que ordena y normaliza el comportamiento de los individuos.

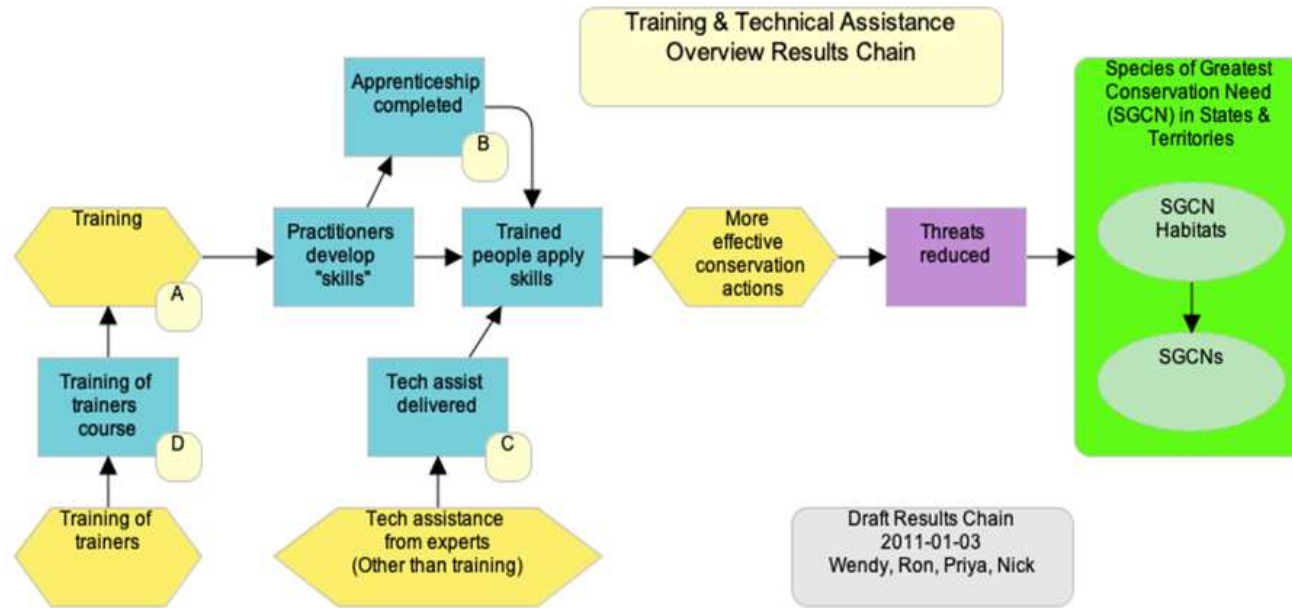
## USAREMOS ESTE CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

# RECAPITULANDO



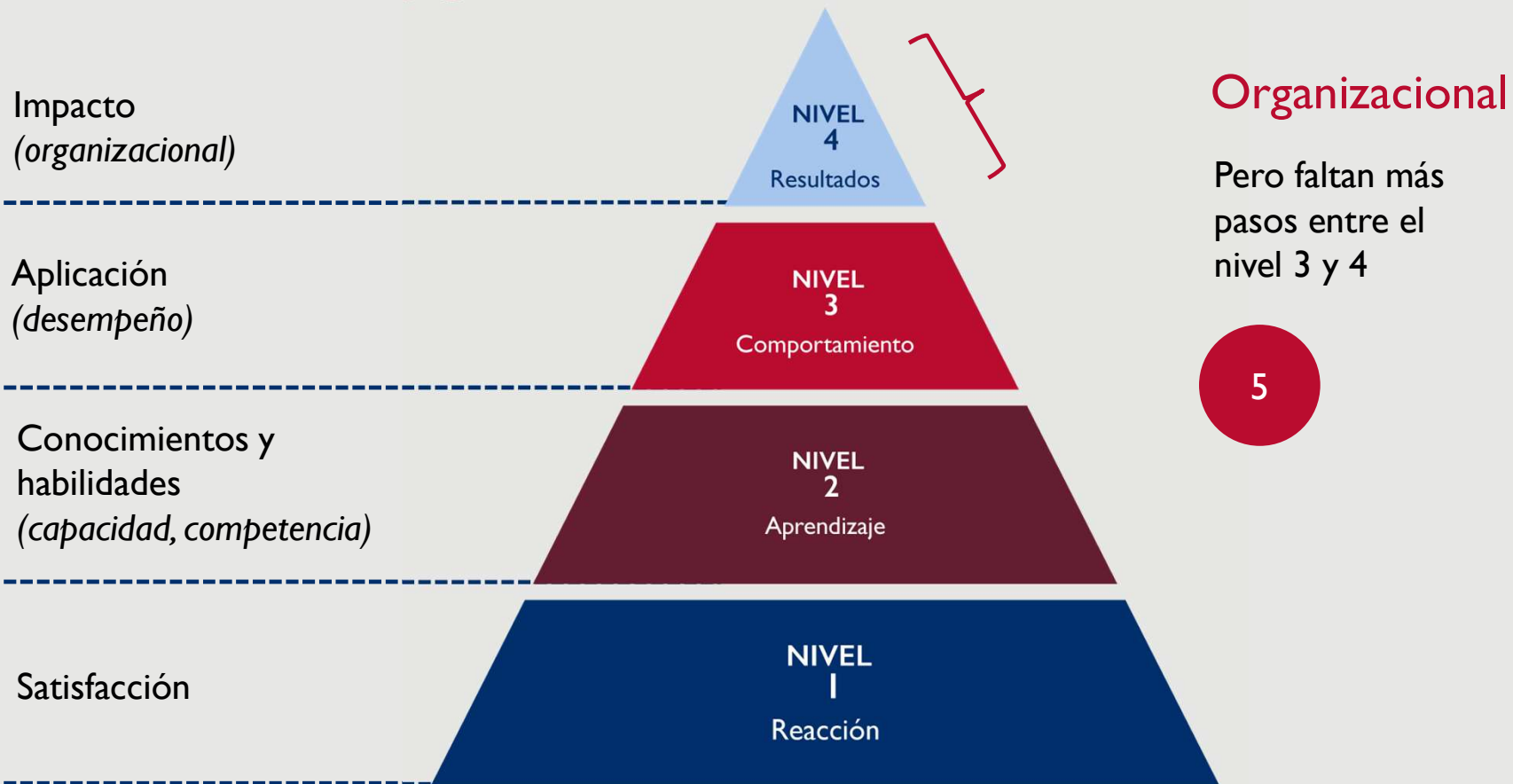
# RECAPITULANDO

4

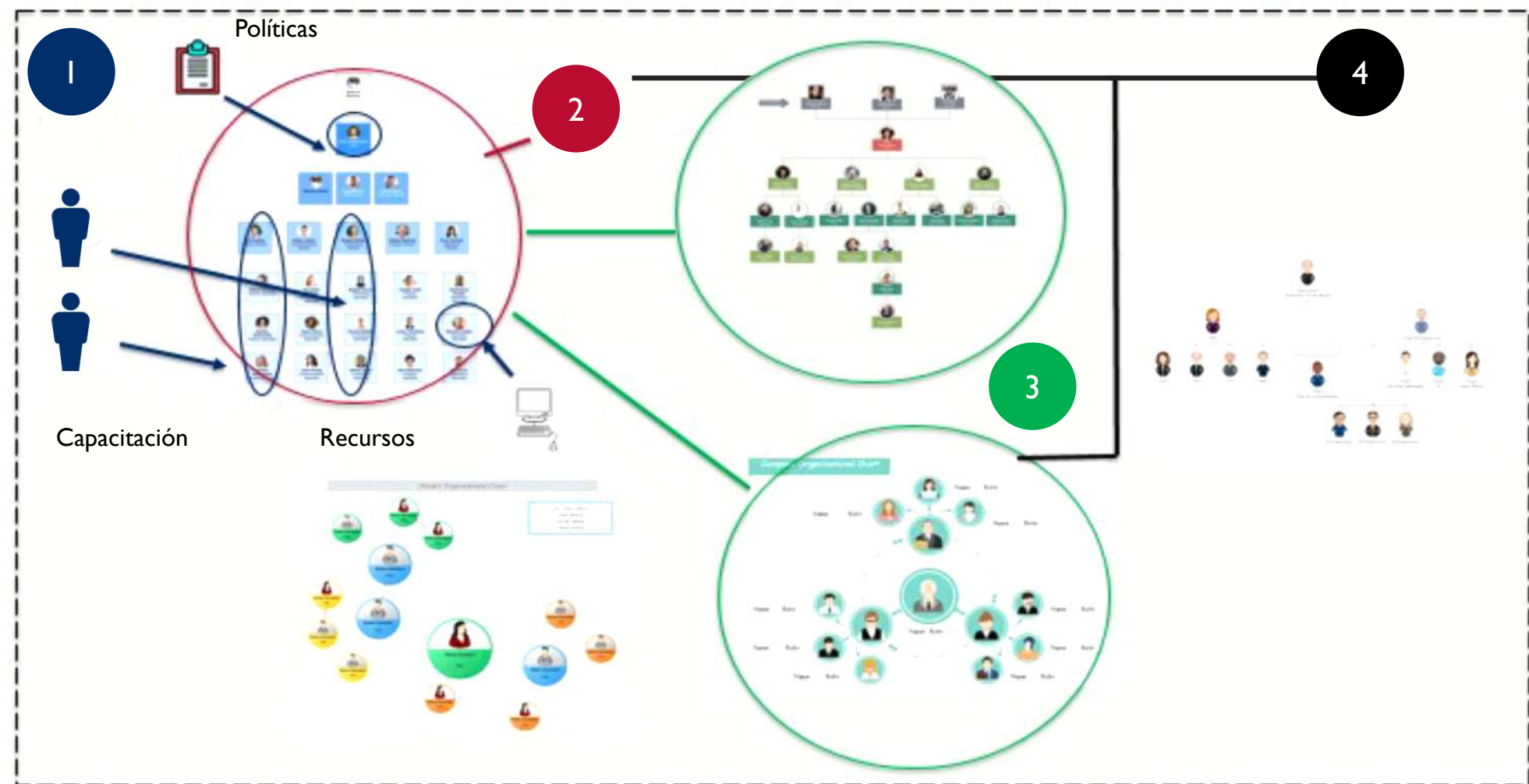


- Capacitación + Capacitación a Capacitadores
- Asistencia técnica
- Capacitados Aplican competencias
- Individuos Adquieren competencias
- Acciones más efectivas de conservación

# RECAPITULANDO



# EL GRAN SALTO: PERSONAS – ORGANIZACIONES - SISTEMAS



IMPACTO EN BENEFICIARIO FINAL

## ES COMO EL BILLAR

Apuntamos a una bola, prediciendo una trayectoria para conseguir un resultado esperado.



PERO A VECES SURGEN RESULTADOS  
INESPERADOS PORQUE NO HAY  
UNA RELACIÓN CAUSAL LINEAL...  
HAY QUE ESTAR ATENTOS



## PARA PRECISAR QUE MEDIR ES CLAVE

- Identificar el cambio de desempeño **deseado** en la organización.



- Explicar **para qué** queremos ese cambio en esa organización.

## VEAMOS ALGUNOS EJEMPLOS

- **Ejemplo 1: DESEMPEÑO:** Los Gobiernos Locales en las zonas de intervención tienen la capacidad técnica y los instrumentos para gestionar inversiones en los tres niveles de gobierno de su territorio, combinando iniciativas públicas y privadas y usando instrumentos de planificación y gestión territorial.
  - **PARA QUÉ:** Gobiernos Subnacionales responden mejor a la demanda de servicios y facilitan las condiciones para el desarrollo económico local => Mejor inversión pública e ingresos en hogares en áreas de intervención.
- **Ejemplo 2: DESEMPEÑO:** Las empresas adoptarán programas anti-corrupción (incluyen códigos de ética, programas de cumplimiento, sistemas anti-soborno) para hacer negocios con integridad.
  - **PARA QUÉ:** Mejorar la colaboración, coordinación y diálogo entre actores en proyectos de inversión pública priorizados, mediante planes de acción público-privados que mejoran la supervisión y control gubernamental e integridad.

## VEAMOS ALGUNOS EJEMPLOS

- **Ejemplo 3: DESEMPEÑO:** Las comunidades indígenas desarrollan cuatro negocios sostenibles, basados en recursos forestales e insertados en **cadena de valor de bosques** (no maderables con valor agregado, maderables sostenibles, plantaciones forestales comerciales, cacao).
  - Se apoyarán dos niveles de unidades productivas: i) a nivel comunal (comités productivos dentro de las comunidades), y ii) CITEINDIGENA, como una empresa de agregación comercial de propiedad de las comunidades nativas.
  - **PARA QUÉ:** Medios de vida de comunidades indígenas mejorados por negocios forestales sostenibles.

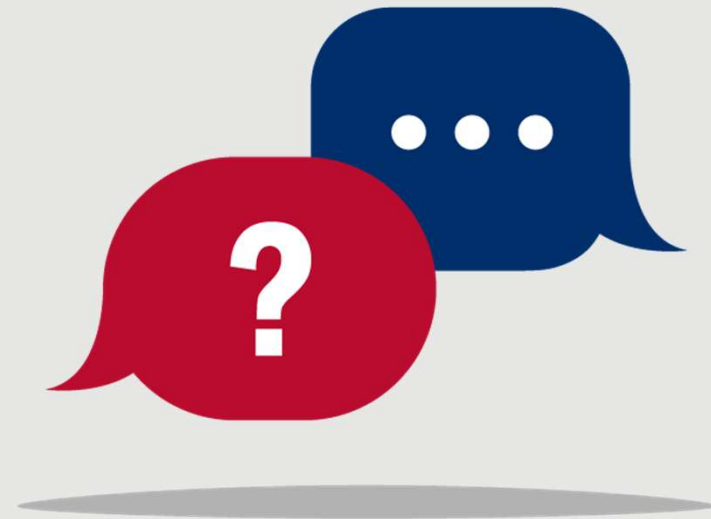
## PARA PRECISAR QUE MEDIR ES CLAVE

- Identificar el cambio de desempeño **deseado** en la organización.



- Explicar **para qué** queremos ese cambio en esa organización.

# PREGUNTAS Y RESPUESTAS



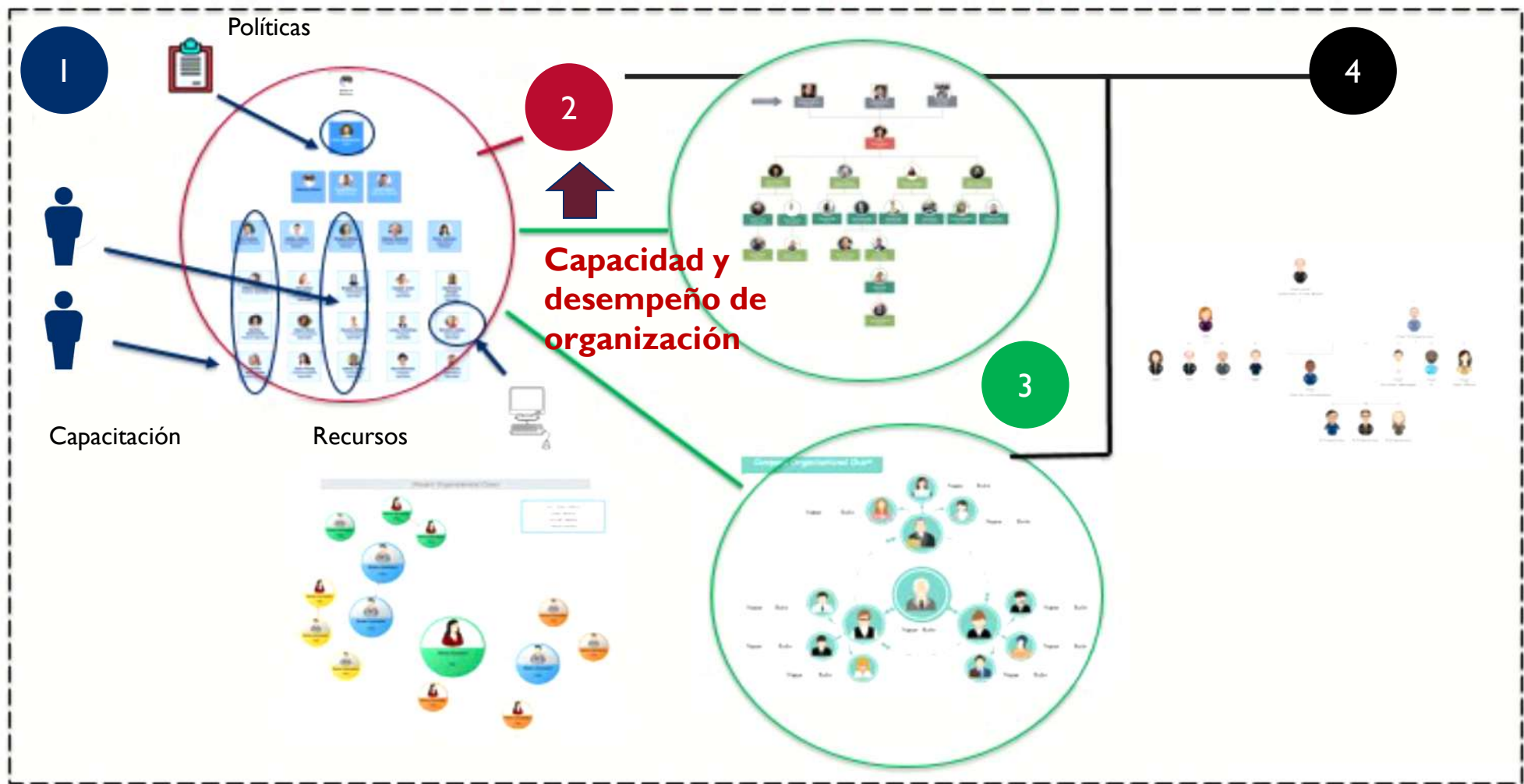
## TEMA 2 ¿CÓMO MEDIR?

4/30/2024



Fuente: Freepik

# EL GRAN SALTO: PERSONAS – ORGANIZACIONES - SISTEMAS

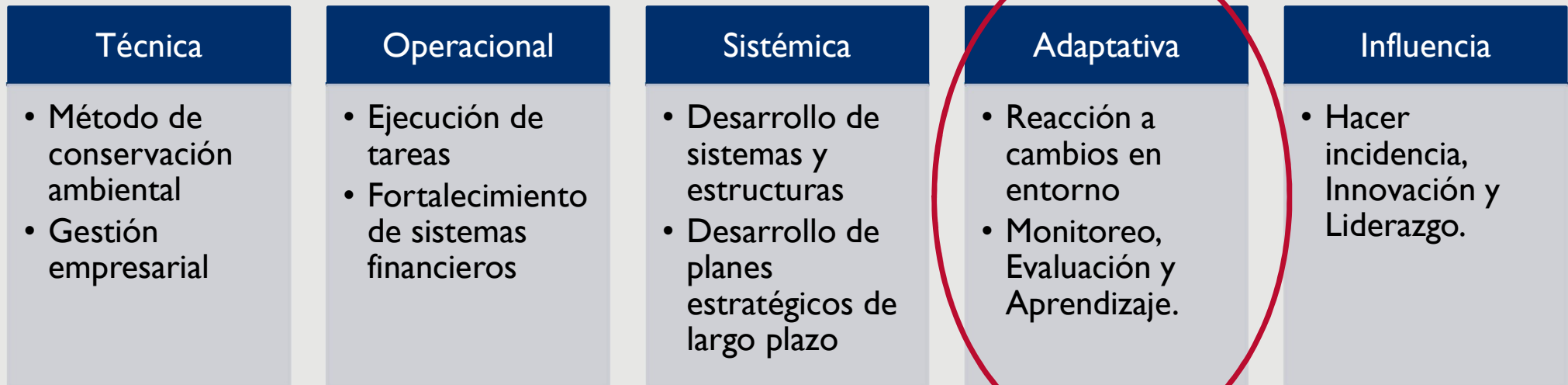


IMPACTO EN BENEFICIARIO FINAL

# TODO CAMBIO ORGANIZACIONAL IMPLICA



# TIPOS DE CAPACIDADES



**Están cobrando más importancia.**

# CAPACIDAD Y DESEMPEÑO



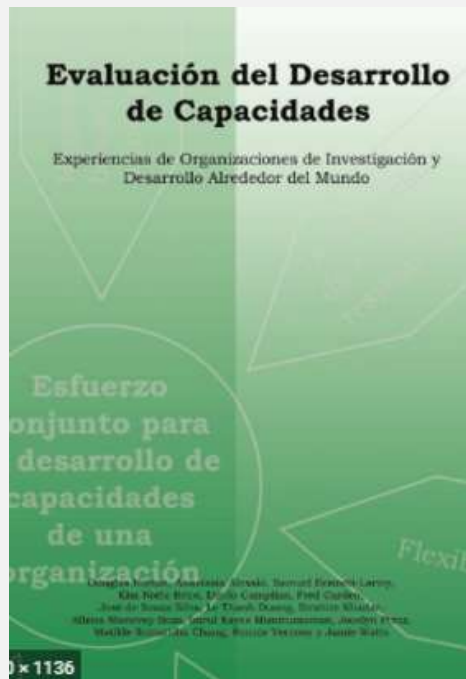
Potencial para la acción

Condiciones pre-existentes:

- Conocimientos y habilidades del personal
- Políticas en la organización
- Recursos (humanos, financieros, infraestructura, sistemas)
- Cultura organizacional
- Estilo de gestión

# MÉTODOS E INSTRUMENTOS – CAPACIDADES (POTENCIAL)

- Métodos mixtos: grupos focales, entrevistas, talleres. Revisión documentaria, encuesta, inventarios ad hoc y adaptados.



## Organizados bajo un marco para la evaluación de desarrollo de capacidades

Experiencias de Organizaciones de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo (2008)

Fuente: Horton, et, al, (2008). Evaluación de desarrollo, de capacidades

[https://www.researchgate.net/publication/238786870\\_Evaluacion\\_del\\_Desarrollo\\_de\\_Capacidades\\_Experiencias\\_de\\_Organizaciones\\_de\\_Investigacion\\_y\\_desarrollo\\_Alrededor\\_del\\_Mundo](https://www.researchgate.net/publication/238786870_Evaluacion_del_Desarrollo_de_Capacidades_Experiencias_de_Organizaciones_de_Investigacion_y_desarrollo_Alrededor_del_Mundo)

# OCAT – AUTOEVALUACIÓN DE CAPACIDADES EN BASE A ESTANDARES CONSTRUIDOS PARTICIPATIVAMENTE Y A MEDIDA

- **CRITERIO:** La organización tiene una estrategia para manejar efectivamente cambios referido para implementar enfoque CTP, incluyendo puntos focales empoderado para apoyar a la institución y equipos.
- **Indicador:** Gerentes tienen la estrategia para manejar el cambio organizacional requerido, incluyendo un plan de implementación de CTP conocido por todos.

1	2	3	4
No se ha considerado ninguna estrategia	Estrategia no está totalmente instalada, puntos focales no identificados	Estrategia instalada pero no es totalmente conocida, puntos focales no muy empoderados	Estrategia instalada y conocida por todos, puntos focales empoderados

Fuente: Adaptado de The Cash Learning Partnership, Organizational Capacity Assessment Tool User Guide, 2017, <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/calp-ocat-user-guide-2-0.pdf>

# CAPACIDAD Y DESEMPEÑO



Expresión de la capacidad en la acción

- Directamente, con la observación o inferencia desde los resultados
- Indirectamente, con las referencias de otros dentro y fuera de la organización

# MÉTODOS E INSTRUMENTOS – DESEMPEÑO (COMPORTAMIENTO)

- El **gran desafío**: resultados son multi-causales; hay que medir contribución, no atribución.
- Métodos mixtos

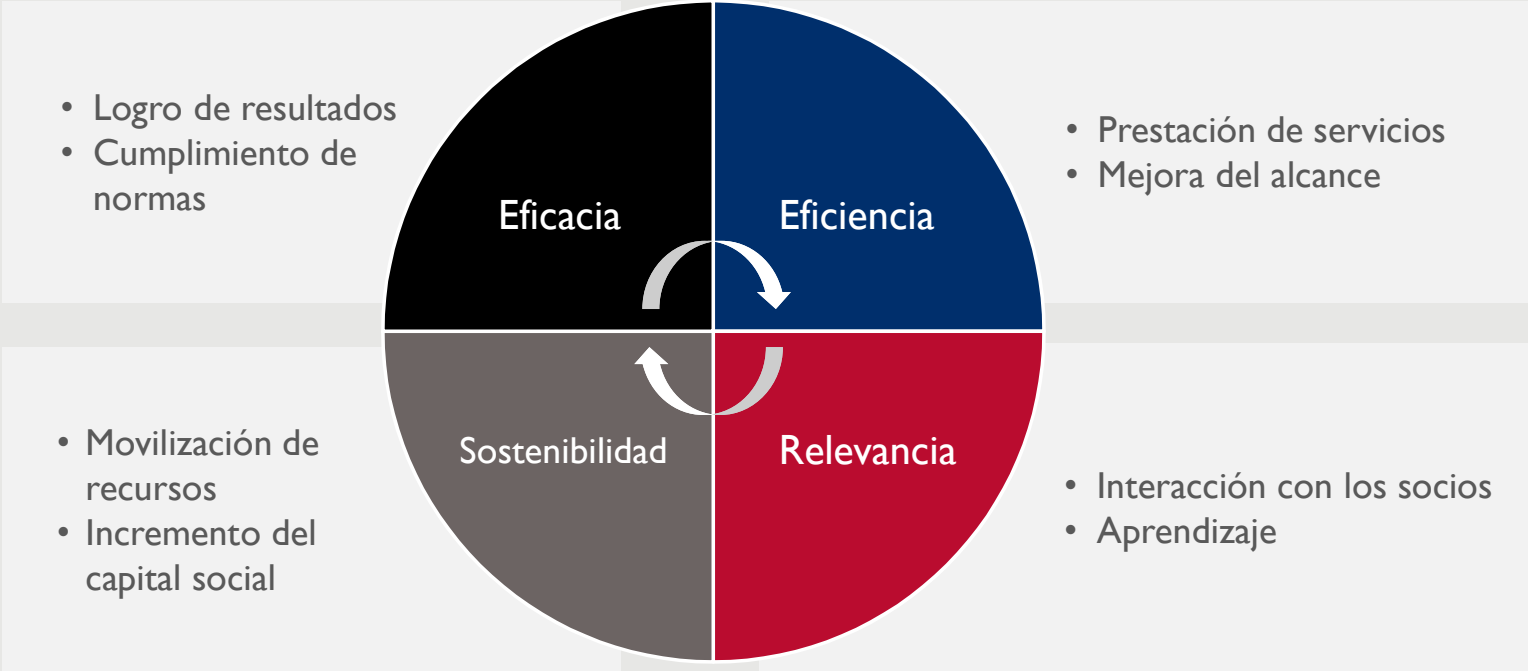
Cualitativos	Cuantitativos	Sistémicos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grupos focales</li><li>• Entrevistas</li><li>• Talleres participativos</li><li>• Revisión documentaria</li><li>• Observación (lista de chequeo)</li><li>• Mapeo de alcances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rúbrica</li><li>• OPI: Instrumento de Medición de Desempeño Organizacional: recomendado por USAID</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para la medición de intervenciones complejas</li></ul>

# RÚBRICA PARA DIAGNÓSTICO DE SISTEMAS DE M&E

Inicio	En Progreso	Establecido
M&E se usa para cumplir las necesidades del donante y requisitos de reporte, pero más allá, no se usa mucho.	M&E se usa para cumplir requisitos de reporte y a veces se usa para planificación y para informar decisiones y acciones.	M&E se usa ampliamente para informar, planificar, decisiones y acciones, y como trabajamos con otras organizaciones, incluyendo cumplir con requisitos de reportes.
M&E es visto/considerado como responsabilidad únicamente de los expertos en M&E. Hay muy pocos recursos asignados a las actividades de M&E o a personal con el tiempo y las habilidades necesarias para hacerlo bien.	Algunos gerentes/funcionarios están interesados en M&E. Hay poco personal con fondos para hacer M&E, pero no tienen suficiente tiempo o las habilidades necesarias.	Hay un liderazgo efectivo para M&E y las políticas y procedimientos están dadas con roles y responsabilidades claramente definidos en todos los niveles de la organización. Hay suficientes personas con las habilidades y el tiempo suficiente para hacer o apoyar a M&E.
Dentro de nuestra organización, no hay o son muy pocas las asociaciones, ya sea internas o con otras organizaciones para apoyar M&E	Existen algunas asociaciones dentro de nuestra organización o con otras organizaciones para apoyar el M&E, pero estas no cubren todas las áreas necesarias.	Existen mecanismos efectivos para coordinar o colaborar con otros dentro de nuestra organización y u otras organizaciones para apoyar o realizar M&E.

Fuente: Extracto de Better Evaluation, Breve Rúbrica de Diagnóstico, <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/rubrics>

# INDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL - OPI



Dominios de Desempeño

DESCANSEMOS  
UNOS MINUTOS



## VEAMOS ALGUNOS EJEMPLOS

- **Ejemplo 1: DESEMPEÑO:** Los Gobiernos Locales en las zonas de intervención tienen la capacidad técnica y los instrumentos para gestionar inversiones en los tres niveles de gobierno de su territorio, combinando iniciativas públicas y privadas y usando instrumentos de planificación y gestión territorial.
- **PARA QUÉ:** Gobiernos Subnacionales responden mejor a la demanda de servicios y facilitan las condiciones para el desarrollo económico local => Mejor inversión pública e ingresos en hogares en áreas de intervención.
- **INDICADOR:** Porcentaje de GL focalizados que priorizan inversiones en servicios básicos (agua, salud, sanidad, educación, caminos) en sus planes de desarrollo.

## VEAMOS ALGUNOS EJEMPLOS

- **Ejemplo 2: DESEMPEÑO:** Las empresas adoptarán programas anti-corrupción (incluyen códigos de ética, programas de cumplimiento, sistemas anti-soborno) para hacer negocios con integridad.
- **PARA QUÉ:** Mejorar la colaboración, coordinación y diálogo entre actores en proyectos de inversión pública priorizados, mediante planes de acción público-privados que mejoran la supervisión y control gubernamental e integridad.
- **INDICADOR:** Número de interesados privados que reciben conocimiento y / o asistencia técnica en materia de transparencia e integridad, y mecanismos de autorregulación.
- Diversas modalidades: capacitación, información, intercambio de conocimientos.

## VEAMOS ALGUNOS EJEMPLOS

- **Ejemplo 3: DESEMPEÑO:** Las comunidades indígenas desarrollan cuatro negocios sostenibles, basados en recursos forestales e insertados en cadenas de valor de bosques (no maderables con valor agregado, maderables sostenibles, plantaciones forestales comerciales, cacao).
- Se apoyarán dos niveles de unidades productivas: i) a nivel comunal (comités productivos dentro de las comunidades), y ii) CITEINDIGENA, como una empresa de agregación comercial de propiedad de las comunidades nativas.
- **PARA QUÉ:** Medios de vida de comunidades indígenas mejorados por negocios forestales sostenibles.
- **INDICADOR:** Número de organizaciones de negocios indígenas fortalecidas, operando con enfoque empresarial.
- Índice de fortalecimiento de organizaciones: creadas con reconocimiento comunal, capacidades técnicas mejoradas, manejo de registros, transacción con la empresa CITEINDIGENA.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE I

4/30/2024



Fuente: Freepik



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE I

Explora el sitio web de USAID: LEARNING LAB y busca información sobre 3 temas.

### Tema I: MEDICIÓN DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

- Contiene diversos documentos en inglés sobre:
  - Recomendaciones para la medición del desarrollo de capacidades
  - Bibliografía anotada sobre el tema
  - Ejemplos de planes de monitoreo y evaluación

<https://usaidlearninglab.org/library/measuring-organizational-capacity>



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE I

### Tema 2: MEDICION DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL (OCAT)

- Contiene diversos documentos sobre:
  - Manual de aplicación (inglés)
  - Guía de facilitación (inglés)

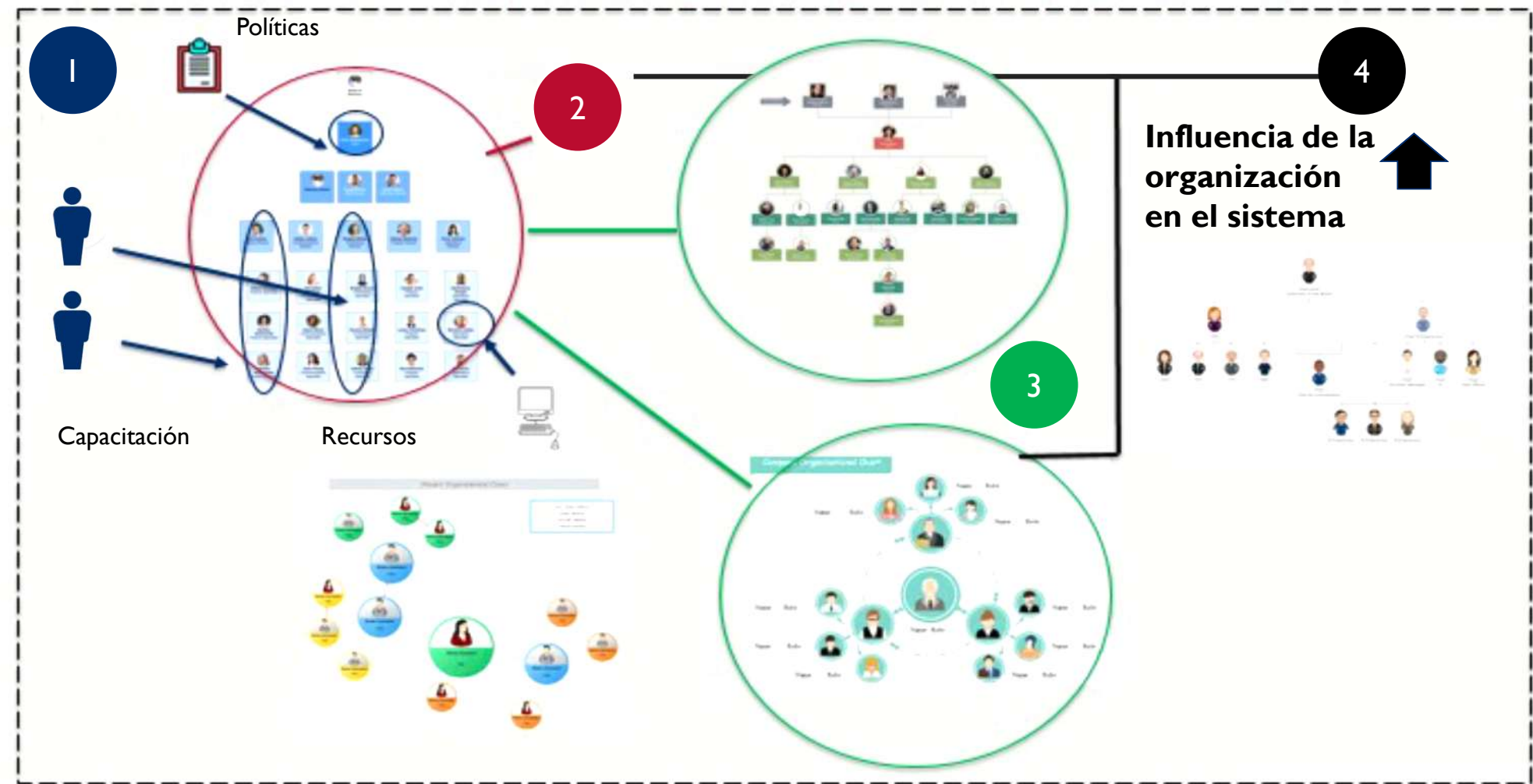
<https://usaidlearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment>

### Tema 3: INDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (OPI)

- Contiene diversos documentos sobre:
  - Resumen (inglés)
  - Manual de aplicación (inglés)
  - Ejemplo de aplicación de OPI (español)

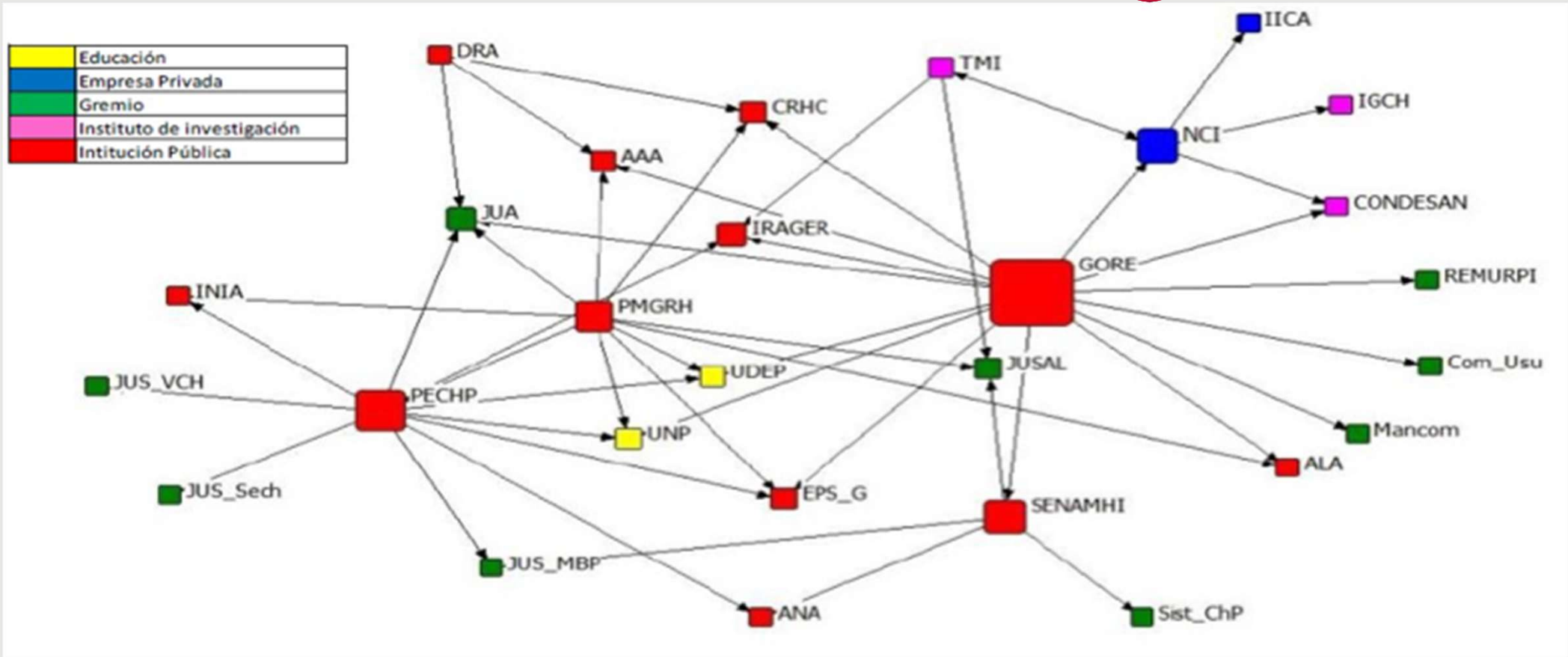
<https://usaidlearninglab.org/library/organizational-performance-index-measurement-tool>

# EL GRAN SALTO: PERSONAS – ORGANIZACIONES - SISTEMAS



# ANÁLISIS DE REDES DE ACTORES

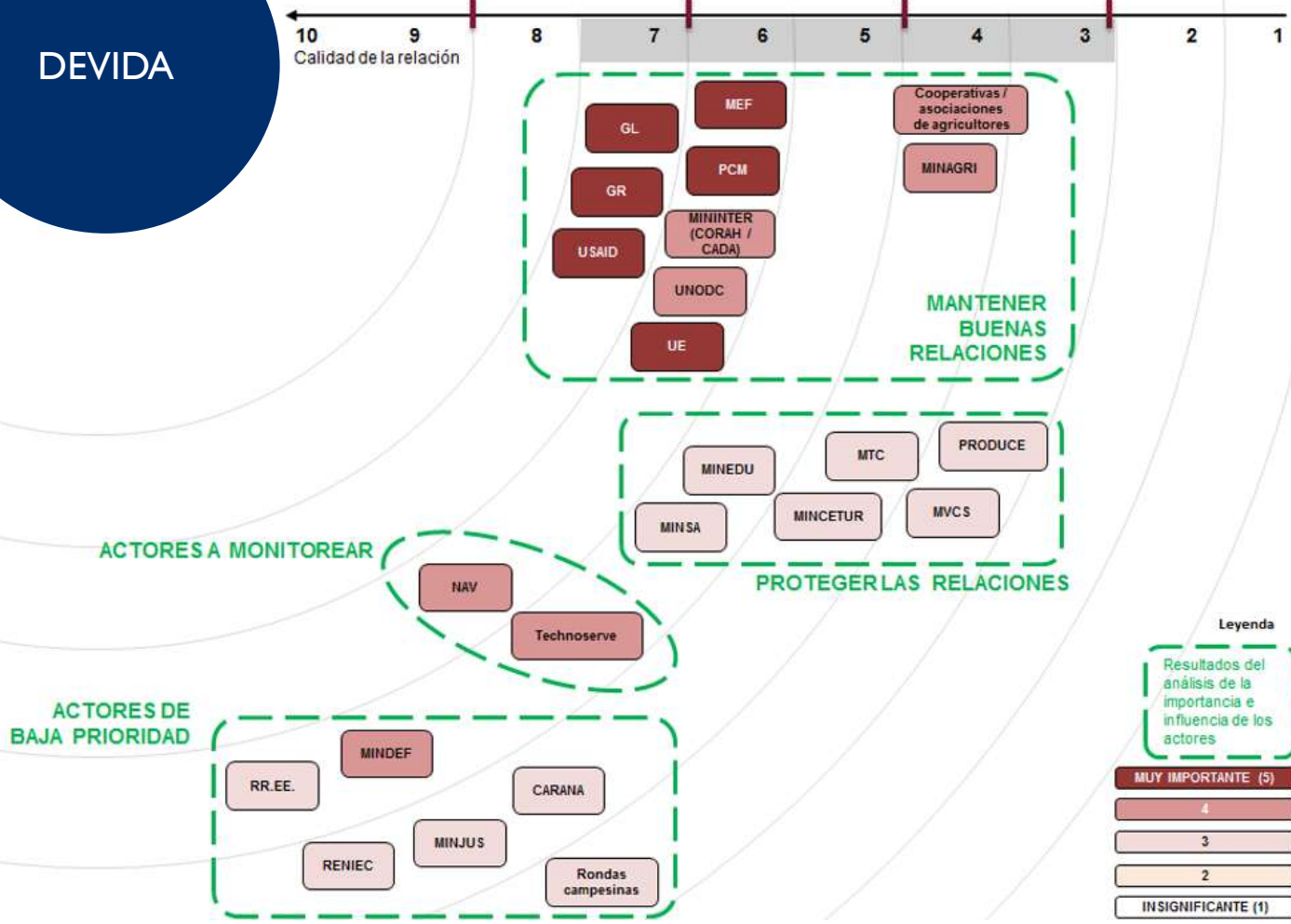
También pueden anotarse los motivos de las interacciones, por ejemplo, da/recibe información, recursos, etc.



Fuente: Para-Agua.net, Mapeo de Actores de la Cuenca Chira-Piura, <http://www.para-agua.net/explorar/noticias/1074-paso-1-identifique-los-actores-clave#cuena-chira-piura>



### Calidad–importancia de las relaciones con DEVIDA



Fuente: FID, Estudio de necesidades de fortalecimiento de DEVIDA, 2016

## OTROS MÉTODOS

- **Entrevistas a pares:** para explorar cómo otros actores externos ven a la organización y su influencia en el sistema local.
- **Cambio más significativo:** para identificar cambios emergentes, no necesariamente previstos, relacionados con la intervención en la organización con la que hemos trabajado, y las mejoras en su desempeño.
- **Análisis de contribución:** Cosecha de alcances (Wilson-Grau), se analiza en reversa, desde un cambio identificado (ya sucedió) en el sistema hacia la conexión con la intervención en la organización con la que hemos trabajado, y las mejoras en su desempeño.

# PREGUNTAS Y RESPUESTAS



# TEMA 3

## INDICADOR DE USAID: CBLD-9

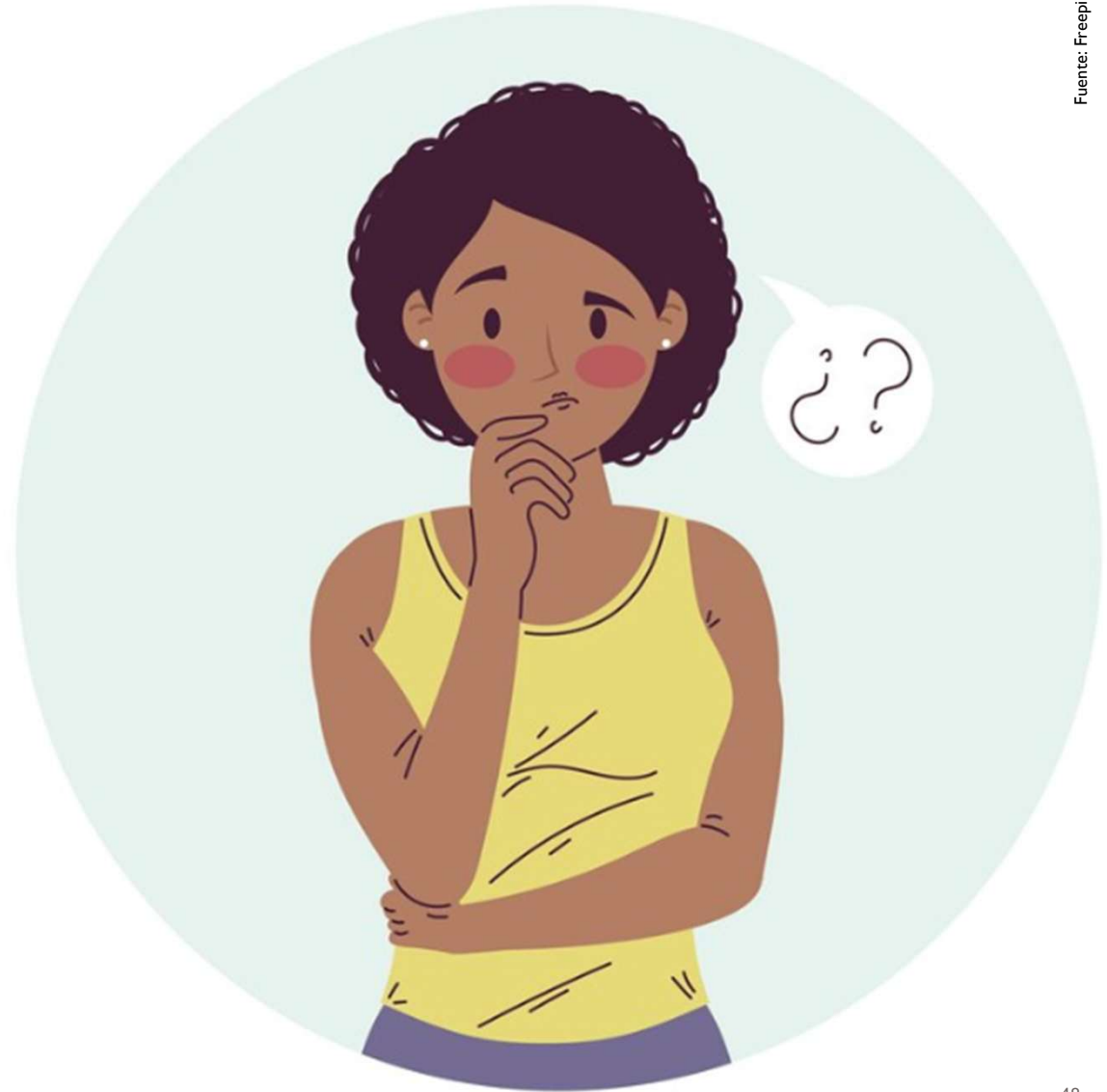
4/30/2024



Fuente: Freepik

¿Qué indicador de USAID se usa para mostrar resultados de desarrollo de capacidades en organizaciones?

4/30/2024



# VAMOS A CENTRARNOS EN EL INDICADOR CBLD-9: % DE ORGANIZACIONES CON DESEMPEÑO MEJORADO

- ¿Qué es?

- Un indicador estándar que significa Desarrollo de Capacidades – 9
- Captura el proceso y resultados del desarrollo de capacidades

- ¿Cuándo surge?

- Piloto en años 2018 y 2019
- 2020 está listo para su aplicación

- ¿Por qué ahora?

- Iniciativa de Nuevas Asociaciones (New Partnerships Initiative)
- Capacity 2.0 y Camino a la Auto Suficiencia (J2SR)
- Development information System - DIS

**CBLD-9 ES MANDATORIO PARA  
USAID / PERÚ**

# MEDICIÓN DE MEJORA DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES

Indicadores sobre fortalecimiento de organizaciones tienen diversos matices:

1. Miden el cambio en diferentes niveles en la cadena de resultados
2. Organización vs institución
3. Indicador estándar vs “*custom*”
4. Miden habilidad, capacidad, desempeño, capacidad + desempeño
5. Habla de capacidad, pero mide desempeño
6. Uso de matices
7. Incremento vs incremento mínimo
8. Diferentes tipos y niveles de instituciones
9. Diferentes métodos de medición e instrumentos



Aspectos considerados en los PIRS

- Capacidades, dimensiones, variables
- Niveles de instituciones
- Instrumento

- Género e interculturalidad
- Co creación



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2

4/30/2024



Fuente: Freepik



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2

### MEDICIÓN DE MEJORA DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES

- En el cuaderno de estudio encontrarás la ficha técnica del indicador CBLD-9
- Revísala y reflexiona alrededor de estas preguntas:
  - ¿Qué llama tu atención? ¿Qué aprendiste de ella?

DESCANSEMOS  
UNOS MINUTOS



## INDICADOR CBLD-9

**NUMERADOR:** número de organizaciones que han mejorado su desempeño organizacional

**DENOMINADOR:** número de organizaciones que recibieron apoyo para el desarrollo de capacidades organizacionales

## INDICADOR CBLD-9

DENOMINADOR: # total de organizaciones apoyadas por el Gobierno de los Estados Unidos que recibieron apoyo para el desarrollo de capacidades organizacionales

Es aplicable si:

- Hay una intención de destinar recursos para el desarrollo de capacidades organizacionales **TEORÍA DE CAMBIO**.
- Deliberadamente busca una mejora del desempeño
- Proceso está documentado

## INDICADOR CBLD-9

NUMERADOR: # de organizaciones que han mejorado su desempeño organizacional

- **INTENCIONAL:** La Teoría de Cambio de la Actividad debe reflejar cómo el proceso de mejora de desempeño va a mejorar los productos y/o servicios que la organización provee.
- **PROCESO:** Una organización debe demostrar que ha seguido y documentado al menos los siguientes pasos:
  1. Obtener aportes de la organización para definir los cambios de desempeño deseados.
  2. Medir y analizar brechas de desempeño (LÍNEA DE BASE)
  3. Seleccionar e implementar soluciones para mejorar el desempeño.
  4. Monitorear y medir cambios en el desempeño (en relación a la misma organización)
- **CAMBIO POSITIVO:** Para que cuente en el numerador, una organización debe demostrar que sus metas sobre mejora de desempeño se alcanzaron.

# DESAGREGACIÓN POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

- Educación (educación superior, secundaria, primaria)
- Instituciones de investigación (no otorgan títulos)
- Cooperativa (empresas de sector privado formales y registradas que sirven de manera voluntaria a las necesidades comunes y aspiraciones de sus miembros mediante negocios de propiedad común y democráticamente controlados)
- Grupo de productores (informales y sin registro que agregan valor a los productos para acceder a mercados)
- Organizaciones basadas en la fe
- Agencias Gubernamentales (a nivel nacional o sub nacional)
- Lugares de atención de salud (hospitales, clínicas, comunidades, farmacias).-
- Empresas de sector privado
- Organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro
- Otros.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3

4/30/2024



Fuente: Freepik



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3

Explora el sitio web de USAID: LEARNING LAB y busca información sobre el indicador CBLD-9.

**Tema: INDICADOR CBLD-9**

Contiene diversos documentos en inglés sobre:

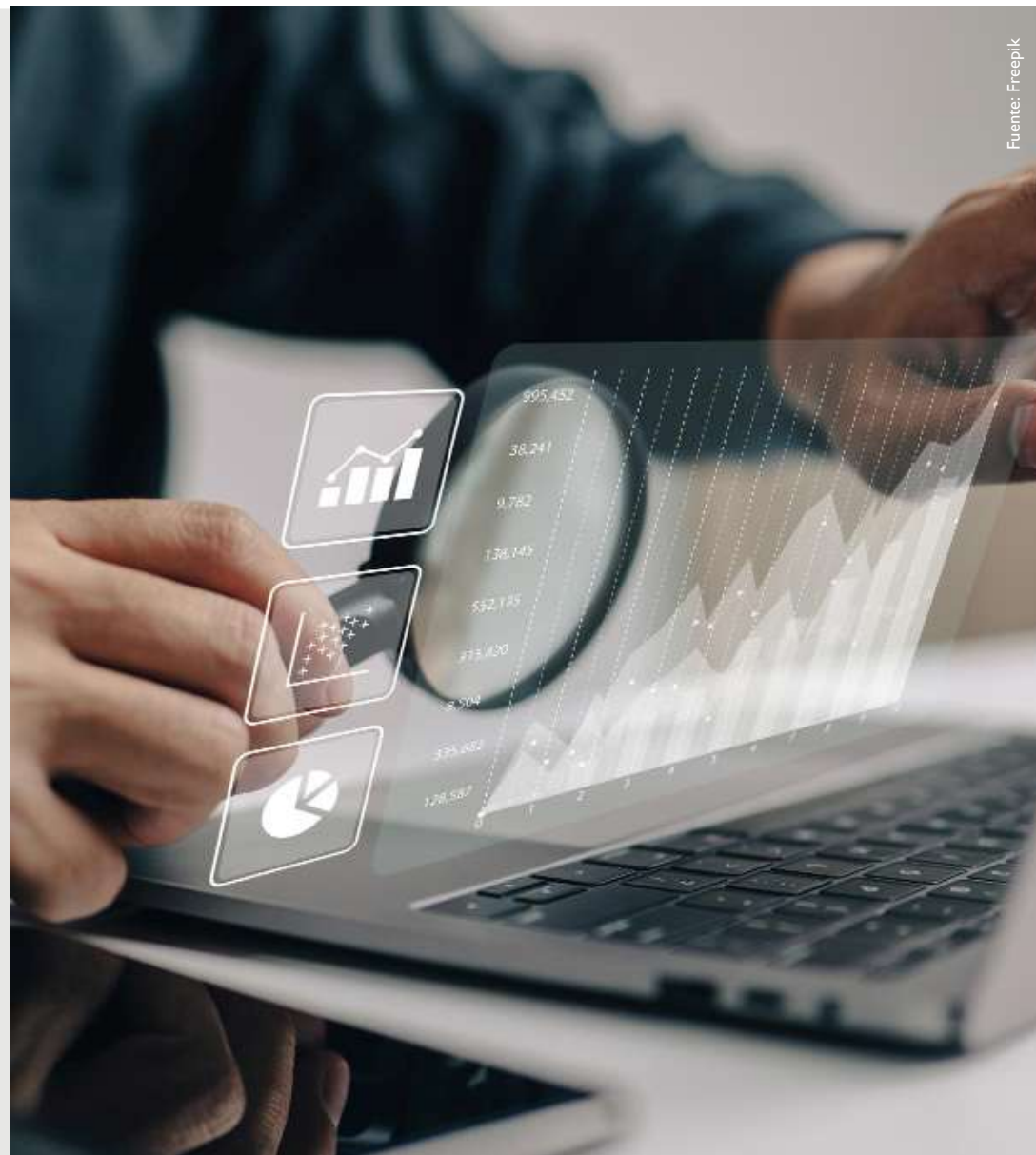
- Webinar de presentación del indicador
- PIRS del indicador
- Archivo en Excel para el registro de datos del CBLD-9 (Misiones de USAID y socios)
- Preguntas y respuestas frecuentes

<http://www.usaid.gov/npi/capacity-building-indicator-resources>

# TEMA 4

## ¿CÓMO REPORTAR EL INDICADOR CBLD-9?

4/30/2024



Fuente: Freepik

## CONSIDERACIONES PARA REPORTAR EL INDICADOR CBLD-9

- **Línea de Base y Metas** deben definirse para el indicador
  - Numerador (número de organizaciones con desempeño mejorado)
  - Denominador (número de organizaciones que recibieron apoyo para el desarrollo de capacidades organizacionales)
- **Resultados:** las organizaciones pueden contarse en más de un año, en tanto mejoren su desempeño en relación año previo.

# FORMATOS DE REPORTE

Tabla de Seguimiento

Indicadores	LÍNEA DE BASE (MM/YYYY)	LÍNEA DE BASE	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		TOTAL	
			META	ACTUAL	META	ACTUAL	META	ACTUAL	META	ACTUAL	META	ACTUAL
XXXXXX												
XXXXXX												
XXXXXX												
XXXXXX												
XXXXXX												

## Reporte anual de indicador

**REPORTE ANUAL DE INDICADORES**

Nombre de Indicador:	Fecha de Línea de Base (MM/AAAA)	Línea de Base	2020	2021	2022
			Meta	Actual	Meta
(Disagregación #1) (e. Miembros)					
(Disagregación # 1a. Mujeres)					
(Disagregación #2)					
(Disagregación #3)					
(Disagregación #4)					

**Objetivos de la Actividad o Mecanismo:**

**Fecha del último análisis de calidad de datos (DQA) (MM/AAAA):**

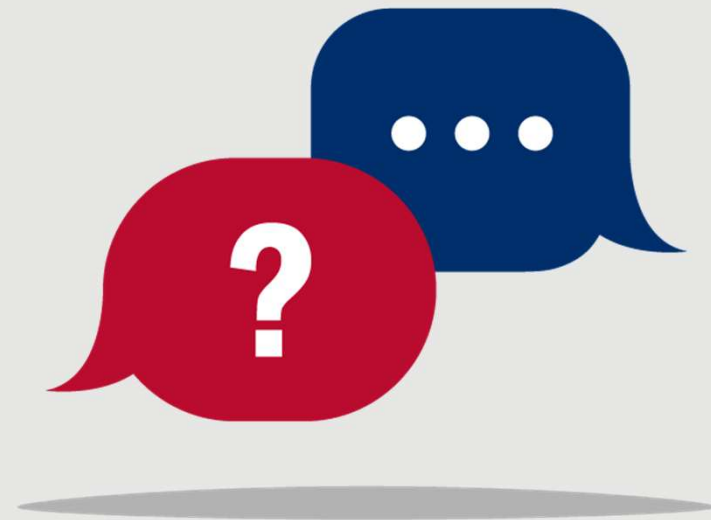
**Explicación**  
**Líneas de Base** (Límite de 3,000 caracteres): Justificar el valor consignado, identificando las fuentes de información consultadas. Explicar brevemente los estudios o evaluaciones rápidas efectuados para obtener la información. En caso de declarar cero justificar a través de revisiones de estudios y análisis del estado de la situación antes de la intervención con respaldo de USAID.

**Desviación:** (Límite de 1,000 caracteres)  
 Si ingresa un resultado que es 10 por ciento mayor o menor que la meta, escriba una narración que explique por qué la meta no se cumplió o se superó. Se puede ingresar un máximo de 1000 caracteres.

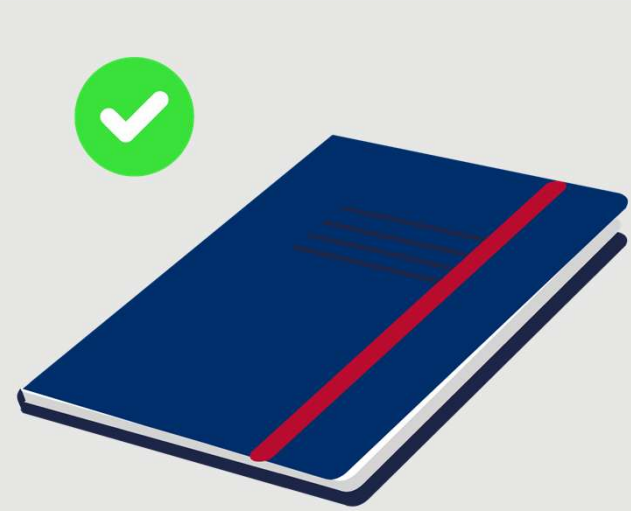
**Narrativa**  
**Cómo se relaciona el indicador con el Objetivo de la Actividad** (Límite 1000 caracteres): Esta narrativa es necesaria para todos los indicadores. Se debe describir cómo o por qué el seguimiento a este indicador particular es relevante para entender el avance o el resultado del objetivo al que está asociado. Por ejemplo, la forma en que el indicador se relaciona con cualquier aspecto del modelo lógico o teoría del cambio relevante, o cómo el seguimiento de los cambios positivos o negativos en el indicador es crítico para comprender el progreso general hacia el objetivo. Una vez ingresada, esta narrativa en particular no debería cambiar sustancialmente de un año a otro a menos que se aprendan nuevas ideas sobre su relación con el Objetivo de la Actividad.

Page 1 of 4

# PREGUNTAS Y RESPUESTAS



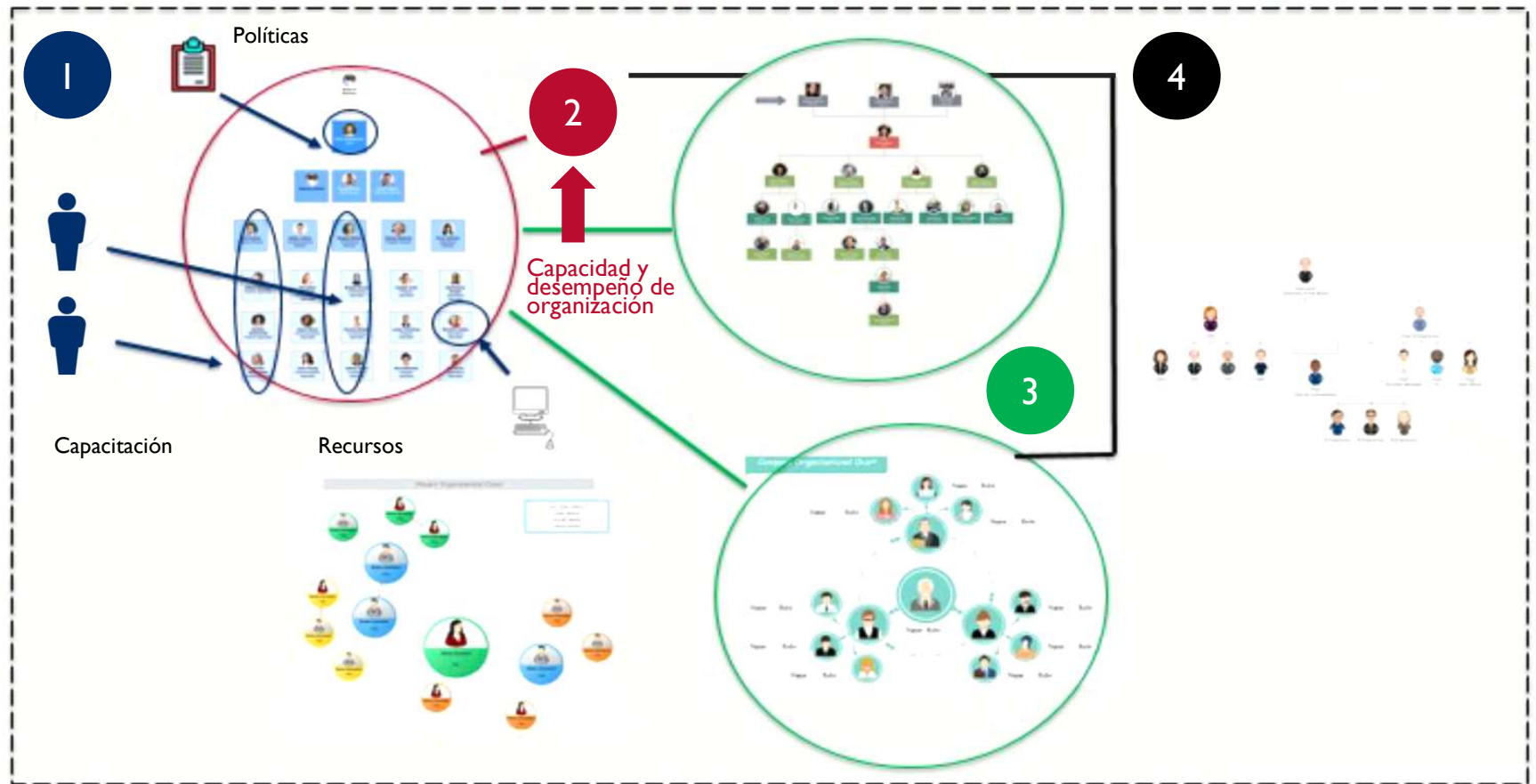
## CIERRE DE LA UNIDAD



# RESUMIENDO

## EL GRAN SALTO: PERSONAS – ORGANIZACIONES - SISTEMAS

1



IMPACTO EN BENEFICIARIO FINAL

# TODO CAMBIO ORGANIZACIONAL IMPLICA

2



Imagen  
REAL

Imagen  
IDEAL

Construidas con la organización en base a su visión, mandato o rol, lecciones aprendidas. Donde está y a dónde quiere llegar



¡Has culminado la primera parte de la unidad 3 del curso, y te invitamos a iniciar la siguiente etapa, agradeciendo tu participación!