

# Manual para construir proyectos transformadores de cooperación para el desarrollo

A través del fortalecimiento de las capacidades, la participación,  
la equidad de género, el enfoque de derechos  
y la sostenibilidad ecológica

de desarrollo



# Manual para construir proyectos transformadores de cooperación para el desarrollo

A través del fortalecimiento de las capacidades, la participación,  
la equidad de género, el enfoque de derechos  
y la sostenibilidad ecológica



ETXEBIZITZA ETA GIZARTE  
GALETAKO SAILA  
Gizarte Galetako Saiburuzordetza  
Garapen Lankidetzarako Zuzendaritza  
DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y  
ASUNTOS SOCIALES

una |  
gestión y  
comunicación  
solidaria

Edita: Gobierno Vasco

Autoras: Ainhoa López, Irantzu Varela

Colaboraciones: M<sup>o</sup> Luz Iñarra, Gorka Mola, Nekane Lavín

Agradecimientos: Elisabet Padiál, Arantza Santos, Gerardo Santos

Traducción: Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco

Diseño y maquetación: Marra Servicios Publicitarios, S.L.

Imprime:

Depósito Legal:

ISBN:



**Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 2.5 España**

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/>

# Índice

<b>I. Presentación del manual, objetivos y orientaciones para su utilización</b>	<b>7</b>
I.1. ¿Para qué otro manual de gestión del ciclo del proyecto?	9
I.2. A quién va dirigido	10
I.3. Cómo utilizarlo	10
<b>II. Claves de la cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco</b>	<b>11</b>
II.1. Antecedentes y evolución	13
II.2. El Plan Director de Cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco	16
II.2.1. Objetivos	17
II.2.2. Áreas sectoriales	18
II.2.3. Líneas transversales	19
<b>III. La metodología del enfoque de marco lógico como herramienta</b>	<b>27</b>
<b>III.1. Conceptos básicos</b>	<b>29</b>
III.1.1. Qué es un proyecto de cooperación para el desarrollo	29
III.1.2. Para qué sirve el Marco Lógico	30
III.1.3. Las líneas transversales en el EML	34
III.1.4. Cómo se construye un proyecto de cooperación para el desarrollo utilizando el EML	46
<b>III.2. Identificar proyectos: analizar para planificar</b>	<b>49</b>
III.2.1. El ámbito de la identificación	53
III.2.2. La integración de las líneas transversales en la etapa de identificación	55
III.2.3. Perfil de la población sujeto	59
III.2.4. Árbol de problemas	78
III.2.5. Árbol de objetivos	95
III.2.6. El análisis de estrategias	102
<b>III.3. Planificar lo que haremos: La matriz de planificación del proyecto</b>	<b>108</b>
III.3.1. La lógica de intervención	109

III.3.2. Los indicadores	114
III.3.3. Las fuentes de verificación	119
III.3.4. Las hipótesis	120
III.3.5. Las líneas transversales en la matriz de planificación del proyecto	122
III.3.6. Tabla de tareas, recursos y costes	137
<b>III.4. Formular proyectos: resumir la planificación en un documento</b>	<b>142</b>
III.4.1. Elementos básicos de la formulación	142
III.4.2. La integración de las líneas transversales en la formulación	154
III.4.3. Viabilidad y sostenibilidad	163
III.4.4. El cálculo del presupuesto	172
<b>III.5. Ejecutar proyectos: acciones concretas al servicio de los procesos</b>	<b>176</b>
III.5.1. Objetivos, tiempos, medios y previsiones	176
III.5.2. La integración de las líneas transversales en la etapa de ejecución	181
<b>III.6. Seguimiento: revisar para aprender</b>	<b>183</b>
III.6.1. Pautas para la revisión constante del avance de los resultados	184
<b>III.7. Evaluación: extraer aprendizajes de los procesos emprendidos</b>	<b>189</b>
III.7.1. Criterios básicos para valorar las acciones	189
III.7.2. La integración de las líneas transversales en la evaluación de las acciones	195
<b>Glosario</b>	<b>197</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>200</b>
<b>Anexos</b>	<b>205</b>
A I. Enunciado de ejemplo de proyecto	
A II. Perfil de la población sujeto	
A III. Árbol de problemas	
A IV. Árbol de objetivos	
A V. Matriz de planificación	

I. Presentación del manual,  
objetivos y orientaciones  
para su utilización



## 1.1. ¿Para qué otro manual de gestión del ciclo del proyecto?

Esta publicación renuncia de entrada a ser considerada una *guía*, (*lo que dirige o encamina // libro de indicaciones*<sup>1</sup>) y se define a propósito y conscientemente como un *manual*, porque es un libro que recoge lo esencial o básico de una tarea, pero también porque es algo que se hace con las manos<sup>2</sup>.

Este manual se ha escrito con el objetivo de poner la metodología de planificación de proyectos al servicio de la gente, para que las herramientas que se han creado en el campo de la gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo puedan ser asumidas y utilizadas por todas las personas y pueblos que pretendan convertirse en sujetos de transformación de su realidad a través de la construcción de proyectos.

Existen en el ámbito de la gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo materiales teóricos y guías metodológicas que desarrollan los aspectos fundamentales de las metodologías de planificación y gestión de proyectos, y también bibliografía específica sobre cada una de las fases de vida de un proyecto. Existen, igualmente, materiales específicamente concebidos para aplicar metodologías sectoriales a los proyectos, en función de los ámbitos concretos de trabajo en los que se desarrollan. De gran parte de estos materiales nos hemos nutrido las autoras del presente manual -como casi todas las personas que han trabajado en la construcción de proyectos- y a quienes los han desarrollado debemos gran parte de nuestros avances. Pero hemos tratado de centrar nuestros esfuerzos en hacer de la metodología una herramienta de trabajo sencilla y adaptada a la naturaleza de los proyectos.

Hemos tratado de basarnos en los principios y conceptos propios de la metodología del Enfoque del Marco Lógico, pero incorporando algunos elementos extraídos del trabajo práctico en talleres y ofreciendo una visión flexible de su estructura. De esta forma, este manual no pretende ser un tratado metodológico o una conceptualización completa sobre el EML, sino una adaptación libre de su metodología, puesta a disposición de quienes deseen construir proyectos de cooperación para el desarrollo de una forma sencilla, estructurada y planificada.

Además, este manual incorpora a la metodología de planificación de proyectos la visión política y social que se extrae del *Plan Estratégico y Director de la Cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco 2008-2010*, de manera que se presenta la herramienta metodológica de planificación de proyectos como un medio para establecer y fortalecer avances sociales concretos y centrados en el Desarrollo Humano Sostenible como objetivo último.

---

<sup>1</sup> WAA, Diccionario de la Lengua Española, ESPASA. Madrid, 2006.

<sup>2</sup> WAA, Diccionario de la Lengua Española, ESPASA. Madrid, 2006.

Al final del manual aparece un Glosario de Términos, en el que se clarifican algunos de los conceptos utilizados y se acota el significado con el que hemos hecho uso de ellos.

## 1.2. A quién está dirigido

Este manual ha sido concebido para resultar de utilidad a todas las personas y colectivos que se vean implicados en procesos de construcción de proyectos de cooperación para el desarrollo.

El concepto de desarrollo en el que se centra el manual y las líneas transversales que se plantean como imprescindibles en todo proyecto, se corresponden con las directrices del Plan Director de Cooperación del Gobierno Vasco. Los modelos de documentación con los que se trabaja son los utilizados por la Dirección de Cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco, que ha impulsado la iniciativa de producir este manual.

De esta forma, aunque el manual pueda ser de utilidad para todas las personas, colectivos y organizaciones que trabajan en la construcción de proyectos de cooperación para el desarrollo, las organizaciones que participan de la cooperación impulsada por el Gobierno Vasco son las destinatarias principales, y -muy especialmente- las organizaciones que actúan como contrapartes en los proyectos de cooperación apoyados por el Gobierno Vasco en los países del Sur.

## 1.3. Cómo utilizarlo

Esta publicación está pensada para ser utilizada como lo que es: un manual. De manera que la idea es que se use como herramienta de apoyo en la construcción de proyectos, y de forma paralela al proceso de construcción de un proyecto concreto.

También se plantea la utilización de este manual como herramienta para la formación, pues se puede seguir el material como base de un proceso de capacitación, combinando las explicaciones con su aplicación práctica.

Para la mejor comprensión del proceso de planificación planteado en el manual -y fortalecer así su papel de apoyo en la planificación o la capacitación- se ha desarrollado un ejemplo ficticio de proyecto, basado en la imaginaria comunidad de *La Esperanza*. Así, las explicaciones ofrecidas en el manual están acompañadas de su aplicación práctica en el proyecto propuesto para esta comunidad.

Aunque a lo largo de todo el manual se plantea la construcción de un proyecto de cooperación para el desarrollo como un proceso completo, el material está dividido según las fases del ciclo de un proyecto, de modo que se pueda trabajar cada una de ellas de forma autónoma. Así se pone de manifiesto que entender los proyectos de cooperación para el desarrollo como un ciclo, significa que podemos iniciar la incorporación de elementos de mejora a partir de cualquiera de sus fases.

## II. Claves de la cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco



## II.1. Antecedentes y evolución

La cooperación para el desarrollo impulsada por el Gobierno Vasco ha sufrido importantes transformaciones en los últimos años. Desde que se comenzaron a destinar fondos a acciones de cooperación a finales de los años 80, se ha producido -por un lado- un significativo aumento del volumen presupuestario y -por otro- una evolución del tipo de cooperación impulsada, así como de su calidad y eficacia. Estas transformaciones se han producido de una manera integral, afectando tanto al ámbito técnico, como al estratégico y político.

### Ámbito presupuestario

Los fondos destinados a cooperación para el desarrollo se han ido incrementando notablemente hasta alcanzar un volumen significativo que garantiza la capacidad de impacto y el desarrollo sólido de sus diferentes ámbitos e instrumentos. A pesar de lo importante de este crecimiento, todavía es necesario un esfuerzo para alcanzar en 2012 el 0,7% del presupuesto total.

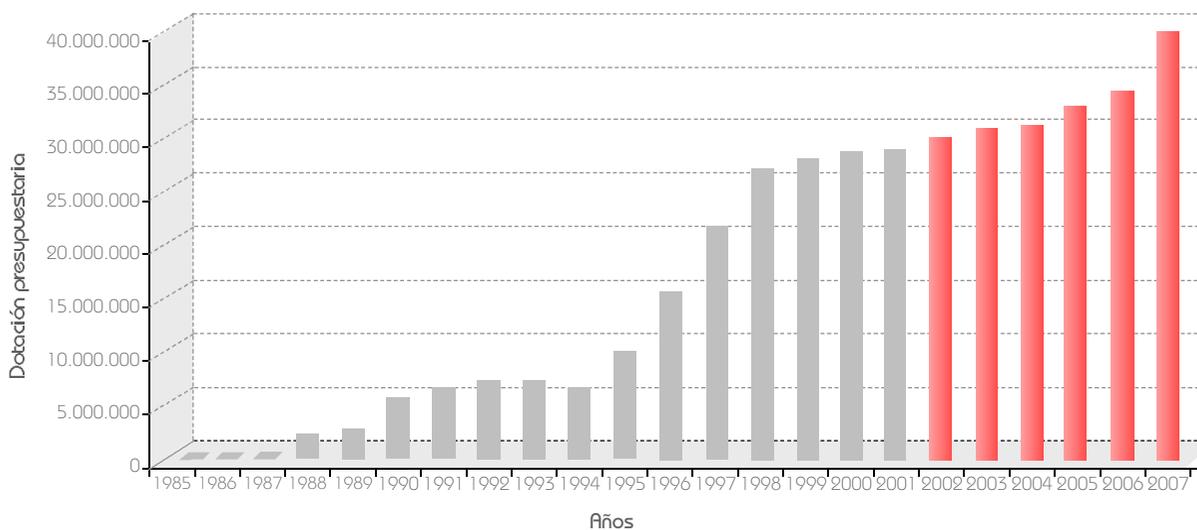


Figura 1. Evolución esfuerzo Gobierno Vasco en materia de Cooperación al Desarrollo (1985-2007).

Fuente: Plan Director y Estratégico del Gobierno Vasco 2008-2011.

## Ámbito estratégico

En los últimos años se han producido avances significativos en cuanto a las estrategias de cooperación para el desarrollo del Gobierno vasco:

- Se ha consolidado una visión estratégica de los conceptos fundamentales: ciudadanía universal, desarrollo humano sostenible, pobreza estructural, cooperación transformadora; así como las dimensiones que los aprehenden -sectoriales y transversales-.
- Se han puesto en marcha nuevas herramientas de planificación y concertación, como las Estrategias-País.
- Se ha avanzado en la conectividad de la acción humanitaria con la cooperación.
- Se ha generado un proceso conjunto de definición de los objetivos y ejes básicos de la educación para el desarrollo.

## Ámbitos de actuación

El Gobierno Vasco ha trabajado de manera sistemática en tres ámbitos: cooperación para el desarrollo, acción humanitaria y educación para el desarrollo. Son elementos complementarios y necesarios dentro de la estrategia de erradicación de la pobreza estructural, de la que el Norte es corresponsable con el Sur.

## Distribución sectorial

Analizando el destino de los fondos concedidos, se constata que existe una vinculación natural con el desarrollo humano sostenible. Así, las líneas fundamentales han sido las necesidades sociales básicas y el desarrollo económico local, sin olvidar dimensiones significativas como el empoderamiento de mujeres, el poder local y los derechos humanos o la identidad cultural.

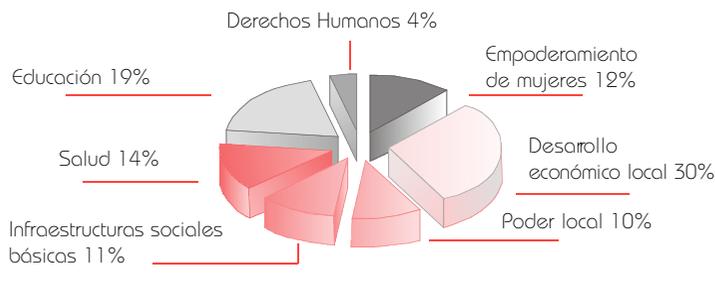
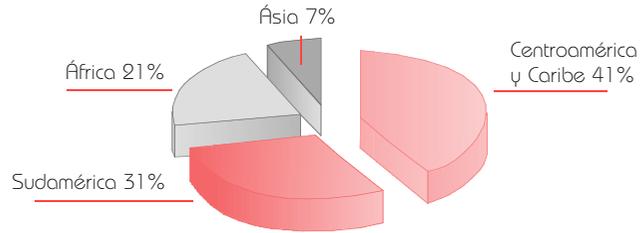


Figura 2. Distribución sectorial (2002-2007).

Fuente: Plan Director y Estratégico del Gobierno Vasco 2008-2011.

### Distribución geográfica

Históricamente la cooperación vasca ha tejido vínculos y alianzas estratégicas con los pueblos americanos, prioritariamente los de América Central y Caribe. No obstante, y dada la situación de pobreza, desigualdad, extrema vulnerabilidad y exclusión en la que viven los hombres y mujeres africanas, esta tendencia americana se ha complementado con un esfuerzo creciente de fortalecer los lazos con África.



**Figura 3. Distribución por áreas geográficas.**

Fuente: Plan Director y Estratégico del Gobierno Vasco 2008-2011.

## II.2. El Plan Director de Cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco

Además de la Ley Vasca de Cooperación, que establece los principios y objetivos generales de la política que se quiere impulsar, el Gobierno Vasco se rige por un Plan Estratégico y Director. Éste surge de la necesidad de mejorar la cooperación impulsada por el Gobierno Vasco y de establecer un marco de actuación sólido y coherente.

La fundamentación teórica del Plan es el concepto de ciudadanía universal desde un enfoque de derechos, lo que significa que todos los seres humanos y pueblos son titulares de todos los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales, y que no pueden ser excluidos de su disfrute independientemente de factores étnicos, religiosos, sexuales, políticos, sociales, o vinculados a su procedencia.

Una cooperación basada en la ciudadanía universal debe hacer una apuesta activa por los sectores más vulnerables de la población, no de una forma asistencial, sino desde la creencia en sus propias capacidades para generar procesos, establecer estrategias e incidir en el desarrollo humano sostenible. La cooperación debe servir para que los sectores populares reclamen y alcancen un papel relevante y fundamental en el panorama internacional.

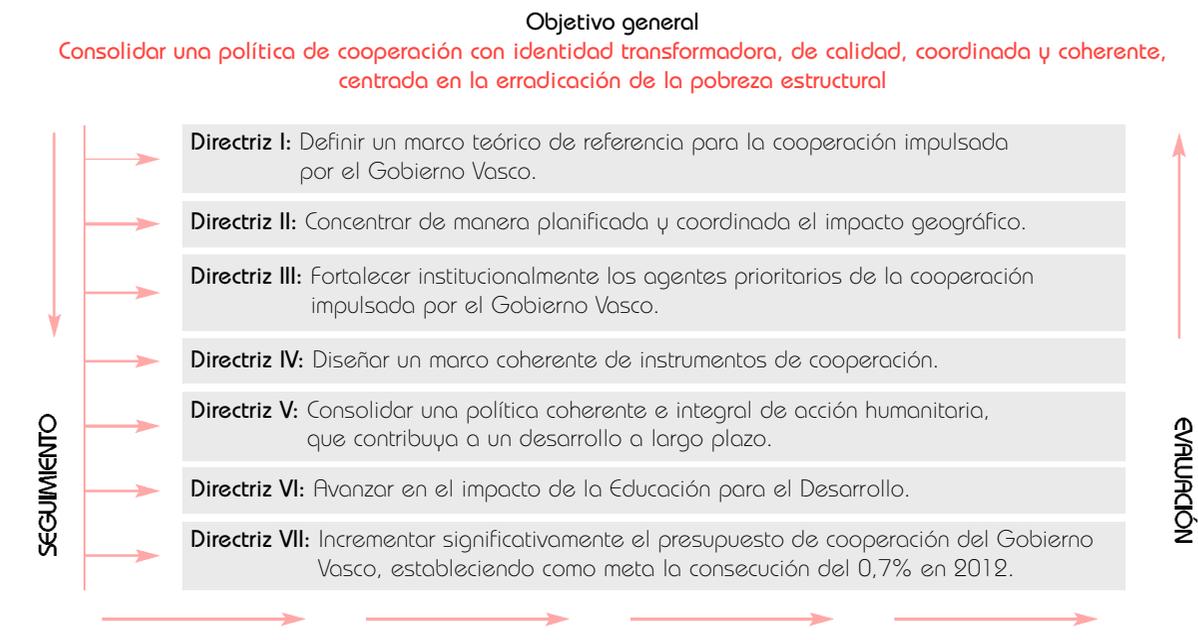


Figura 4.

Fuente: Plan Director y Estratégico del Gobierno Vasco 2008-2011.

Todas las acciones de cooperación impulsadas por el Gobierno Vasco deberán estar encaminadas al objetivo general. En él se definen dos conceptos clave sobre los que se centran los análisis, estrategias y metas: pobreza estructural e identidad transformadora.

La **pobreza estructural** es una concepción integral de la pobreza, según la cual ésta no sólo se vincula a cuestiones económicas o sociales, sino también a aspectos políticos, culturales, ecológicos y de género. Se trata de la ausencia de capacidades, libertades y oportunidades necesarias para una vida digna, que impide que las personas y los pueblos puedan ser sujetos de sus propias decisiones.

Para la erradicación de la pobreza estructural es necesario incidir en las causas que provocan vulnerabilidad y desigualdad. En este sentido, transformar estas estructuras precisa de procesos de acompañamiento y empoderamiento de los sujetos de cambio.

La **identidad transformadora** se refiere a la voluntad y capacidad para incidir sobre las causas estructurales -económicas, políticas, sociales, ambientales, de género- que provocan vulnerabilidad y desigualdad y que impiden el desarrollo humano de las mujeres, hombres y pueblos en situación de pobreza. El objetivo es actuar sobre las causas y no sólo sobre las consecuencias, por lo que el enfoque se sitúa en el empoderamiento más que en el alivio o la satisfacción de necesidades.

### II.2.1. Objetivos

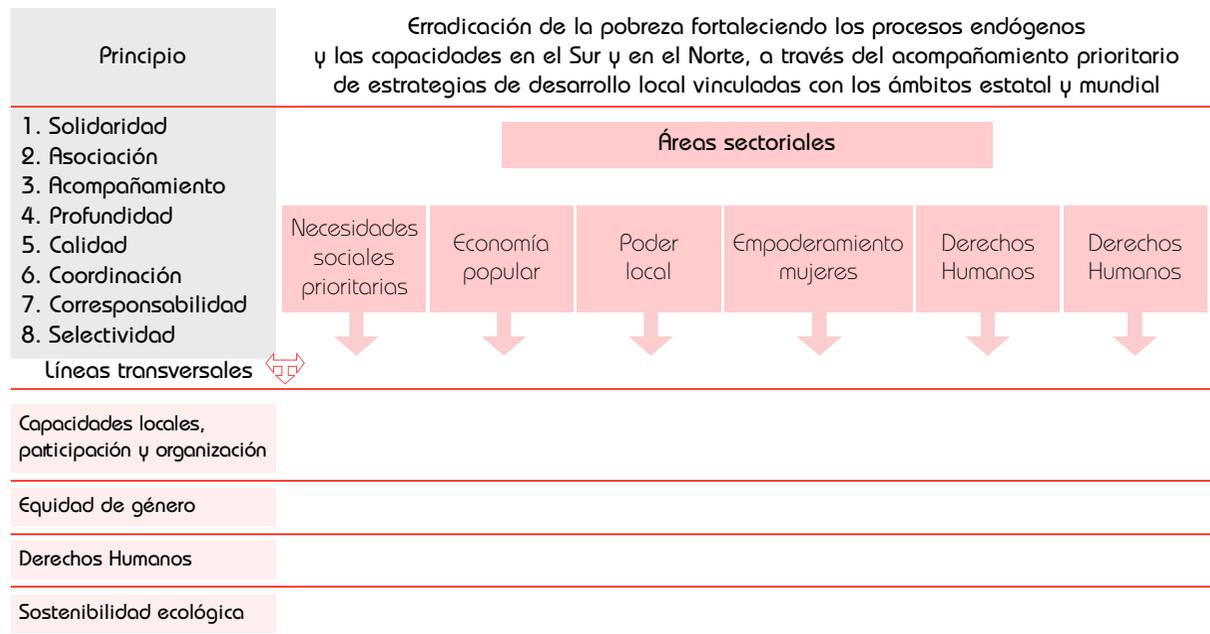


Figura 5.

Fuente: Plan Director y Estratégico del Gobierno Vasco 2008-2011.

### Conceptos clave:

- **Fortalecer procesos endógenos y capacidades**

La cooperación del Gobierno Vasco no crea procesos, sino que acompaña los que están en marcha, promueve su fortalecimiento y posibilita la creación o consolidación de redes y alianzas estratégicas locales, nacionales o internacionales.

- **Ámbito de actuación: lo local y lo global**

El objetivo de la política de cooperación impulsada por el Gobierno Vasco prioriza la actuación en el **ámbito local**, vinculando éste a los ámbitos estatal e internacional.

### ¿Por qué se prioriza lo local?

Porque fortaleciendo capacidades y procesos locales se sientan unas bases sólidas que permiten poner en marcha procesos de abajo a arriba, lo que hace que se trascienda lo local y se abarquen ámbitos más amplios. Trabajar lo local permite acompañar y consolidar sujetos políticos conscientes de sus derechos individuales y colectivos, capaces de entender y encarar el conjunto de motivos que impiden su desarrollo. Además, lo hace desde estrategias y alternativas de desarrollo que surgen del propio territorio, de lo concreto, con lo que los procesos son más sólidos, menos abstractos y crecen y se consolidan progresivamente. Priorizar lo local no significa ser localista, sino construir estrategias globales desde el fortalecimiento de lo local.

En síntesis, el Plan Director formula tres estrategias a través de las cuales se puede desarrollar una política transformadora y coherente con la erradicación de la pobreza estructural. Estas estrategias, complementarias y necesarias entre sí, son:

- Acompañar el proceso de generación y consolidación de los **sujetos de transformación** -políticos, sociales, económicos y culturales-, para la erradicación de la pobreza estructural.
- Acompañar la planificación y puesta en marcha de **alternativas de desarrollo**, equitativas, profundas y de calidad, de dichos sujetos de transformación.
- Acompañar la construcción de un **nuevo internacionalismo y un nuevo multilateralismo activo**, a través de la participación y consolidación de redes, la incidencia política y la educación para el desarrollo.

### II.2.2. Áreas sectoriales

Las áreas sectoriales determinan un ámbito específico de intervención que agrupa actividades con características comunes y que abordan situaciones sociales interrelacionadas.

Las áreas sectoriales en la Cooperación del Gobierno Vasco son:

1. Necesidades Sociales Prioritarias.

2. Economía Popular.
3. Poder Local.
4. Empoderamiento de mujeres.
5. Derechos Humanos.
6. Identidad Cultural.

### II.2.3. Líneas transversales

Las líneas transversales son variables de análisis que tienen que ser tomadas en cuenta en cualquier acción de cooperación, independientemente del sector en el cual se esté actuando. Se trata de cuestiones que, por su importancia, deben estar presentes e integradas en todas las fases del proyecto, desde la fase de análisis hasta la de evaluación.

Las líneas transversales responden a la orientación que cada institución quiere dar a su política de cooperación. En el caso del Gobierno Vasco, el Plan Director de Cooperación ha considerado 4 líneas transversales:

- 1. Capacidades locales, Participación y Organización:** las acciones no buscan solamente satisfacer una necesidad concreta, sino generar capacidades en las personas, organizaciones y movimientos, para que ellas mismas puedan hacerlo. Para ello es imprescindible la participación, hay que formular objetivos de fomento de la participación, tanto en el proyecto concreto como en los procesos en los que éste se enmarca. Pero la participación debe trascender lo individual y llevar a la organización, ya que sólo a través de la unión de sujetos con intereses y necesidades comunes se pueden conseguir transformaciones políticas profundas.
- 2. Equidad de género:** toda acción debe partir de considerar la diferente condición y posición de las mujeres y de los hombres implicados. Hay que formular objetivos orientados a disminuir los desequilibrios entre hombres y mujeres a través de estrategias de empoderamiento. Además, la perspectiva de género debe trascender los proyectos y abordar los ámbitos estratégico e institucional de las organizaciones.
- 3. Derechos Humanos:** todas las acciones de cooperación deben tener como premisa el enfoque de derechos, que obliga a las iniciativas de cooperación a asumir a la población sujeto no como personas o grupos beneficiarios sino como titulares de derechos y libertades, y a reforzar dichas titularidades individuales y colectivas.
- 4. Sostenibilidad ecológica:** las acciones de cooperación deben respetar el medio ambiente, fomentar y defender hábitos sostenibles ecológicamente, y promover análisis críticos y estrategias alternativas de desarrollo.

A continuación, se presentan las cuatro líneas transversales que define el Gobierno Vasco en su Plan Director, con dos objetivos:

- Comprender los conceptos a que hacen referencia
- Entender las implicaciones que cada una de las líneas tiene para los proyectos y programas de cooperación.

## 1. Línea transversal capacidades locales, participación y organización

La cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco tiene como objetivo principal **fortalecer las capacidades de los sujetos de desarrollo**. Esto se consigue planteando estrategias a largo plazo, basadas en la participación activa de las personas y grupos.

La cooperación para el desarrollo, en cualquiera de sus líneas de actuación, debe integrar en sus objetivos el fortalecimiento de la sociedad civil, la participación y la organización. No puede ser de otro modo si lo que se pretende es superar el asistencialismo, impulsar acciones que favorezcan un desarrollo endógeno y democrático y fortalecer estructuras que reduzcan la vulnerabilidad. Esto supone integrar la cooperación en estrategias que tengan como punto de partida las necesidades de las mayorías sociales y se propongan crear un fuerte capital humano y social.

Toda acción que pretenda aumentar las capacidades tendrá que darse en climas sociopolíticos participativos y comprometidos con la equidad y el bienestar, lo que es posible cuando la sociedad civil tiene la consistencia necesario para sustentar unas instituciones democráticas capaces de dar respuestas a las demandas de la población.

El desarrollo humano sostenible, a diferencia de las estrategias de mero crecimiento económico, no puede darse en sociedades desestructuradas, no participativas y alejadas de las instituciones públicas, sino que solamente es posible en sociedades vertebradas. En este sentido, para que la cooperación tenga impacto en lo estructural y, por tanto, sea capaz de hacer frente a la pobreza y a la vulnerabilidad, debe tener una visión amplia del desarrollo e impulsar procesos que generen sinergias entre los ámbitos económico, social, y político.

### ¿Por qué es fundamental la participación?

Si queremos que nuestras acciones logren mejorar las capacidades de los sujetos implicados, necesitamos que haya ambientes sociopolíticos participativos comprometidos, y eso es posible cuando la sociedad está fortalecida.

### ¿Por qué es importante fortalecer las sociedades?

Una sociedad estructurada es capaz de resolver sus conflictos con métodos democráticos y es más sólida, con lo cual está en mejores condiciones de concertar políticas económicas, sociales o culturales. Al mismo tiempo, una sociedad participativa da mayor legitimidad a las instituciones públicas.

## Participación

La participación de la ciudadanía es un proceso de aprendizaje que tiene en sí misma un valor democrático, ya que supone la expresión de autonomía, libertad y empoderamiento. Se ejerce de manera individual en el contexto de un grupo o comunidad.

En el ámbito comunitario, que exista participación significa que todos los miembros, hombres y mujeres de los diferentes colectivos que integran esa sociedad, comparten la toma de decisiones sobre las cuestiones que les afectan.

La participación no es garantía total de que el proyecto que vamos a desarrollar sea exitoso, pero muchas de las deficiencias de acciones de cooperación son debidas a que no se ha contemplado la participación de la población implicada.

La cooperación para el desarrollo debe promover la más amplia participación de la población (particularmente de los sectores tradicionalmente excluidos) y posibilitar el encuentro entre ciudadanía, organizaciones e instituciones. Debe también fomentar una nueva cultura democrática basada en el empoderamiento y el ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Este enfoque de la cooperación supone relacionar cada proyecto con estrategias amplias e integrales, orientadas a reforzar las estructuras sociales y a fortalecer las capacidades locales. Este punto de vista es inseparable del principio de que la propia población debe ser protagonista y tener capacidad de decisión.

La cooperación tiene que fomentar la participación no sólo en el marco del proyecto que está impulsando, sino que debe trascender ese espacio y lograr inculcar una cultura de la participación que se extienda a todos los ámbitos: comunidad, espacios locales y nacionales. Al mismo tiempo, se debe apoyar la creación o el refuerzo de redes asociativas, puesto que la participación individual resulta frágil para conseguir objetivos de desarrollo comunes.

## Organización

A través de la participación se llega a la organización. La participación individual supone que cada persona ejerce su propia soberanía, mientras que la organización tiene un efecto multiplicador.

La organización es un espacio de unión consciente de personas, con intereses y situaciones diversas, que luchan por intereses y necesidades comunes. Cada persona aporta su individualidad a una construcción colectiva.

La organización es clave para un empoderamiento real. No es un espacio para escuchar opiniones diferentes bajo la tutela de las ONGD o las instituciones. Tampoco debe ser una herramienta puntual, mientras duran las acciones de cooperación, sino que debe ser un logro estratégico: aprovechar las sinergias, articular acciones en coordinación con otros agentes para planificar estrategias que respondan a intereses comunes, etc. La experiencia de la cooperación revela que una comunidad organizada logra más fácilmente sus objetivos previstos.

En este proceso, el papel de los liderazgos democráticos es fundamental, algo que debe ser cuidado por la cooperación.

La organización no tiene que ver con el colectivismo, sino con la identidad de lo colectivo. Esto quiere decir, en primer lugar, que la opción organizativa es siempre un acto libre de cada participante; y en segundo lugar, que la privacidad necesita ser mantenida y que aunque se compartan objetivos comunes, es necesario mostrar las diferencias de cada persona. Para que este equilibrio individual-colectivo se mantenga, se deben impulsar valores como la solidaridad y la participación, lo que requiere de procesos de educación cívica para construir una cultura de la responsabilidad social que integre la ética y el manejo de los asuntos comunitarios.

## 2. Línea transversal equidad de género

El Plan Director del Gobierno Vasco contempla la equidad de género como línea transversal y, al mismo tiempo, el empoderamiento de mujeres como área sectorial de trabajo. Esta doble estrategia responde a la necesidad de luchar contra las estructuras que causan las desigualdades.

El Plan se sitúa teóricamente en el enfoque GED, Género en el Desarrollo, que entiende que el centro del análisis son las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres. Considera que es necesario superar la idea de que el enfoque de género se queda solamente en los proyectos y programas. No se trata de una cuestión técnica sino de una **cuestión política**, que nos interpela e influye a todas y todo, tanto en el Norte como en el Sur.

Esto supone implicaciones en todos los ámbitos, no solo en el técnico, sino también en el institucional y estratégico:

### a) Ámbito institucional

- El enfoque de género debe formar parte de la política institucional de todos los agentes de cooperación.
- Es necesario considerar la equidad de género como aspecto central en el diálogo con los agentes sociales.
- Es prioritaria la formación del personal de las organizaciones, tanto directivo como técnico, en cuestiones institucionales, estratégicas o técnicas sobre equidad de género.

### b) Ámbito estratégico

- Es necesario definir una planificación estratégica progresiva para incluir la perspectiva de género en el conjunto de acciones e instrumentos de cooperación.
- La equidad de género es un objetivo concreto y un elemento transversal, es prioritario en todos los ámbitos y líneas sectoriales de actuación.

- Todos los instrumentos de cooperación deben incidir en la equidad de género (programas y proyectos de cooperación, de ayuda humanitaria, de educación al desarrollo, convenios, etc.).
- Se deben garantizar los mecanismos y procedimientos de empoderamiento real de las mujeres en los ámbitos económico, social, participativo y organizativo. Es fundamental que también los hombres sean agentes activos de los procesos de cambio hacia la equidad de género.
- Es importante insistir en el desarrollo de acciones dirigidas a atender los intereses específicos de las mujeres, lo que se concreta en los siguientes puntos:

#### c) Ámbito Técnico

Es necesario llevar a cabo prácticas adecuadas para la incorporación de la perspectiva de género:

- El análisis de género es el instrumento básico para obtener información sobre las relaciones entre mujeres y hombres en un contexto determinado. Se considera una herramienta indispensable en la planificación y puesta en marcha de todos los programas y proyectos.
- La incorporación de métodos participativos para garantizar la participación real de mujeres y hombres en todas las fases del proyecto, desde la planificación hasta la evaluación, garantiza la consideración y satisfacción de los intereses y necesidades de mujeres y hombres como objetivo principal de los proyectos.
- Los indicadores de género deben aparecer en todos los proyectos. Estos indicadores no sólo tienen que medir los efectos que los proyectos han producido en la situación y condición de las mujeres, sino también su repercusión en las relaciones de género para poder conocer el avance hacia la equidad de género. La plasmación de estos indicadores en el presupuesto del proyecto o programa debe ser definida y concreta.
- Las evaluaciones de impacto de género de los programas y proyectos ejecutados serán la base para afianzar estrategias a medio y largo plazo.

Las acciones de cooperación deben estar orientadas a facilitar el **empoderamiento** de las mujeres, es decir, a fortalecer sus capacidades y protagonismo como sujetos políticos, para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven y en la posición que ocupan en los ámbitos social, político y personal respecto a los hombres.

### 3. Línea transversal Derechos Humanos

Al igual que ocurre con la equidad de género, el respeto, defensa y promoción de los derechos humanos es a la vez premisa y objetivo de cualquier estrategia de desarrollo.

La teoría del desarrollo humano, en la que se basa la política de cooperación del Gobierno Vasco, considera que por encima de la consecución de un nivel de crecimiento económico, está el objetivo de que cada individuo, cada comunidad y cada pueblo, pueda avanzar en su propio proceso de desarrollo y

umentar sus libertades y capacidades. Por tanto, hay una vinculación directa entre la promoción de los derechos humanos y las estrategias de reducción de la pobreza.

Esto supone que:

- El ser humano es el sujeto clave del desarrollo
- La dimensión económica sólo es una más dentro del desarrollo
- El desarrollo es un concepto abierto y dinámico que depende de las culturas, entendiendo cultura como conjunto de rasgos distintivos que caracteriza el modo de vida de una sociedad determinada.

Como consecuencia, se concibe la relación entre desarrollo y derechos humanos de la siguiente manera:

- Desarrollo y derechos humanos son conceptos indivisibles e interdependientes
- Si entendemos que el ser humano es el sujeto básico del desarrollo, no se puede primar la consecución de objetivos generales y del ámbito estatal en detrimento de los derechos y libertades individuales.
- No se puede entender el desarrollo sin derechos humanos y viceversa. Nuestro punto de partida debe ser el enfoque de desarrollo basado en el respeto y promoción de los derechos humanos.
- Tanto los derechos civiles y políticos como los derechos económicos, sociales y culturales y de tercera generación<sup>3</sup>, son todos derechos fundamentales

Esta concepción abierta y dinámica de desarrollo humano nos lleva a replantear su relación con las diferentes culturas, llegando a la conclusión de que cada individuo, comunidad o pueblo puede tener diferentes modelos de desarrollo en función de su cultura. Según esta concepción, los derechos de segunda y tercera generación se ponen al mismo nivel que los de primera generación, es decir, los civiles y políticos.

El enfoque del desarrollo humano exige fortalecer los canales de exigibilidad de los derechos económicos, sociales y culturales para alcanzar la sostenibilidad de los procesos de desarrollo y garantizar las libertades básicas que constituyen los derechos civiles y políticos de hombres y mujeres.

El enfoque de derechos humanos aplicado a la cooperación para el desarrollo nos plantea dos retos fundamentales:

1. Considerar los derechos humanos como referente de unos mínimos necesarios para que la justicia social (no mera justicia legal) sea una realidad.
2. Poner a las personas pobres y excluidas en el centro del proceso, transformando las relaciones de poder que las mantiene en estado de pobreza y reconociendo la permanente presencia de la

---

<sup>3</sup> Son derechos de tercera generación el derecho al desarrollo, al medioambiente, al acceso al progreso informático y tecnológico, etc.

desigualdad de género en el mismo. Lo que importa no es solamente lo que se logra, sino cómo se logra.

Para ello, es imprescindible contribuir a despertar la conciencia de las personas y pueblos sobre los derechos humanos de los que son titulares y a apoyar su proceso de empoderamiento, reforzando sus competencias para exigir y afianzar estos derechos. Al mismo tiempo, los derechos generan obligaciones para terceros, por lo que resulta imprescindible trabajar también con los titulares de deberes -gobiernos, sociedad civil, sector privado y donantes-, para asegurarse de que cumplen con sus obligaciones de transformar las desigualdades estructurales y las relaciones de poder, visibilizar y combatir las prácticas discriminatorias, y asegurar condiciones propicias para que todas las personas y pueblos tengan garantizados los derechos humanos.

Se debe tener en cuenta que los proyectos desarrollados según este enfoque requieren más tiempo y mayor apoyo para que arraiguen, y que el proceso de cambio derivado de los mismos tiene una perspectiva de largo plazo. El proceso demanda gran cantidad de tiempo para la reflexión, el cuestionamiento, el intercambio y el diálogo, lo cual supone un esfuerzo importante para cualquier organización. También requiere esfuerzo para perseguir y asegurar el apoyo de las autoridades gubernamentales y de las contrapartes, para garantizar su participación en el proceso.

Por otra parte, los donantes carecen aún de la sensibilidad, convencimiento y operatividad como para facilitar la implantación y rendición de cuentas asociados a este enfoque en las organizaciones que reciben su apoyo. En este sentido, el enfoque de derechos ofrece una oportunidad para modificar las actitudes de los donantes hacia la necesidad de un compromiso a largo plazo y de abordar las causas de la marginalidad y la injusticia social.

#### 4. Línea transversal Sostenibilidad Ecológica

El Plan Director del Gobierno Vasco entiende que desarrollo humano y sostenibilidad son procesos indivisibles, por eso ha determinado la sostenibilidad ecológica como una línea transversal. La degradación del medio ambiente constituye una forma de privación de capacidades que afecta directamente a la calidad de vida de las personas y los pueblos y, por tanto, al desarrollo humano.

El modelo económico actual no puede mantenerse indefinidamente en el tiempo, ni generalizarse a los países empobrecidos. Es evidente que no puede seguirse el ritmo de los países industrializados porque no habría recursos naturales suficientes. Reconocer que el Norte es insostenible supone situar el propio modelo de desarrollo, las pautas de producción y consumo, en la raíz del problema.

En coherencia con este marco, la cooperación del Gobierno Vasco no plantea la sostenibilidad ecológica en términos de políticas "curativas", que compensen los efectos medioambientales negativos de los proyectos de cooperación al desarrollo, sino en términos de políticas "preventivas", que integren la relación entre desarrollo humano y medio ambiente como una unidad en el diseño de los proyectos.

Por tanto, cualquier consideración sobre la ecología global debe abordar conjuntamente el problema de la equidad y el problema de la sostenibilidad desde una triple perspectiva:

- La responsabilidad fundamental del Norte en la crisis ecológica global
- La explotación, mayoritariamente de dichos países, de los bienes y servicios comunes del planeta
- El uso insostenible que actualmente realizan estos países de los recursos naturales del Sur.

El camino hacia la sostenibilidad requiere, por tanto, la transición del modelo actual hacia un nuevo modelo basado en una economía sostenible: el desarrollo humano sostenible.

### III. La metodología del enfoque de marco lógico como herramienta



## III.1. Conceptos básicos

### III.1.1. Qué es un proyecto de cooperación para el desarrollo

Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, orientadas a alcanzar unos objetivos, con recursos delimitados, en un periodo de tiempo establecido y cuyos resultados se mantienen una vez éste ha finalizado.

Un proyecto de cooperación para el desarrollo se pone en marcha para que un grupo de mujeres y hombres se conviertan en sujetos de transformación de su realidad, aumentando y fortaleciendo sus capacidades, con el objeto de protagonizar procesos propios de desarrollo. El punto de partida es que un grupo de personas definen necesidades concretas y se organizan para emprender estrategias orientadas a acabar con las causas que las originan.

Detrás de un proyecto de cooperación para el desarrollo se encuentra siempre una voluntad transformadora, un deseo de protagonizar un proceso de desarrollo propio que cambie la realidad. Esta transformación de la realidad irá orientada a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y hombres implicados, pero también a contribuir a cambios profundos que incidan sobre las causas que generan vulnerabilidad y desigualdad. Existen muchas vías para la transformación, de manera que los proyectos deben tener claro que se orientan a lograr un desarrollo humano, sostenible, equitativo que fortalece las capacidades de todas las personas y pueblos para ser sujetos de transformación.

Para construir un proyecto es necesario determinar los fines que se quieren conseguir y elegir los medios que se utilizarán para alcanzarlos. Partiendo del desarrollo humano sostenible como marco, a la hora de definir los fines y los medios es imprescindible establecer qué necesidades se consideran prioritarias y qué acciones se seleccionarán entre todas las alternativas posibles, para insertarlas en procesos de desarrollo a largo plazo. También se deben definir los recursos necesarios y las acciones más eficaces para fortalecerlo.

#### El proceso de gestación de un proyecto de cooperación:

- Un colectivo de mujeres y hombres define las necesidades que consideran prioritario cubrir,
- Planifica la forma en que la cobertura de las necesidades contribuye a fortalecer su proceso de desarrollo propio,
- Inicia un proceso de selección y estructuración de actuaciones concretas para conseguirlo.

Un proyecto se convierte así en una estrategia de acción. Lejos de ser una intervención puntual, se trata de un ciclo que comienza con la identificación de necesidades concretas que se insertan en un proceso de desarrollo propio a largo plazo, y se prolonga hasta el momento en que se evalúa si se han alcanzado los objetivos previstos.

### III.1.2. Para qué sirve el Marco Lógico

En el proceso de construcción de proyectos, resulta muy útil utilizar metodologías de planificación que ayuden a definir las claves y elementos concretos del proceso de desarrollo, y a establecer una relación coherente entre los objetivos a alcanzar y los medios previstos para conseguirlos.

Entre las metodologías de planificación que se utilizan, una de las más extendidas es el Enfoque del Marco Lógico (en adelante EML), que entiende un proyecto de cooperación como un ciclo, algo que siempre está en marcha y en el que cada etapa alimenta la siguiente- inserto en una estrategia de desarrollo a largo plazo.

#### Etapas del ciclo de un proyecto según el EML:

**Identificación:** definir las necesidades sentidas como prioritarias por la población sujeto, seleccionar las estrategias de acción para que el proyecto se inserte en el proceso propio de desarrollo de la población, y delimitar los recursos previstos.

**Formulación:** sistematizar y resumir en un documento toda la información relevante referida al proyecto y al proceso de desarrollo en el que se enmarca, para servir como herramienta a la articulación de colaboraciones y apoyos.

**Ejecución:** poner en marcha las actividades específicas del proyecto y la aplicación de los recursos.

**Seguimiento:** acompañar el proceso de ejecución del proyecto prestando atención a que se estén cumpliendo los objetivos, a que los recursos se estén aplicando según lo planificado, y a que las acciones del proyecto están contribuyendo a fortalecer el proceso de desarrollo a largo plazo.

**Evaluación:** analizar en qué medida el proyecto ha conseguido los resultados y objetivos deseados, cómo puede valorarse la acción inserta en el proceso de desarrollo al que pretende contribuir, y extraer aprendizajes para aplicarlos en futuras actuaciones, tanto de los resultados positivos como de los posibles errores.

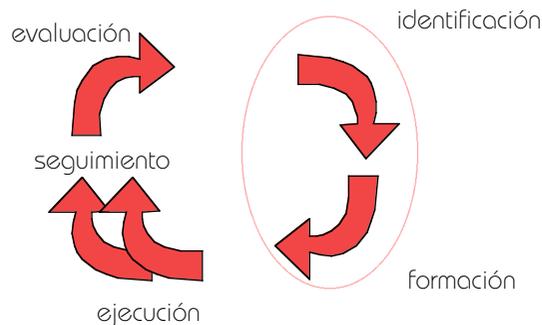


Figura 6.

Fuente: una gestión y comunicación.

La metodología del EML tiene una serie de características específicas que la hacen apropiada para la construcción de proyectos de cooperación para el desarrollo:

### **Reduce la incertidumbre**

El EML tiene una estructura metodológica que define las necesidades más complejas y las relaciona con sus causas y efectos, de manera que permite tomar decisiones sobre una base lógica: para atender las necesidades se requiere actuar sobre las causas que las originan, y así se podrá influir sobre los efectos que estas necesidades producen.

Las posibilidades de tomar decisiones adecuadas aumentan al utilizar la metodología del EML, pues las estrategias de acción se deciden según criterios lógicos, que relacionan todas las necesidades con sus causas y sus efectos, y no según las soluciones que se intuyen como adecuadas. Así, al reducir la arbitrariedad, se reduce también la incertidumbre sobre los resultados que obtendrá previsiblemente el proyecto.

Resulta comparable a la situación en que se encuentra quien tiene que desplazarse a un país o región que no conoce. Puede dejar todo en manos de la improvisación o puede seguir una planificación en base a una serie de informaciones recogidas: las características de la zona, las distancias entre regiones, los medios de transporte para desplazarse, el clima en la época del viaje, los idiomas, la moneda, las costumbres, las opciones de alojamiento, etc. Toda esa información aporta una base que, si bien no garantiza que en el viaje no se den contratiempos que influyan negativamente en nuestros objetivos, reducirá considerablemente la incertidumbre y contribuirá a optimizar el tiempo y los recursos.

### **Facilita que la población sujeto se apropie de las acciones.**

El proceso de toma de decisiones según la metodología del EML se desarrolla con la participación directa y activa de las personas y colectivos que componen la población sujeto del proyecto.

De hecho, el componente de la participación es una de las características esenciales del EML. La intervención directa de las mujeres y hombres implicados en el proyecto proporciona mayor legitimidad a las decisiones, pues son las personas cuyas necesidades pretende enfrentar el proyecto las que deben definir cuáles son éstas y cómo se va a trabajar en ellas. La población sujeto es el elemento transformador en un proyecto planificado desde un enfoque participativo, pues -además de tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones del proyecto- tiene el papel fundamental de insertar las acciones del proyecto en su proceso de desarrollo propio. Así, mujeres y hombres de la población sujeto hacen suyo un proyecto en cuya construcción son parte fundamental desde el principio. Se apropian de él.

No tendría sentido hacer proyectos que la población sujeto no compartiera en su totalidad, si asumimos que los proyectos se hacen para reforzar el papel de sujetos de transformación de las personas y pueblos, sino que no tendría ninguna probabilidad de éxito, pues no se pueden apoyar procesos de desarrollo sin que las personas, colectivos y organizaciones sujeto del proceso se apropien de él.

Asimismo, la apropiación de los procesos resulta clave para la sostenibilidad de las acciones, pues la población sujeto asume la responsabilidad directa de que los resultados del proyecto se mantengan una vez finalizado su periodo de ejecución, y de que fortalezcan de manera efectiva su proceso de desarrollo.

### **Tiene en cuenta el contexto en el que se desarrolla el proyecto.**

Las necesidades sentidas como prioritarias por personas, grupos y organizaciones están siempre estrechamente relacionadas con la situación sociopolítica y económica de su contexto, con las circunstancias geográficas y climáticas de su entorno, con las relaciones de género, de etnia, con las diferencias internas y con la realidad internacional. La metodología del EML no concibe los proyectos como elementos aislados y estáticos, sino que tiene en cuenta los factores externos que pueden resultar determinantes en que consigan sus objetivos.

En función del contexto, las mujeres y hombres de un colectivo definirán como prioritarias unas necesidades u otras, y estas necesidades se enfrentarán de manera diferente según el momento que estén viviendo. De esta forma, con la metodología del EML se construye un proyecto único y específico para cada circunstancia.

Aunque a menudo los factores externos al proyecto se escapan a la capacidad de control de quienes lo planifican, el hecho de incorporarlas a la construcción del proyecto hace que se tengan en cuenta, y que se pongan las medidas posibles para contrarrestar su influencia.

### **Permite planificar de forma estructurada y tener una visión general del proyecto.**

Desde el inicio de la planificación, la metodología del EML se centra en establecer las relaciones causa-efecto más evidentes, lo que permite tener una perspectiva global de las necesidades prioritarias y de cuáles son sus causas y sus consecuencias. Toda esta información se va estructurando y enriqueciendo a medida que se avanza en el proceso, hasta tener un esquema detallado del mismo.

Además de esta visión general, el EML permite entender las acciones concretas a desarrollar, ya que propone actuaciones específicas para cada uno de los resultados previstos. De esta forma, se combina la posibilidad de tener una perspectiva amplia de todo el proceso del proyecto con la información en detalle de cada una de las acciones que lo componen.

La articulación de diferentes actores en el proceso de construcción y puesta en marcha del proyecto (población sujeto, organización local, instituciones, organizaciones colaboradoras, entidades financiadoras) requiere de instrumentos claros que permitan entender la lógica de intervención del proyecto e identificar las acciones y recursos previstos a cualquier agente, independientemente de su nivel de implicación.

Siguiendo la metodología del EML, en la etapa de identificación se completa la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP), que permite reflejar en un solo documento los fines, los medios y toda la información básica de la intervención, de manera que se pueda tener una visión completa de todo el proceso.

### Los proyectos se enmarcan en estrategias a largo plazo.

Aunque el proceso de construcción de cada proyecto se centra en unas necesidades, estrategias de acción y recursos específicos, el EML está concebido para incorporar a cada una de las fases del proyecto las prioridades, líneas estratégicas y objetivos a largo plazo de todos los sujetos implicados en el proceso de desarrollo a cuyo fortalecimiento el proyecto pretende contribuir.

Desde una visión de desarrollo humano sostenible, cada proyecto se entiende como un elemento que contribuye a fortalecer el proceso de desarrollo a largo plazo definido por la población sujeto. De esta forma, se asume que cada proyecto se centra en la cobertura de unas necesidades específicas, pero su objetivo último es lograr objetivos estratégicos de desarrollo y fortalecer los procesos ya iniciados.

### Permite que el proyecto esté en continua revisión.

La metodología del EML prevé la introducción en el proceso de construcción del proyecto de una serie de elementos que permiten reorientar la estrategia elegida siempre que resulte necesario.

Cada una de las fases de construcción del proyecto verifica el planteamiento de las anteriores y alimenta las siguientes, de manera que se pueden introducir cambios y medidas correctoras al servicio de la consecución de los objetivos, de la optimización de los recursos y de la inserción de las acciones del proyecto en la estrategia de desarrollo a largo plazo definida por la población sujeto.

En concreto, la introducción de indicadores objetivamente verificables en la matriz de planificación y la inclusión de una fase de seguimiento de los avances en el ciclo del proyecto, permiten analizar en qué medida se está cumpliendo lo previsto, sin esperar a que finalice la ejecución del proyecto.

### Se ha generalizado su aplicación.

Las organizaciones e instituciones que trabajan en el ámbito de la cooperación para el desarrollo han entendido la necesidad de utilizar metodologías específicas de planificación para mejorar la gestión de los proyectos. Y, a pesar de que existen otras metodologías válidas, el EML se ha generalizado entre muchas de ellas.

Debido en parte a la incorporación de un documento-formulario del proyecto en la metodología, en el que se pueden resumir de forma concisa y fácilmente comprensible los elementos clave del proyecto, el EML está siendo utilizado de manera creciente por las entidades financiadoras. En el caso de muchas convocatorias de subvención, cumplimentar el formulario propio del EML se ha convertido en un requisito imprescindible para presentar solicitudes de apoyo a proyectos.

El EML supone la propuesta técnica más utilizada para planificar y gestionar proyectos, de manera que todas las organizaciones y personas interesadas en participar en los procesos de cooperación internacional para el desarrollo deberían manejar sus conceptos básicos.

### Contempla la incorporación de líneas transversales.

El EML es una metodología flexible, que facilita la planificación y posibilita la combinación con otras metodologías y herramientas. Este carácter flexible permite incorporar enfoques que enriquecen el proceso planificador y lo dotan de contenido político, orientando la metodología hacia un modelo de desarrollo concreto.

Las continuas revisiones del concepto de desarrollo han llevado a un número creciente de actores de la cooperación internacional a establecer algunas variables específicas que se consideran imprescindibles en cualquier acción orientada al desarrollo.

La equidad entre mujeres y hombres, la sostenibilidad ecológica, el enfoque de derechos humanos, y el fomento de las capacidades locales, la participación y la organización, son factores que deben integrarse de forma transversal en todas las acciones de cooperación, pues son consustanciales a un modelo de desarrollo humano, sostenible y equitativo. Precisamente los mencionados factores constituyen las líneas transversales que los proyectos que busquen el apoyo de la cooperación vasca deben incorporar en todas sus fases, desde la identificación hasta la evaluación.

#### III.1.3. Las líneas transversales en el EML

Las líneas transversales son factores consustanciales al concepto de desarrollo humano, de forma que es imprescindible integrarlos en todas las fases de planificación y puesta en marcha de cualquier acción que pretenda contribuir a él.

Se trata de marcos de acción que se deben incorporar de forma explícita en todas las acciones orientadas a contribuir a procesos de desarrollo, pues no puede haber desarrollo humano sin equidad de género, titularidad efectiva de todos los derechos, sostenibilidad ecológica y capacidades, participación y organización sólidas.

Por ejemplo:

Estamos planificando una acción dirigida a fortalecer el proceso de desarrollo de los hombres y mujeres de una organización a través de un proyecto cuyo principal componente es la capacitación. Entre otras características de la realidad de la zona, nos encontramos con que la población sujeto se dedica principalmente a la agricultura y en la zona hay problemas de degradación medioambiental ya que las tierras se han sobreexplotado y han quedado baldías. Por otra parte, se da la circunstancia de que el 90% de las mujeres son analfabetas.

Si se planifica sin tener en cuenta estas realidades se pueden diseñar acciones que, sin pretenderlo, las excluyan. Por ejemplo, puede que las capacitaciones que se planteen estén orientadas a que los hombres y mujeres agricultoras adquieran conocimientos sobre técnicas de producción de la tierra, pero que no se incorporen contenidos sobre técnicas sostenibles. En ese caso, ¿estamos aten-

diendo a las necesidades reales de capacitación? ¿Qué ocurre con la sostenibilidad ambiental? ¿Estamos planificando acciones que mejoren las capacidades de la población en ese sentido, cuando es un problema real en la comunidad?

Por otra parte, puede que se haya previsto que las personas que asistan a las formaciones tengan material de lectura para poder seguir las clases, cuando una de las circunstancias que se da en la comunidad es que el 90% de las mujeres son analfabetas. ¿Se están planteando adecuadamente las acciones del proyecto? ¿Qué va a pasar con las alumnas que no puedan leer los materiales? ¿Se están fortaleciendo como sujetos de su desarrollo? Por tanto, ¿se está contribuyendo a un desarrollo real y equitativo?

Si se hubiera hecho un buen diagnóstico para detectar las necesidades específicas de hombres y de mujeres, se habrían detectado los problemas de sostenibilidad ambiental, el analfabetismo de gran parte de las mujeres y, por tanto, se habrían diseñado estrategias para superar los obstáculos (por ejemplo, capacitaciones sobre técnicas sostenibles, materiales didácticos basados en imágenes, metodologías de Educación Popular, clases de apoyo para transmitir los contenidos de los materiales de lectura, etc.).

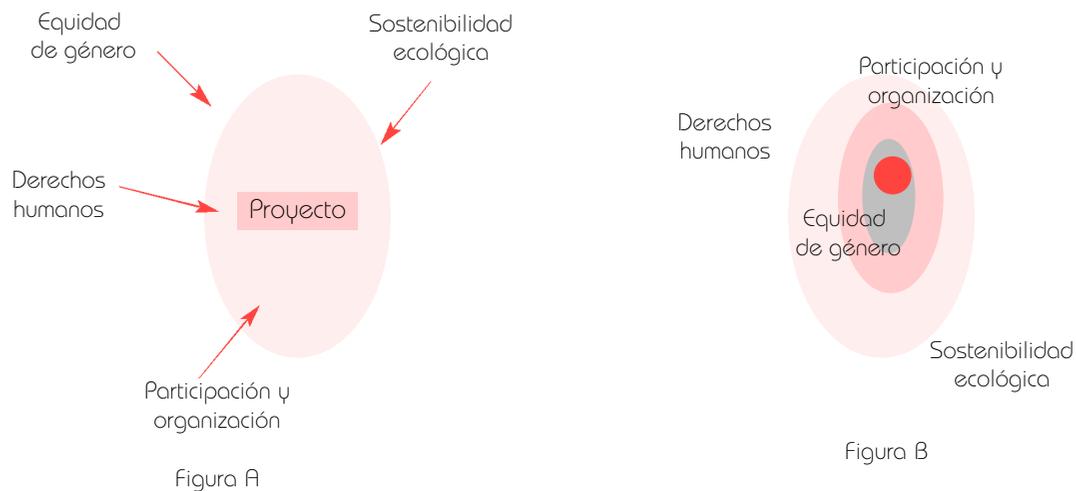
Es decir, si se hubieran contemplado las variables de equidad de género y sostenibilidad ambiental como líneas transversales desde el inicio de la identificación de las necesidades prioritarias, el planteamiento del proyecto no habría pasado por alto cuestiones tan prioritarias.

Para que todas las acciones de cooperación estén efectivamente orientadas al desarrollo humano, es fundamental que se integren **las líneas transversales** en todas las etapas de cada uno de los proyectos:

- Identificación
- Formulación
- Ejecución
- Seguimiento
- Evaluación

Esto no significa que deban incorporarse de manera forzada durante la fase de formulación del proyecto, como respuesta a un requisito establecido, sino que deben tomarse en consideración las necesidades y estrategias de acción relativas a cada una de las líneas transversales desde el inicio del proceso de planificación, en la identificación de las necesidades sentidas como prioritarias. De esta manera, las líneas transversales forman parte de la esencia del proyecto, son componentes sustanciales en su proceso de construcción, como lo son de cualquier proceso que busque el desarrollo humano, y no cuestiones incluidas de forma accesoria y complementaria a las acciones del proyecto.

Estableciendo una comparación con la figura que se presenta a continuación, el proceso de incorporación de las líneas transversales en el proyecto debe identificarse con la figura B -que describe un proceso en el que las líneas transversales se enmarcan en la búsqueda del desarrollo humano y se integran en el proceso de construcción del proyecto, y no con lo que simboliza la figura A, en la que se aprecia que el proceso del proyecto discurre ajeno a las líneas transversales, que se incorporan como elementos externos al contenido esencial del mismo.



**Figura 7.**

Fuente: una gestión y comunicación.

### ¿Cómo integrar las líneas transversales en el proceso de construcción de un proyecto?

Identificando las necesidades sentidas como prioritarias por la población sujeto, partiendo desde la perspectiva que aporta cada una de las líneas transversales.

Definiendo estrategias de acción positiva para la incorporación real de cada una de las líneas transversales en el proceso.

Planteando acciones concretas específicas para cada una de las líneas transversales, que se deriven de las estrategias de actuación definidas.

Destinando recursos específicos a las acciones relacionadas con cada una de las líneas transversales.

Formulando indicadores concretos que permitan la incorporación efectiva y el impacto de las acciones ligadas a cada una de las líneas transversales.

## Capacidades locales, participación y organización

El fortalecimiento de las capacidades locales de la población y el fomento de la participación y la organización, son factores imprescindibles en toda acción que persiga un verdadero desarrollo humano de las personas y los pueblos, en el que unas y otros sean sujetos de transformación.

Partimos de una estrategia de lucha contra la pobreza basada en el **fortalecimiento de las capacidades** de los sujetos individuales y colectivos que pueden provocar cambios estructurales. Las capacidades de la población son la base de la construcción de ciudadanía, sólo a través del fortalecimiento de los sujetos de cambio individuales y colectivos se atacará a las causas estructurales de la desigualdad, y se pondrán en marcha procesos de verdadera transformación. Por tanto, deben estar claramente definidas las fortalezas, debilidades y potencialidades de la población sujeto respecto a las capacidades con las que cuentan.

Los proyectos y acciones de cooperación deben incluir procedimientos de empoderamiento real por las vías de la participación y la organización. Ello implica el trabajo con sectores en situación de desigualdad que estén en disposición de participar y organizarse, dado que la única manera de luchar contra la pobreza, la desigualdad y la vulnerabilidad pasa por la acción social y las aspiraciones políticas de libertad, justicia y democracia.

Los proyectos de cooperación deben centrarse, no tanto en satisfacer necesidades concretas, como en generar capacidades en la población sujeto para que se empodere y protagonice sus propios procesos de desarrollo. Solamente una población empoderada, consciente de sus derechos, y de las causas que provocan la pobreza y las desigualdades, podrá transformar su realidad. Este enfoque de empoderamiento implica que, aunque se atiendan objetivos concretos de la población en situación de pobreza, las metas últimas siempre estarán definidas a largo plazo, y se medirán no por la satisfacción de necesidades prioritarias, sino en función de aspectos relacionados con la generación de procesos de empoderamiento: el fortalecimiento de los sujetos de desarrollo; el grado de vigencia e incidencia sobre los derechos humanos; la capacidad para poner en marcha modelos de desarrollo basados en los valores de equidad, justicia y sostenibilidad; la generación de estructuras y redes de coordinación local, estatal e internacional de los sectores populares; la organización y la participación activa de éstos; la equidad en los impactos sobre la situación y la posición de mujeres y hombres.

Por otra parte, cualquier acción que persiga un desarrollo humano sostenible y equitativo debe tener como protagonista del proceso transformador a la población implicada. Los hombres y mujeres pasan de ser población beneficiaria a ser la población sujeto del proyecto, desde la fase en que se determinan las necesidades a las que quiere responder la acción, a la hora de planificar los objetivos y resultados que se quieren lograr, en la definición del modelo de desarrollo propio al que el proyecto se orienta, en el momento de llevar a cabo las actividades concretas y cuando se evalúen los resultados de la acción.

Por ello, es fundamental fomentar la **participación**, pero no sólo enmarcada en el ámbito de actuación del proyecto, sino como herramienta para el empoderamiento individual y colectivo.

La participación es un objetivo y también un fin en sí mismo. No sólo es un derecho que hay que garantizar, también es un elemento indispensable para que un proyecto contribuya efectivamente al proceso de desarrollo de la población. Pero la participación individual, aún siendo muy importante, tiene que trascender el individualismo para llegar al ámbito colectivo. Es decir, la participación debe llevar a la organización. Fomentar la participación es sentar las bases para propiciar la organización, lo que contribuye al fortalecimiento de la sociedad civil, ya que la dota de recursos para establecer alianzas, defender derechos e intereses comunes, concertar políticas públicas, etc. En este sentido, el impulso de la democracia participativa es vital en la generación de las condiciones necesarias para alcanzar un desarrollo humano sostenible.

Incorporar el fortalecimiento de las capacidades, la participación y la organización como línea transversal implica partir de un buen diagnóstico de cuáles son las debilidades, las fortalezas y las necesidades de la población sujeto. Para ello, en la fase de identificación se requiere obtener datos sobre qué capacidades es necesario fortalecer, qué necesidades específicas tienen los diferentes colectivos que componen la población sujeto, en especial los más vulnerables y los tradicionalmente excluidos, cuáles son las capacidades que es necesario potenciar en las mujeres y cuáles en los hombres.

En relación con la participación, es importante obtener un buen diagnóstico sobre los espacios de participación que existen y los que serían necesarios, cuáles son las razones que dificultan la participación de algunos colectivos, en especial los más vulnerables (minorías étnicas o lingüísticas, personas con capacidades limitadas, población indígena, etc.) Y, por supuesto, resulta clave garantizar que en el proceso de identificación van a participar todas las personas, grupos, colectivos y organizaciones implicadas, por lo que se tendrán que prever medidas para lograrlo: talleres diferentes para grupos de población distintos, sesiones de trabajo o entrevistas exclusivamente con las personas o grupos que tengan dificultades para la participación, etc.

En lo que respecta a la organización, el diagnóstico también tendrá que incorporar información sobre cómo está organizada la población, en qué ámbitos y para qué cuestiones, si hay grupos específicos de mujeres organizadas, si se trabaja en coordinación entre los distintos colectivos organizados de la población, si hay detectados sujetos con alto potencial de transformación, etc.

A partir de todos estos datos sobre capacidades, participación y organización, se priorizan necesidades y se diseñan objetivos y resultados. Para lograrlo, se planifican actividades desarrolladas con la clave de garantizar la participación y fomentar la organización. A la hora de hacer seguimiento y evaluar, se miden los efectos que se están consiguiendo y se extraen conclusiones que permiten corregir errores y potenciar aciertos.

### Equidad de Género

En la actualidad, no hay ninguna sociedad en la que las mujeres dispongan de las mismas oportunidades de desarrollo que los hombres.

La equidad de género es consustancial al desarrollo humano. Es decir, si las acciones de cooperación se orientan a conseguir el desarrollo humano a través del fortalecimiento de las mujeres y hombres como sujetos de transformación, incrementando sus capacidades y posibilidades, no se puede ignorar la situación, la posición y los intereses de la mitad de la población: las mujeres.

No es posible diseñar una estrategia de desarrollo humano que pretenda fortalecer las capacidades de las personas y los pueblos sin empezar por reconocer las desigualdades de género y sin tener como objetivo reducirlas y eliminarlas.

El género es una construcción cultural y, como tal, en las diferentes culturas y etnias se establecen relaciones de género distintas. La única característica común es que en todas las culturas del mundo las mujeres aparecen subordinadas a los hombres. La diferencia está en la forma en la que se representa esta subordinación, los grados y cómo afecta a la calidad de vida de las mujeres y de las niñas.

Es necesario analizar las relaciones de género específicas de la población sujeto del proyecto, de lo contrario se podría caer en análisis etnocéntricos, al interpretar que las relaciones de género son las mismas en todas las sociedades y culturas y que la inequidad de género tiene las mismas manifestaciones en todos los contextos.

Por ejemplo, ¿qué tiene que ver una mujer indígena de la selva peruana, con una mujer angoleña que viva un barrio periférico de Luanda? Ambas se encuentran sometidas a desigualdades basadas en el género, como las mujeres de cualquier área urbana o rural de cualquier país del Norte, pero en el caso de cada una de ellas, las desigualdades se materializarán en su vida diaria según los patrones de su cultura y situación socioeconómica.

Las acciones de cooperación deben buscar el empoderamiento de las personas y, en particular de las mujeres. Que las mujeres se empoderen significa que fortalezcan sus capacidades y su protagonismo como grupo social, lo cual supone un cambio tanto individual -incremento de autoestima, capacidad de decisión-, como colectivo -aumento de su participación y organización-. A través de su proceso de empoderamiento, las mujeres están en condiciones de erigirse en sujetos de cambio, de manera que puedan actuar para cambiar su situación y organizarse para modificar la posición que ocupan respecto a los hombres en los ámbitos social, político y personal.

Este empoderamiento no se refiere al *poder de suma cero*, es decir, no se trata del *poder sobre*<sup>4</sup>, por el cual el aumento de poder de las mujeres tiene que suponer la pérdida de poder de los hombres. Se trata de que las mujeres ganen derechos, no a costa de los derechos de los hombres, sino de los privilegios que ellos tienen asignados por el hecho de ser hombres. El poder que se deriva del concepto de empoderamiento es un *poder con*, en el que hombres y mujeres ganan, porque se orienta a que todas las personas tengan sus capacidades desarrolladas, sean autónomas, tengan capacidad de decidir, tengan mejor salud, mejor educación, etc.

---

<sup>4</sup> Ver la obra de Lukes, Steven: "Power: a radical view" (1974).

Nadie puede empoderar a otra persona, ya que es un proceso de autoconciencia que tiene que desarrollar cada cual. Pero un proyecto de cooperación puede y debe crear condiciones favorables para que las mujeres inicien procesos de empoderamiento y se fortalezcan los ya existentes. Para ello, aunque también se deben atender las necesidades prácticas de las mujeres, es fundamental centrar la atención en sus intereses estratégicos, aquellos relacionados con aspectos que trascienden lo práctico y que se refieren a la mejora de la posición de las mujeres en la sociedad, en la casa y en el ámbito productivo. La promoción de procesos de reflexión, toma de conciencia y organización presta atención a los intereses estratégicos.

### Ejemplo

Se planifica una actividad que consiste en impartir un taller sobre higiene y nutrición familiar para las mujeres. Ellas tienen dificultades para asistir porque no tienen con quién dejar a sus hijos e hijas, por lo que se plantea ofrecer un servicio de guardería.

Esta acción afecta directamente a las mujeres por dos razones:

- El taller facilita conocimientos que les ayudarán a mejorar las condiciones higiénicas para cuidar la salud de sus hijos e hijas y cuidar la alimentación familiar.
- Van a poder asistir con tranquilidad al taller porque sus hijos e hijas estarán bien cuidados en la guardería.

Con esta actividad se está satisfaciendo una necesidad práctica de las mujeres, porque los conocimientos que adquieran en el taller van a mejorar su trabajo como madres y cuidadoras del hogar. Sin embargo, no se cuestiona en ningún momento ese rol, se asume como "natural" y no se plantea, por ejemplo, que a ese taller puedan asistir también los hombres para que adquieran conocimientos que les van a permitir implicarse en las tareas de cuidado de sus hijos e hijas. Es decir, se refuerzan los roles de género (mujeres=madres y cuidadoras) y no hay redistribución de tareas, de responsabilidades ni de poder.

Trabajar por la equidad de género implica también a los hombres. Los proyectos de cooperación tienen que trabajar específicamente con las mujeres y facilitar procesos de empoderamiento, pero la equidad de género implica reparto de poder, de tareas y de responsabilidades entre mujeres y hombres, por lo que ellos no pueden ser considerados un agente pasivo. Los hombres también necesitan iniciar procesos de reflexión y concienciación sobre su ser masculino, además de involucrarse en tareas y responsabilidades que tradicionalmente han recaído exclusivamente en las mujeres.

### Ejemplo

Se plantea una actividad con talleres sobre higiene y nutrición familiar para las mujeres, ya que ellas han expresado esta necesidad como prioritaria. Sin embargo, se amplían los contenidos de los talleres y, además de higiene y nutrición orientada a mejorar el cuidado de hijos, hijas y familia, se añaden cuestiones de higiene y salud de las mujeres. Además, aunque se instalará un servicio de guardería, previamente se trabaja (a través de actividades con hombres) que sean ellos quienes se responsabilicen del cuidado de sus hijos e hijas mientras las mujeres asistan a los talleres.

Con esta actividad se está respondiendo, además de a una necesidad práctica de las mujeres que ellas han planteado como prioritaria, a intereses estratégicos de género, ya que:

- En los talleres adquieren conocimientos orientados a cuidar no sólo a su familia sino también a ellas mismas, con todas las implicaciones que esto tiene (incremento de la autoestima, valoración, tiempo propio).
- Se trabaja con los hombres su rol de género, para fomentar que reflexionen sobre su identidad masculina. Se contribuye a redistribuir poderes y el hecho de que se responsabilicen del cuidado de sus hijos e hijas mientras las mujeres asisten al taller contribuye a redistribuir una tarea que antes recaía solamente en ellas. Con procesos como este, los hombres pierden privilegios que antes les eran automáticamente asignados pero toman parte activa en la construcción de relaciones de género equitativas, especialmente en el ámbito reproductivo.

Es importante destacar que el enfoque de género no debe limitarse al ámbito de actuación de los proyectos concretos. No se trata de una variable técnica de análisis a incorporar como categoría a los proyectos, sino de una **cuestión política**, la lucha por la equidad efectiva entre las mujeres y los hombres, que nos interpela e influye a todos y todas tanto en el Norte como en el Sur, y que forma parte indivisible del concepto de desarrollo humano. Esto supone implicaciones en todos los ámbitos, no sólo en el técnico, también en el institucional y estratégico.

Por ello, además de conocer las herramientas técnicas que faciliten incorporar la perspectiva de género en todas las fases del proyecto, la política de todas las organizaciones implicadas en el proyecto debe tener integrado el enfoque de género de manera explícita, efectiva y planificada. Esto tiene implicaciones concretas:

- La organización debe dedicar esfuerzos y recursos para que sus miembros tengan capacitación en equidad de género.
- Los planes estratégicos deben incorporar el enfoque de género.
- La cultura organizacional tiene que orientarse a evitar las desigualdades dentro de la propia entidad.
- La equidad de género se debe reflejar en la estructura de la organización y en el reparto efectivo del poder.
- Se tienen que establecer alianzas estratégicas para trabajar las cuestiones relativas a la equidad de género.

En definitiva, todas las organizaciones y entidades implicadas en la construcción del proyecto deben tener una línea de acción concreta en el trabajo por la equidad, que se traduzca en una política de género asumida por todos los niveles de la organización, con medidas concretas que tengan recursos asignados y se hagan efectivas.

Para integrar la línea transversal de equidad de género en un proyecto de cooperación, es necesario empezar por la primera fase, la identificación de las necesidades prioritarias.

La manera de proceder para construir un proyecto que realmente contribuya al desarrollo humano y en el que las mujeres y hombres de la población sean sujetos de la transformación, es tener en cuenta que la clave de la equidad de género debe partir desde el inicio: haciendo una identificación con análisis de género, formulando en consecuencia objetivos, resultados y actividades que se relacionen con las necesidades tanto de hombres como de mujeres y, una vez finalizado el proceso, evaluando los efectos logrados por el proyecto tanto para ellos como para ellas y su impacto en las relaciones de poder entre mujeres y hombres.

Proceso correcto	Proceso incorrecto
<p><b>Paso 1</b></p> <p>Identificación del proyecto basada en un análisis de género.</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p><b>Paso 1</b></p> <p>Identificación del proyecto sin análisis de género.</p> <p style="text-align: center;"></p>
<p><b>Paso 2</b></p> <p>Elaboración de la matriz de planificación en base a las necesidades e intereses de hombres y de mujeres que han surgido del análisis de género, con objetivos, resultados e indicadores orientados a la equidad de género.</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p><b>Paso 2</b></p> <p>Elaboración de la matriz de planificación en base a un análisis ciego al género.</p> <p style="text-align: center;"></p>
<p><b>Paso 3</b></p> <p>Cumplimentar el formulario -y dentro de él, el apartado de género-, visibilizando el análisis de género y los objetivos, resultados e indicadores orientados a la equidad de género.</p>	<p><b>Paso 3</b></p> <p>Cumplimentar el formulario -y dentro de él, el apartado de género- con cuestiones teóricas y abstractas, no con la realidad de nuestro proyecto.</p>

**Figura 8.**

Fuente: una gestión y comunicación.

## Derechos Humanos

No puede entenderse el desarrollo humano sin incorporar el enfoque de derechos. Todas las personas y los pueblos son titulares de todos los derechos. El punto de partida y -al mismo tiempo- el objetivo de cualquier estrategia de desarrollo debe ser defender, promover, respetar y exigir el ejercicio de esta titularidad. Los derechos humanos no son conceptos abstractos y etéreos, sino que se pueden transformar en una realidad tangible y concreta si se trabaja desde el enfoque de derechos.

La aplicación del enfoque de derechos en las acciones de cooperación para el desarrollo se encuentra con retos y dificultades que hay que conocer para poder abordar:

- Se puede caer en utilizar una retórica de derechos que no logre satisfacer las expectativas que el enfoque genera e implica.
- Incorporar los derechos humanos tiene trascendencia política, lo que puede dificultar el trabajo en muchos países no dispuestos a modificar sus estructuras de poder y privilegios para algunas clases favorecidas.
- Los agentes de cooperación deben manejar algunos conceptos sobre legislación y cuerpos normativos, así como conocer a fondo las políticas públicas de los contextos en los que trabajan. Sólo así se podrá incidir en transformaciones reales.

Un proyecto de cooperación debe actuar con la clave de que la población implicada en el proyecto es titular de derechos y libertades, y no mera beneficiaria. A la hora de diseñar una acción, se deben tomar en consideración las siguientes estrategias respecto a los derechos humanos: defensa, promoción, denuncia, divulgación y formación.

En concreto, se deben incorporar en las estrategias objetivos orientados a:

- Incidir en las instituciones responsables de no actuar ante el incumplimiento de un derecho o libertad.
- Sensibilizar y promover en la población sujeto la concienciación, ejercicio y exigibilidad de sus derechos.
- Identificar y denunciar a las entidades -públicas y privadas- que conculcan los derechos de la ciudadanía.
- Incidir a nivel internacional en la defensa del marco de derechos humanos, así como en la exigibilidad de los mismos.
- Sensibilizar sobre los ataques a los derechos de las personas y pueblos de los países de Sur en las sociedades del Norte.

Las acciones de desarrollo no se pueden limitar a actuar cuando se conculca un derecho, sino que deben promover el respeto y la defensa de todos los derechos para todas las personas y pueblos. Los procesos de empoderamiento que deben apoyar los proyectos de cooperación requieren que hombres y mujeres sean conscientes de qué derechos tienen y los puedan ejercer y exigir. No existe empoderamiento si no hay conciencia de la falta de libertades, ni tampoco si no se desarrollan iniciativas de lucha por los derechos conculcados.

Incorporar el enfoque de derechos humanos en un proyecto de cooperación significa que desde el momento de la identificación se parta de diagnósticos y análisis que den información sobre cuál es la situación de la población sujeto respecto del conocimiento, cumplimiento y exigibilidad de sus derechos individuales y colectivos. Debemos conocer cuáles son las demandas de los hombres y mujeres, de los

grupos y organizaciones que componen la población sujeto, cuál es su capacidad para reivindicar sus derechos o para denunciar la vulneración de los mismos, cuáles son las obligaciones de quienes tienen la responsabilidad de asegurar su vigencia y cumplimiento, qué organizaciones de la zona trabajan por la defensa y promoción de derechos, cómo es la situación de los colectivos discriminados por cuestión de raza, edad, sexo, orientación sexual, capacidades diferentes, etc. A partir de ahí, se podrán priorizar necesidades en base a las que formular objetivos, resultados y estrategias, planificar actividades y destinar recursos.

Se debe velar por la garantía tanto de los derechos individuales como de los derechos colectivos. Los enfoques tradicionales otorgan mayor importancia a los derechos civiles y políticos, pero el enfoque de desarrollo basado en los derechos humanos que maneja el Plan Director de Cooperación del Gobierno Vasco reconoce el carácter fundamental de los derechos colectivos -los sociales, económicos, culturales y de tercera generación- y entiende el conjunto de derechos como indivisibles, interdependientes e interrelacionados. Es decir, todos los derechos son igualmente importantes, no se pueden jerarquizar ni otorgar más relevancia a unos que a otros.

Al hacer seguimiento y evaluar, se deben obtener datos sobre qué efectos está teniendo el proyecto en la promoción y defensa de los derechos humanos, si se están cumpliendo los objetivos y resultados establecidos, si hay efectos negativos no previstos, cuál es el grado de cumplimiento de los indicadores formulados al respecto, etc. De esta manera, podremos extraer aprendizajes y corregir posibles errores, bien durante la ejecución de las actividades (cuando hagamos seguimiento), bien aplicando dichos aprendizajes en posteriores proyectos (en el caso de las evaluaciones finales).

### Sostenibilidad Ecológica

El término desarrollo sostenible fue utilizado por primera vez en el Informe Brundtland (1987) y se define como "satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades". Este concepto supuso un cambio muy importante en la forma de entender la sostenibilidad ecológica, ya que relaciona los aspectos medioambientales con los económicos y sociales.

El Plan Director de Cooperación del Gobierno Vasco entiende que desarrollo humano y sostenibilidad ambiental son dos conceptos que no pueden dividirse, ni puede entenderse uno sin que implique al otro. Cualquier proyecto que pretenda generar desarrollo debe cuidar escrupulosamente que sus acciones garanticen la sostenibilidad, ya que la degradación del medio ambiente constituye una forma de privación de capacidades que afecta directamente a la vulnerabilidad y a la calidad de vida de las personas y, por tanto, al desarrollo humano. Este hecho es aún más relevante en las personas en situación de pobreza, ya que son más vulnerables a la degradación de los recursos naturales, a la contaminación y a los desastres ecológicos.

Contar con un entorno y un medio ambiente sostenible es un derecho humano que deberían tener garantizadas todas las personas y pueblos. En este sentido, los Objetivos de Desarrollo del Milenio del

PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), establecen como objetivo número 7 "Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente", para lo cual se plantean como clave la integración de los principios de desarrollo sostenible como elemento transversal de todas las políticas nacionales.

Un proyecto de cooperación debe partir de la premisa fundamental de que el desarrollo de la generación actual no debe comprometer el desarrollo de las generaciones futuras. Los proyectos tienen que entender el concepto de sostenibilidad ecológica en clave política. Es decir, deben poner sus esfuerzos en planificar objetivos, resultados y estrategias orientadas a analizar de manera crítica las causas del deterioro medioambiental, cuestionar los modelos de desarrollo y producción imperantes, y proponer alternativas de modelos sostenibles. Las acciones de cooperación que se emprendan deben respetar el medio ambiente, y fomentar y defender hábitos, análisis y estrategias de desarrollo sostenibles ecológicamente.

Para ello, deben desarrollarse acciones que garanticen la sostenibilidad y plantearse actividades que tengan el mínimo impacto ambiental negativo posible. Además, habrá que tener en cuenta las condiciones ambientales que afectan al desempeño del proyecto. Al mismo tiempo, es muy importante fortalecer los conocimientos y las capacidades de los hombres y mujeres que componen la población sujeto del proyecto, con el fin de fomentar una visión crítica y facilitar claves que permitan definir modelos de los que deriven prácticas sostenibles. Si, además de la conciencia de lo imprescindible de apostar por la sostenibilidad ecológica, tenemos información sobre -por ejemplo- técnicas agrícolas no agresivas, cuidado de la tierra o formas de aprovechamiento eficiente de los recursos naturales locales, tendremos los insumos para poder planificar acciones respetuosas y sostenibles.

Incorporar la línea de sostenibilidad ecológica en un proyecto de cooperación implica la integración de herramientas y enfoques ambientales en todo el ciclo del proyecto. Esto supone tener en cuenta -desde el momento de la identificación-, cómo se utilizan los recursos naturales en la zona, cómo se gestionan los residuos, quién tiene la propiedad de los recursos y qué consecuencias tiene esto, qué problemas medioambientales hay y cuáles son sus efectos tanto en los hombres como en las mujeres, qué conocimientos tiene la población sobre técnicas sostenibles de producción y reciclaje, qué tecnologías se utilizan, qué implicaciones tiene el uso de esas tecnologías, cómo influyen las circunstancias medioambientales en el nivel de vulnerabilidad de la población, etc. A partir de ahí, se priorizan necesidades y se formulan objetivos, resultados, estrategias y actividades.

De nuevo resulta imprescindible destacar la importancia de incorporar el análisis de género, para atender a las necesidades específicas de las mujeres diferenciadas de las de los hombres. Por ejemplo, para trabajar en una comunidad donde los hogares utilizan cocina de leña, habrá que tener en cuenta que supone un perjuicio importante para las mujeres en particular, ya que ellas suelen ser las encargadas de la preparación de alimentos.

A la hora de planificar las acciones de cooperación, habrá que tener en cuenta que:

- Deben limitar al máximo su impacto ambiental, proteger el medio ambiente y gestionar de forma sostenible los recursos.

- Deben proponer modelos y estrategias de desarrollo centradas en los recursos naturales y energéticos propios. Por ejemplo, el enfoque de soberanía alimentaria, que fomenta las economías campesinas, el acceso y control no mercantilizado de los bienes naturales básicos, los procesos de producción agroecológicos que garantizan la salud de las y los consumidores y un enfoque de sostenibilidad ecológica y cultural de los derechos y la identidad de las personas y los pueblos, con la voluntad de revisar las políticas, normas y costumbres en el ámbito rural desde la perspectiva de género.
- Tienen que fomentar la capacitación, la reflexión y el pensamiento crítico, ya que las estrategias de formación y fortalecimiento de las capacidades y conocimiento inciden directamente en la prevención.
- Deben fomentar los principios de diversidad, evolución, autoorganización, autosuficiencia, descentralización y cooperación. En este sentido, es importante rescatar, revalorizar y fomentar prácticas sostenibles tradicionales autóctonas.
- Deben buscar el cierre del ciclo de los materiales, de tal forma que las emisiones de residuos sean recicladas por los ecosistemas naturales.
- Necesitan utilizar los recursos renovables sin disminuir la capacidad de los sistemas ecológicos de ofrecer esos recursos en el futuro; y los recursos no renovables, teniendo en cuenta su necesidad en el futuro y la disponibilidad de recursos alternativos
- Se deben utilizar los recursos existentes bajo criterios de eficiencia (disminución del consumo de recursos por unidad de producto) y suficiencia (disminución del consumo total de recursos).
- Es necesario analizar y aplicar las tecnologías más apropiadas y limpias en cada contexto.
- Si se ha realizado un Plan de Gestión Ambiental, en el momento del seguimiento y la evaluación éste será muy útil para verificar que se han implementado con éxito las medidas para prevenir los impactos ambientales negativos y mejorar los impactos positivos detectados en la fase de identificación del proyecto.

#### III.1.4. Cómo se construye un proyecto de cooperación para el desarrollo utilizando el EML

Todas las etapas del proceso de construcción de un proyecto deben trabajarse con un enfoque participativo, que garantice que tomen parte todos los colectivos que componen la población sujeto, especialmente los tradicionalmente excluidos, y con el objetivo último de orientar las acciones a fortalecer el proceso de desarrollo propio de la población sujeto.

Para que el proyecto cumpla su objetivo de fortalecer a las mujeres y hombres de la población como sujetos de transformación, es fundamental que todas las personas, organizaciones, colectivos e instituciones que componen la población sujeto tengan representación efectiva en el proceso de construcción del proyecto. De esta forma, las diferentes etapas deben contemplar espacios de participación en los que la población sujeto y las entidades directamente implicadas en él definan las claves sobre las que trabajar.

Deben preverse las medidas necesarias para que la participación de estos grupos sea efectiva y sus aportaciones tomadas en cuenta. Esta recomendación no resulta fácilmente traducible a orientaciones concretas, pues cada uno de los grupos humanos tiene suficientes especificidades como para que no pueden darse instrucciones claras, pero deberá prestarse especial atención a las minorías étnicas, religiosas o lingüísticas, a la población analfabeta, a las personas ancianas, a las niñas y niños, a las mujeres al frente de familias monomarentales, a las personas en situación de pobreza extrema, a las personas homosexuales, a las afectadas por alguna discapacidad y a cualquier colectivo que se encuentre en situación de vulnerabilidad y exclusión.

Asimismo, en la población sujeto existen agentes de transformación que pueden tener diferentes niveles de organización según el proceso de desarrollo colectivo que se haya construido. Estos agentes de transformación son las organizaciones, movimientos sociales, redes ciudadanas, instituciones, que tienen una función clave en el proceso de desarrollo propio de la población. Es fundamental que el proceso de construcción del proyecto se enmarque en el proceso de desarrollo que los agentes transformadores han contribuido a construir, y que se incorpore la visión de estos agentes en la toma de decisiones relativas al proyecto.

Para propiciar el adecuado desarrollo del proceso participativo, se contempla la figura de una o varias personas que ejerzan como facilitadoras de las sesiones de trabajo para coordinar las intervenciones, recoger las conclusiones y dirigir las dinámicas de grupo.

Los resultados del proceso de construcción del proyecto dependerán directamente de la profundidad y riqueza de los debates surgidos, por lo que la formación y las capacidades comunicativas y de dinamización de grupos de las personas facilitadoras son factores fundamentales para generar debate, discusión y construcción colectiva.

Los acuerdos sobre las decisiones deben ser prioritariamente consensuados, pues todos los agentes que participan en el proyecto deben asumir como propias las prioridades marcadas por el proyecto y las estrategias de acción previstas.

En definitiva, las personas facilitadoras de un proceso de construcción de un proyecto requieren estar dotadas de una serie de habilidades y capacidades que garanticen la calidad de los resultados.

#### El papel de las personas facilitadoras

- Deben conectar con el grupo y tomar todas las medidas al alcance para facilitar la participación efectiva de la población, así como prever estrategias para enfrentar las limitaciones de los grupos vulnerables. Plantear talleres o reuniones sin tener en cuenta a quienes hablan sólo en lenguas autóctonas minoritarias (generalmente las mujeres y los grupos más vulnerables) es un obstáculo añadido a la participación.

- Es importante que estén familiarizadas con el manejo de metodologías participativas, para facilitar que todas las personas y colectivos puedan aportar sus visiones sin sentirse coartadas.
- Deben tener la capacidad de suscitar preguntas generadoras de debate, discusión e intercambio que enriquezcan el proceso y garanticen la calidad de los resultados.
- Tienen que contar con habilidades para manejar posibles conflictos que puedan surgir en el proceso.
- Se requiere tener visión estratégica, para facilitar que se acoten y prioricen necesidades, con el objetivo de lograr un equilibrio entre las necesidades que se orientan al bien general y las específicas de algunos colectivos o personas especialmente vulnerables. En estos casos, si no se establecen medidas de discriminación positiva para determinadas personas o grupos -como por ejemplo, las personas afectadas por discapacidades-, se las está excluyendo -de hecho- del proceso.
- Es importante tener la capacidad de guiar y orientar el proceso -sin resultar directivos- e incorporar en él las líneas, políticas y planes de las ONGD implicadas en el proyecto.

### III.2. Identificar proyectos: analizar para planificar

Identificar un posible proyecto es un proceso en el que un grupo de mujeres y hombres que han decidido convertirse en sujetos de transformación de su realidad, determinan sus objetivos, definen los medios necesarios para construir su proceso de desarrollo y miden los recursos disponibles.

En la etapa de identificación de un proyecto de cooperación para el desarrollo se definen las necesidades que se considera prioritario cubrir, la situación futura a la que se pretende llegar y los medios para conseguirlo.

#### La etapa de identificación se centra en definir:

- Qué necesidades se identifican como prioritarias.
- A quién afectan directamente estas necesidades.
- Cuáles son las causas que las explican.
- Cuáles son los medios para enfrentarlas.

Partimos de una concepción transformadora de la cooperación, cuyo fin es acompañar procesos de desarrollo basados en la equidad, la justicia y la sostenibilidad que estén protagonizados por una población sujeto de su transformación. Por ello, el objetivo es trazar estrategias de empoderamiento a largo plazo, partiendo de definir necesidades concretas. Los proyectos no se deben limitar a la satisfacción de necesidades, sino que se deben orientar a conseguir un impacto en las estructuras que generan vulnerabilidad.

Para detectar las necesidades sentidas como prioritarias, se debe garantizar que en la identificación toman parte todas las personas, grupos, organizaciones, instituciones y agentes que conforman la población sujeto del proyecto, y asegurarse de que participan de forma activa.

Sólo una población consciente de sus derechos y de las causas de su vulnerabilidad puede ser sujeto transformador de su desarrollo. La definición de las prioridades debe hacerse desde lo concreto, con un enfoque democrático basado en experiencias concretas y con la participación de todos los sujetos individuales y colectivos.

Hay que plantearse:

- Cómo se va a facilitar la participación de todos los grupos implicados y, en especial, de las mujeres, las minorías y los grupos vulnerables.
- Cómo se va a garantizar que la toma de decisiones es compartida por todos los grupos de la población sujeto.

- Qué mecanismos se van a poner en marcha para garantizar que la participación de las mujeres, las minorías y los grupos vulnerables se traduce en demandas concretas que se incluyen en el diagnóstico de necesidades y prioridades.

**Algunos criterios que deben manejarse para garantizar la participación:**

- *Inclusión*: no discriminación de ningún colectivo o agente.
- *Diferenciación*: establecer medidas específicas para garantizar la participación de los grupos vulnerables.
- *Integración*: generar espacios participativos plurales que respeten los intereses y características de todos los grupos.
- *Equidad*: estrategias diferenciadas para garantizar iguales derechos y deberes.
- *Flexibilidad*: construir modelos participativos que no coarten la creatividad y las oportunidades.
- *Coherencia*: articular planes de acción que complementen la participación de actores públicos y privados.
- *Legitimidad*: los espacios participativos deben ser representativos.
- *Responsabilidad*: manejar la toma de decisiones con transparencia.
- *Aprendizaje*: innovar las reglas de participación para mejorarlas.
- *Espacio de decisión*: la participación legitima las decisiones tomadas.

Una vez obtenido un diagnóstico de la situación, con un árbol de problemas y de objetivos que incluyen las necesidades sentidas como prioritarias por cada colectivo, incluidos los más vulnerables, se plantean objetivos, resultados y actividades. Se debe tener en cuenta que:

- Los problemas detectados y los objetivos planteados en la fase de identificación se deben traducir en objetivos, resultados y actividades concretas.
- Deben analizarse las capacidades que es necesario fortalecer en los sujetos de cambio.
- Las actividades planificadas tienen que contar con recursos materiales y humanos asignados en el presupuesto, que garanticen que se van a llevar a cabo.

Dando respuesta a estas preguntas, se establece el ámbito de actuación del proyecto, pues se definen las necesidades en que se va a centrar, las personas, organizaciones y grupos sujeto de las acciones y la estrategia de acción que se va a seguir.

Muchas veces las intervenciones son fruto de otras anteriores, por lo que el proceso de identificación ya viene asentado en una base territorial. Si bien no se sabe aún qué se va a hacer, sí se parte de la seguridad de que sabemos dónde y con quién se va a llevar a cabo. Otras veces, el proceso de identificación empieza sin tener esta base territorial, por lo que la identificación se verá precedida por un proceso de localización y diagnóstico.

Cuando se inicia un proceso de identificación en un lugar y con un grupo de personas, es necesario analizar las intervenciones anteriores, sus resultados, su concordancia con los objetivos de las organizaciones implicadas y la pertinencia o no de realizar nuevos proyectos. Por otro lado, hay que responder honestamente a la pregunta de si somos las personas o entidades idóneas para realizar el proyecto. Un buen proceso de identificación puede culminar con la conclusión de que no es conveniente promover ningún proyecto.

El objetivo de la localización de un posible proyecto es tener la seguridad de que estamos identificando un proyecto en el lugar donde más se necesita y donde tiene más posibilidades de éxito.

La primera pregunta a la que tenemos que dar respuesta es quiénes somos y qué sabemos hacer. Por ejemplo, si somos una ONGD especializada en Atención Primaria de Salud lo aconsejable es centrarnos en salud y no entrar en temas que desconocemos. Para determinar la pertinencia de una posible intervención, será fundamental conocer datos sobre la población, epidemiología, cobertura de centros de salud por habitante, presencia de otros organismos de cooperación colaborando en atención primaria de salud, actitud de la población hacia la medicina occidental, etc.

Esto tiene que servir para determinar cuán necesario es identificar un proyecto concreto en un determinado lugar y con un grupo de personas en particular. Generalmente, en estos procesos previos de localización y diagnóstico basados únicamente en un criterio de necesidad, el resultado es que en todos los lugares objeto del diagnóstico, una propuesta de proyecto es necesaria en mayor o menor medida. ¿Cómo podremos sugerir un lugar en detrimento de otro?: incorporando la perspectiva de oportunidad.

En paralelo al diagnóstico basado en la necesidad, se recomienda realizar otro centrado en la oportunidad. Entendemos por oportunidad todos aquellos factores ajenos cuya existencia favorece el desarrollo de un proyecto. Estos factores son tan diversos como los tipos de proyectos, pueden abarcar desde la estabilidad política de una región, a la percepción de corrupción, las experiencias anteriores de cooperación, los factores climatológicos, las cuestiones culturales, etc.

Es importante definir con claridad qué factores son determinantes desde una perspectiva de necesidad y de oportunidad, en función de las características del proyecto. Por ejemplo, una organización especializada en proyectos de desarrollo productivo, desde la perspectiva de oportunidad considerará fundamentales para el éxito del proyecto factores como las comunicaciones, el acceso a electricidad, la presencia de instituciones de crédito, etc.

### **Herramientas para la identificación**

La identificación de un proyecto es un paso fundamental para su desarrollo. De que la identificación se haga de manera adecuada dependerá en gran medida el éxito del mismo y, en consecuencia, el logro de los objetivos planteados.

La participación conduce a la organización, entendida como espacio consciente de unión de personas con intereses y necesidades comunes, donde cada cual contribuye a la construcción colectiva de la transformación. La organización es un paso clave para el empoderamiento real. Los proyectos deben incorporar estrategias de empoderamiento a través de la participación y la organización.

Para hacer una buena identificación es preciso utilizar una metodología apropiada, que permita obtener -en un tiempo limitado- suficiente información de calidad que provenga de informantes fiables y con legitimidad. Pero, sobre todo, es imprescindible garantizar que la población participa en la identificación del proyecto y que éste responde a necesidades y prioridades sentidas.

Existen muchos instrumentos de recogida de información. Las siguientes son algunas de las herramientas más utilizadas:

- Entrevistas en profundidad a informantes clave
- Proceso de consultas
- Observación Directa
- El taller de Identificación
- Grupos focales

### Entrevistas en profundidad

En un proceso de identificación hay generalmente poco tiempo y mucha información que recopilar. Una de las mejores formas de comprender el contexto es hacer una ronda de entrevistas a informantes clave. La selección de las personas que aportarán información debe ser plural y significativa, de manera que se garantice la incorporación de todas las sensibilidades.

Se pueden realizar dos tipos de entrevistas en profundidad. En ambos casos, es imprescindible preparar un guión de preguntas:

- Entrevistas en profundidad semiestructuradas: se prepara un guión de preguntas abiertas y se da a la persona informante la oportunidad de aportar información que trascienda las cuestiones directamente relacionadas con el proyecto.
- Entrevistas estructuradas: se prepara un guión cerrado de preguntas sobre temas específicos y directamente relacionados con el proyecto.

### Observación directa

La observación directa es un buen método para recopilar información. Se trata de ver y de visitar lo que consideremos importante para conseguir la información que necesitamos.

Consiste en la observación sistemática y planificada de la realidad en la que se prevé llevar a cabo la acción. Responde a una planificación estructurada y requiere de un guión previo sobre los aspectos fundamentales a observar, y de la cumplimentación de un diario de observación en el que se sistematizan los resultados.

### Proceso de consultas

Las consultas son conversaciones informales que sirven para complementar la información obtenida a través de las entrevistas con informantes clave o mediante la observación directa. Para realizar las consultas se deberán identificar personas de referencia y de confianza, que aporten datos fiables y relevantes.

### El taller de identificación

Los talleres son espacios para el trabajo en grupo, en los que a través de metodologías participativas se recoge información sobre las inquietudes y opiniones de la población sujeto. Se debe poner especial atención a que estén representados todos los colectivos y personas relevantes para el desarrollo del proyecto y a que se tomen en consideración opiniones procedentes de todos ellos.

### Grupos focales

Son espacios para el trabajo en grupo centrados en un colectivo concreto. Esta herramienta se recomienda para los casos en que existan colectivos que tengan dificultades para participar de manera activa en los talleres de identificación, o cuando se precisa obtener información cualificada de un colectivo concreto. Puede resultar interesante organizar grupos focales con las mujeres, con la población infantil y adolescente, con una minoría lingüística, con el personal de un Centro de Salud o con personas afectadas por alguna discapacidad.

## III.2.1. El ámbito de la identificación

Un proyecto se construye definiendo cuáles son los fines que se persiguen y adaptándolos a las posibilidades y medios disponibles.

Para definir los fines de un proyecto, es necesario plasmar las aspiraciones, deseos y motivaciones de las mujeres y de los hombres de la población que lo protagonizará. Pero también es importante medir los recursos que están a su alcance.

La metodología de trabajo debe centrarse en estrategias a medio y largo plazo, de manera que las iniciativas propuestas se complementen entre sí y se orienten a los objetivos estratégicos.

Para identificar un proyecto de forma realista, hay que situarse en un espacio en el que coincidan las necesidades prioritarias, las posibilidades reales, las capacidades propias que la población sujeto está en disposición de fortalecer y las estrategias de desarrollo a largo plazo.

### Las necesidades prioritarias

- La definición de las necesidades prioritarias debe tener un enfoque integral, de forma que se inserten en una estrategia de desarrollo a largo plazo que aborde las diferentes dimensiones de la vulnerabilidad, la pobreza y la desigualdad: la económica, la cultural y el fortalecimiento de la participación y la organización.
- No se debe buscar la satisfacción de las necesidades sino el fortalecimiento de las capacidades de la población sujeto para gestionar la atención de sus necesidades.
- La atención sobre las necesidades sociales básicas debe plantearse como un reto para las instituciones locales, de manera que la población no sea beneficiaria de servicios sino sujeto del derecho a demandar su cobertura.

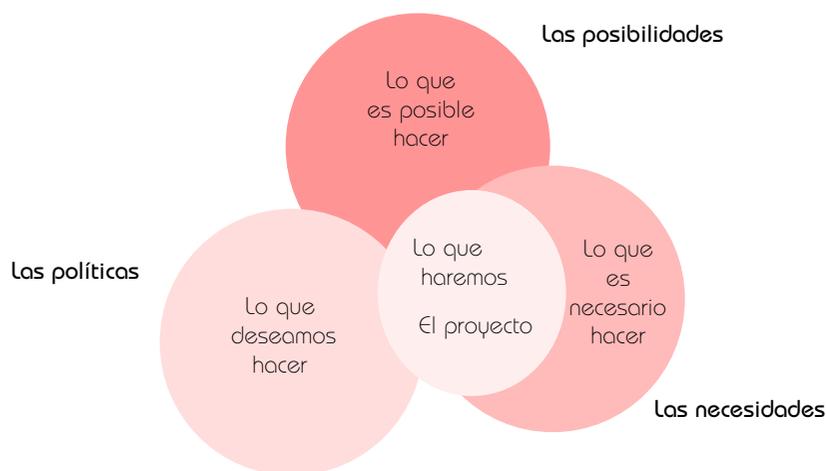


Figura 9. El ámbito de la identificación

Fuente: una gestión y comunicación.

### El ámbito de la identificación

Definir lo que es necesario hacer: se trata de mantener el equilibrio entre responder a necesidades concretas y urgentes e incorporarlas al proceso de transformación a largo plazo.

Pensar en cuáles son nuestras capacidades y los recursos disponibles, y considerar que son limitados. Hay una diferencia entre lo que necesitamos y lo que tenemos capacidad de abordar. Hay que definir las alianzas posibles y la adecuación a las estrategias de las organizaciones implicadas.

Identificar lo que podemos hacer: una vez que se definen las necesidades, y qué acciones se llevarán a cabo, debemos ser capaces de incorporar las acciones concretas a un proceso propio de desarrollo a largo plazo.

La etapa de identificación de un proyecto de cooperación para el desarrollo se divide en dos fases:

### **Análisis de la situación**

Es la fase en la que se recoge la información necesaria para establecer el diagnóstico del proyecto.

- Se define la población sujeto del proyecto, los movimientos, organizaciones e instituciones que la componen, y su realidad (perfil de la población sujeto).
- Se detectan las necesidades prioritarias y se estructuran en función de los objetivos de desarrollo a largo plazo (árbol de problemas).
- Se definen las estrategias de acción posibles (árbol de objetivos).
- Se seleccionan las alternativas que más se adecuen al proceso de desarrollo que la población sujeto ha decidido protagonizar y a las políticas y planes estratégicos de las organizaciones implicadas (análisis de alternativas).

### **Matriz de planificación del proyecto**

Es la etapa en la que se define y estructura la estrategia de trabajo concreta.

- Se definen los objetivos que se pretende conseguir (lógica de intervención).
- Se establecen los medios para alcanzarlos (planificación de actividades).
- Se detallan los recursos previstos (cálculo de recursos y costes).

## **III.2.2. La integración de las líneas transversales en la etapa de identificación**

### **Capacidades locales, participación y organización en la identificación**

Los proyectos no deben limitarse a fomentar la participación únicamente en su ámbito de actuación, sino que deben propiciar la participación en todos los ámbitos de la vida comunitaria y apoyar la construcción de un tejido social sólido, consciente y coordinado, a través del impulso de la democracia participativa.

Todos los proyectos de cooperación deben orientarse a promover la participación activa de los grupos vulnerables que han sido tradicionalmente excluidos. En el caso de la participación de las mujeres, se deben definir estrategias que contrarresten los modelos, sujetos y formas de participación masculinizadas, así como la falta de espacios, estructuras y políticas que faciliten su participación plena.

Para incorporar la línea transversal de capacidades, participación y organización en la fase de identificación de un proyecto, se comienza por diagnosticar las necesidades de los hombres y mujeres o grupos sujeto de la intervención, en relación a sus capacidades, a la participación que ejercen en diferentes espacios y al nivel de organización con que cuentan. Para ello, nos interesa:

- Detectar carencias y fortalezas en cuanto a capacidades de la población.
- Conocer qué demandas han realizado los hombres y cuáles las mujeres en el proceso de definición de problemas: qué capacidades habría que potenciar en ellas y cuáles en ellos.
- Establecer medidas para facilitar la participación de todos los grupos que componen la población sujeto, en especial, garantizar que participan los grupos más vulnerables e invisibilizados, entre ellos las mujeres, las minorías, las personas con discapacidades o los grupos de edad con dificultades de participación.
- Diseñar espacios participativos y fijar los criterios para garantizar su representatividad y su transparencia en cuanto al funcionamiento y a la toma de decisiones.
- Analizar las formas de organización de la población y sus debilidades y fortalezas a este respecto.
- Identificar tipos de liderazgo y forma de ejercerlo en la población implicada.
- Propiciar la creación de espacios de concertación y alianzas entre agentes sociales, instituciones tradicionales, organizaciones, administración pública, etc.

No todas las necesidades identificadas se podrán abordar a través de un proyecto, por lo que -entre otras cosas-, a la hora de priorizar ámbitos de acción y estrategias, resulta fundamental tener en cuenta lo siguiente:

- La visión estratégica y política de las organizaciones implicadas en el proceso, ya que debe ser coherente con los objetivos y estrategias que plantee el proyecto. No tiene sentido, por ejemplo, que una ONGD que se orienta a apoyar procesos de empoderamiento se implique en un proyecto cuyos objetivos se centran en la satisfacción de necesidades básicas.
- Los planes implementados por las instituciones municipales, regionales o estatales, que pueden compartir los objetivos y estrategias del proyecto o, por el contrario, tener visiones de desarrollo totalmente contrarias.
- Las estrategias y el trabajo desarrollado por otros movimientos u organizaciones, con quienes establecer alianzas o que pueden complementar la intervención.

Una vez se ha realizado una identificación de los aspectos relacionados con las capacidades, la participación y la organización de la población sujeto -teniendo en cuenta la diferente realidad de mujeres y hombres y de los distintos grupos que componen la población sujeto- se formulan objetivos, resultados y actividades coherentes con la realidad identificada y que respondan a las necesidades priorizadas. Es importante:

- Plantear objetivos y resultados en función de las necesidades expresadas por hombres, mujeres y cada uno de los grupos de población, especialmente los más vulnerables.
- Diseñar actividades concretas para lograr cada uno de los resultados.

- Clarificar qué efectos se espera conseguir con los resultados del proyecto en cuanto a empoderamiento de la población. Plantear cómo se pretende impactar positivamente en el fortalecimiento de las capacidades de las personas que protagonizan el proyecto, especialmente de los grupos vulnerables: mejora de la autoestima, aumento de la autonomía personal, refuerzo de la capacidad de incidencia individual y colectiva, etc.
- Establecer qué impactos se pretende lograr en las relaciones de género y definir objetivos, resultados, indicadores y actividades específicos para ello: pensar qué se va a hacer para mejorar la posición de las mujeres en todos los ámbitos, para que accedan a espacios que les son ajenos, para que los hombres incrementen su participación en espacios privados y domésticos, etc.

### Equidad de Género en la identificación

Para incorporar la equidad de género en la fase de identificación, es fundamental recoger información sobre:

- Necesidades específicas de las mujeres y de los hombres en los ámbitos relacionados con el objeto del proyecto. Supone obtener datos desagregados por sexo de todas las necesidades que se vayan a tomar en cuenta para obtener información sobre la desigual situación y posición de mujeres y hombres. Esto significa que en la identificación se debe incluir un análisis de género.
- De las demandas planteadas por las mujeres, cuáles responden a **necesidades prácticas** y cuáles a **intereses estratégicos**. En este sentido, apelamos de nuevo al relevante papel de la persona facilitadora del proceso, ya que no resulta sencillo que las necesidades estratégicas se expliciten fácilmente, bien porque las mujeres no las expresan aún como necesidades o bien porque son cuestiones delicadas que pueden crear conflictos. Es fundamental, por tanto, que quien asuma este papel tenga visión feminista, formación en herramientas de género y capacidad para dinamizar grupos.

Tal como establece el Plan Director de la cooperación vasca, los proyectos de cooperación para el desarrollo deben incluir acciones que se orienten al empoderamiento de las mujeres. Para cumplir esta meta, es imprescindible contar con una estrategia clara de empoderamiento, que incluya los siguientes aspectos:

- Objetivo fundamental, desigualdades y desequilibrios que pretende afrontar.
- Acciones en que se concreta (concienciación, formación, capacitación, etc.) estrategias planteadas y metodologías previstas para cada una de ellas.
- Medidas previstas para garantizar la participación real y efectiva de las mujeres.
- Cambios que se espera obtener en la condición de las mujeres.
- Cambios que se espera obtener en la posición de las mujeres.
- Cómo se ha involucrado a los hombres y, cómo se plantea su participación.
- Medidas para crear alianzas estratégicas con otras mujeres y con otros movimientos.

## Derechos Humanos en la identificación

Incorporar el enfoque de derechos en la fase de identificación pasa por analizar la garantía, el cumplimiento y las reivindicaciones sobre los derechos de los sujetos individuales y colectivos, así como sus posibles vulneraciones. Los diagnósticos y análisis de los que parte el proyecto deben incorporar las reivindicaciones de los titulares de derechos y analizar el papel de los titulares de deberes.

Se debe obtener información sobre:

- Los conocimientos y las capacidades de los sujetos de derecho: si son conscientes de sus derechos; si tienen capacidad para exigirlos y reclamarlos.
- A qué violaciones, vulneraciones o privaciones de derechos son sometidos.
- La situación del cumplimiento de derechos: violación o privación de derechos por colectivos, en especial los más vulnerables, como las minorías étnicas, o lingüísticas, las personas homosexuales, las personas VIH positivas, las niñas y niños, etc.
- El trabajo y la incidencia de las organizaciones de derechos humanos del entorno para plantear posibles alianzas.
- Las movilizaciones de denuncia o de promoción de derechos que se hayan realizado.
- Cumplimiento de derechos por parte de los agentes u organismos del estado encargados de velar por su respeto, promoción y defensa.

## Sostenibilidad Ecológica en la identificación

En la fase de identificación del proyecto, los criterios de sostenibilidad ecológica se deben tener en cuenta principalmente en el análisis de problemas y en la selección de estrategias.

En el análisis de problemas habrá que identificar la situación o condiciones ambientales que están afectando a los hombres y mujeres que participarán en el proyecto (por ejemplo, falta de acceso a recursos naturales básicos, como el agua; dependencia de recursos de difícil acceso; vulnerabilidad a desastres ambientales; enfermedades por malas condiciones ambientales, los movimientos y lavados de tierras, la deforestación, los pocos recursos de caza y pesca...). Además, habrá que identificar qué tipo de actividades pueden crear impactos en el futuro (tales como la deforestación que implica erosión) o pueden contribuir a problemas más globales (como la pérdida de biodiversidad o la emisión de gases de efecto invernadero).

Una vez identificados los problemas, se deben analizar sus consecuencias en las personas, diferenciando cómo afectan de distinta manera a mujeres y a hombres. También hay que conocer cuáles son las causas de los problemas: si el agua del río está contaminada, habrá que saber por qué (posibles fábricas en la zona, pastos de animales en tramos superiores de la corriente, fumigaciones, etc.). Muchos de los problemas cotidianos tienen una razón visible y son fáciles de resolver. En otras ocasiones, las

causas pueden ser políticas, por ejemplo, porque se esté extrayendo un recurso por parte del estado o de transnacionales. En estos casos, el empoderamiento de la población y su visión crítica será fundamental para abordar el problema.

En la selección de estrategias habrá que tener en cuenta qué factores ambientales externos (tanto negativos como positivos) pueden afectar a la viabilidad del proyecto y qué impactos ambientales (tanto negativos como positivos) se derivarán de la ejecución de cada una de las alternativas a evaluar en el análisis de la estrategia. Además, es importante conocer las capacidades y conocimientos de las mujeres y hombres implicados en el proyecto, en relación no sólo a cómo gestionar los recursos de manera sostenible, sino también a reflexionar sobre quién tiene la propiedad de los recursos, qué consecuencias conlleva esto, qué relación hay entre el empobrecimiento de la población y el deterioro del medioambiente, etc. En definitiva, se trata de analizar la raíz de los problemas medioambientales y proponer alternativas sostenibles.

Una herramienta útil para hacer un análisis inicial del proyecto e identificar la situación ambiental de que se parte y los potenciales impactos ambientales, es la evaluación preliminar ambiental. A partir de aquí, se decide si se debe realizar una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)<sup>5</sup> o si con esta evaluación preliminar ambiental es suficiente. La realización de una EIA dependerá del tipo de proyecto y de lo que dicte al respecto la legislación del país donde se realiza el proyecto.

### III.2.3. Perfil de la población sujeto

Si la razón fundamental para poner en marcha un proyecto de cooperación para el desarrollo es la voluntad de un grupo de mujeres y hombres de ser sujetos de transformación de su realidad, el primer paso debe ser conocer y definir detalladamente las características de la población y la realidad de las personas y grupos que la componen.

En ningún grupo humano, las personas que lo componen y los colectivos en que éstas se articulan viven todas en la misma situación, ni tienen las mismas necesidades. Existen algunos factores generales, como el sexo, la edad, la etnia, o la situación socioeconómica, que determinan las necesidades y prioridades de cada persona y de cada colectivo. Existen también cuestiones específicas de cada grupo (diferencias religiosas, conflictos políticos, etc.) que sitúan a sus componentes en diferentes posiciones, aunque algunas necesidades sean compartidas.

Es imprescindible entender la identificación como un proceso de diagnóstico que visibilice las desigualdades existentes en la población sujeto, y que concentre los recursos y estrategias prioritarias sobre los grupos de población más vulnerables.

---

<sup>5</sup> La EIA es una evaluación sistemática de los impactos ambientales potenciales, con el fin de proponer medidas adecuadas para mitigar los impactos negativos y optimizar los positivos, lo cual se materializa en un Plan de Gestión Ambiental (PGA) que se acompaña de un sistema de monitoreo y que incluye indicadores.

De esta forma, dentro de una población concreta, con una problemática específica de salud, desnutrición o escasez de ingresos -por ejemplo- será imprescindible tener en cuenta que los hombres adultos vivirán esta problemática de una manera muy diferente a las niñas, o a los hombres ancianos. Asimismo, las mujeres adultas que cuenten con fuentes regulares de ingresos estarán en diferente situación que las que no tengan ingresos. Dentro de una población compuesta por personas indígenas y mestizas, por ejemplo, la realidad de cada cual estará, marcada por su pertenencia a un grupo étnico u otro. Las personas con una opción sexual, religiosa o política diferente a la mayoritaria, vivirán, situaciones específicas que determinen sus prioridades. Las personas con capacidades físicas o mentales limitadas viven situaciones específicas, con necesidades concretas a las que habrá que atender.

Es por ello, que no se puede asumir a la población sujeto de un proyecto como un grupo homogéneo, con situaciones y necesidades idénticas. Precisamente por esta razón, no se puede esperar que un proyecto consiga su objetivo de mejorar la capacidad de todas las personas de convertirse en sujetos de su desarrollo, si no se contemplan desde el principio las diferencias entre ellas.

Estas diferencias también afectan a la concepción sobre el modelo de desarrollo que tengan los diferentes sujetos, lo que supone que las diferentes personas y grupos planteen distintos objetivos de desarrollo y estrategias para alcanzarlo. Por ello, es fundamental establecer metodologías de participación que contemplen la visión de todos los grupos de interés que conforman la población sujeto.

Para incorporar todas estas diferentes realidades y conocer los distintos grupos de interés, se propone una herramienta que permite plasmar en un cuadro las situaciones concretas de cada uno de los grupos humanos que componen la población: el **Perfil de la Población Sujeto**.

Para conocer y definir las diferencias que se dan entre las personas y colectivos que forman la población protagonista de un proyecto, el Perfil de la Población Sujeto requiere la definición de una serie de factores:

### 1. Listado de todos los grupos que pueden identificarse en la población

Se trata de establecer cuáles son los distintos grupos de personas que se detectan dentro de la población sujeto, en función de criterios de edad, sexo, etnia, idioma, realidad socioeconómica, trabajo que realizan, distribución geográfica, opción política o religiosa y cualquier otro factor que determine que una serie de personas dentro de la población vivan una realidad específica y estén afectadas por ella.

Cada uno de los grupos identificados debe estar necesariamente desagregado por sexo, detallando -siempre que sea posible- el número de hombres y de mujeres que componen el grupo.

Algunos ejemplos concretos de grupos que pueden encontrarse en una población: población infantil, población adulta, personas ancianas, población indígena, personas campesinas, población organizada, comerciantes, población mestiza, personas inmigrantes, personas homosexuales, autoridades loca-

les, personas sin hogar, minorías... en función de las características concretas de la población puede haber numerosos factores y otros tantos grupos.

No es necesario que los grupos formen un colectivo organizado, sino que basta con que las personas que lo forman tengan en común algún factor suficientemente relevante como para considerarlas un grupo con necesidades y prioridades diferenciadas del resto. En el caso de que parte de la población sujeto esté organizada, es importante contemplar en el perfil las diferentes organizaciones en que las y los miembros de la población se articulan.

Cada persona forma parte de varios de los grupos reflejados en el perfil. Por ejemplo, un hombre adulto que se dedique a la producción agrícola, sea dueño de sus tierras y forme parte de una cooperativa; estará integrado, al menos en 3 grupos: *población adulta*, *población campesina con tierras* y *personas cooperativistas*, o un hombre anciano con una discapacidad física y que no disponga de una fuente de ingresos formará parte de otros tantos grupos: *población anciana*, *personas con discapacidad*, *personas sin ingresos*.

El número de grupos que componen el Perfil de la Población Sujeto es variable y está condicionado por las características concretas de la población y las circunstancias en que se desarrolla su vida, de manera que habrá que definir un perfil específico para cada población sujeto.

## 2. Detalle de los recursos de los que dispone cada uno de los grupos definidos

Una vez establecidos los grupos que componen la población sujeto del proyecto, es importante definir cuáles son las diferencias que hacen que las y los miembros de cada grupo vivan la realidad de una manera concreta. Una cuestión clave que marca la situación en la que una persona se encuentra, son los recursos de los que dispone, de la misma forma que lo es la manera en que se distribuyen los recursos dentro de la población. Es inevitable reconocer que dentro de una población habrá diferencias en cuanto a los recursos disponibles y que el sistema de redistribución de los recursos es un elemento definitorio del modelo de desarrollo propio.

La puesta en marcha de un proyecto de cooperación para el desarrollo tendrá como consecuencia la generación de una serie de recursos que beneficiarán a las personas y grupos implicados. Estos recursos pueden llegar en forma de capacidades, insumos, herramientas, bienes, poder, u otros beneficios. En todo caso, se deben conocer cuáles son las diferencias en cuanto a la distribución de recursos que se dan entre los diferentes grupos de la población, para poder planificar un reparto equitativo de los futuros beneficios del proyecto, de manera que cada cual obtenga beneficios según sus necesidades. Si se planifican acciones partiendo de que todas las personas que componen la población disponen de los mismos recursos y -en consecuencia- se prevé beneficiar a todas las personas por igual, se contribuirá a reforzar las diferencias existentes.

Por ello, para superar brechas de desigualdad -económica, de género, cultural, etc.- habrá que establecer medidas de discriminación positiva que lleven a que los sujetos, partiendo de situaciones desiguales, lleguen a posiciones de equidad.

Para clarificar las diferentes situaciones con respecto a los recursos que se dan en la población sujeto, se toman como referencia cada uno de los grupos definidos, y se plantea de qué recursos dispone cada cual.

Existen diferentes niveles de disponibilidad de recursos, pues no es lo mismo poder hacer uso de un recurso, que tener la capacidad para decidir sobre él. De esta forma, diferenciamos dos niveles de disponibilidad:

Acceso, entendido como la posibilidad de hacer uso de un recurso, pero sin poseer la capacidad para decidir sobre él y administrar su uso.

Control, entendido como la capacidad para decidir sobre cómo se utiliza el recurso y el poder de administrarlo. El control de un recurso lleva implícito el acceso a él.

#### Ejemplo 1:

Imaginemos una familia compuesta por Julia, Manuel y sus dos hijos. Manuel tiene un *trabajo productivo* (por el que recibe una remuneración) y Julia se dedica al *trabajo reproductivo* (mantenimiento de la casa, preparación de alimentos y cuidado de los niños, tareas por las que no recibe una compensación económica).

Manuel es quien percibe los ingresos, y da a Julia una cantidad de dinero para que compre lo necesario para la casa, pero él se hace cargo de administrar la mayor parte del dinero, tomando las decisiones referentes a las compras importantes, y disponiendo de un dinero para su uso personal.

En esta familia, Julia tiene acceso al dinero, pues puede hacer uso de una parte de él; pero no tendrá el control sobre él, pues Manuel es quien toma las decisiones sobre cómo se utiliza, y quien puede hacer uso de él como crea conveniente.

Julia tiene acceso al dinero, y Manuel tiene el control del dinero (lo que implica que también tiene acceso a él).

#### Ejemplo 2:

María y Lucía están jugando a la pelota, que es de María. Mientras están jugando, aparentemente no hay diferencias entre ellas, pues ambas tienen acceso a la pelota por igual. Pero cuando María decide irse a casa, se lleva con ella su pelota.

De esta forma, queda patente la diferencia entre ellas: María tiene el control de la pelota, y por eso puede decidir unilateralmente llevársela, dejando a Lucía sin ella. La persona que sólo tenía acceso al recurso, se ve condicionada por las decisiones de la persona que posee el control sobre él.

Es importante reflejar todos los recursos relevantes para el desarrollo de cada uno de los grupos que componen la población sujeto. Los recursos no deben ser exclusivamente materiales, pues elementos como el poder en la toma de decisiones, el tiempo de ocio, el prestigio, u otros similares, pueden resultar determinantes para la realidad en que se viva.

Se trata de hacer un análisis de los recursos y de su reparto, con el fin de visibilizar cuáles son las carencias, las potencialidades, las necesidades y las diferencias entre los miembros de la población sujeto del proyecto.

### 3. Listado de las actividades y trabajos que desempeña la población sujeto

El cuidado de las personas, la generación de ingresos, la toma de decisiones sobre cuestiones comunes, son algunas de las actividades habituales en una población. A menudo, algunos de estos trabajos resultan más visibles que otros, por lo que se les da más importancia y las personas que los desempeñan están más valoradas. En muchos casos, los trabajos considerados *más importantes* se desarrollan en la esfera pública y son llevados a cabo por hombres, mientras que los menos tomados en cuenta se desarrollan en el ámbito privado y son llevados a cabo por mujeres.

Para evitar que se infravaloren algunos trabajos, es necesario visibilizar las tareas que desempeña cada colectivo. Habrá que destacar las tradicionalmente consideradas *menos importantes*, que en muchas ocasiones han supuesto sobrecargas de trabajo (habitualmente para las mujeres) por no valorarse en su justa medida.

#### Ejemplo

Volvamos a Julia y Manuel.<sup>6</sup>

Manuel sale de casa todas las mañanas a las 8, a su trabajo *productivo*. Julia se queda todas las mañanas en casa porque, según la percepción general "no trabaja".

A las 7, cuando Manuel se levanta, Julia ha hecho el desayuno y se sienta a tomarlo con él. Cuando Manuel se va, ella recoge los platos del desayuno, los lava, los seca y los recoge, despierta a los niños, les hace el desayuno y los ayuda a asearse, hace las camas, se asea, limpia la casa, sale al mercado, compra lo necesario, prepara la comida y pone la mesa.

Cuando Manuel y los niños llegan, sirve la comida, comen juntos, recoge los platos y las cazuelas, los lava, los seca, los recoge, cose un botón de la camisa de Manuel, descansa un poco, prepara la merienda para los niños, les baña, les ayuda con las tareas de la escuela, prepara la cena, cuando Manuel llega cenan juntos, recoge los platos y las cazuelas, los lava, los seca, los recoge... y se va a la cama.

---

<sup>6</sup> La historia de Julia y Manuel es un ejemplo ficticio, de manera que la realidad está simplificada y las relaciones de género y el reparto del trabajo no pretenden identificarse con ninguna realidad cultural concreta.

En todo el día, Julia no ha realizado ningún trabajo *productivo*, pues no ha recibido ninguna compensación económica por ninguna de las tareas que ha desarrollado, pero:

¿Diríamos que no ha trabajado?

¿Diríamos que ha trabajado menos que Manuel?

¿Podrían Manuel y sus hijos haber desarrollado normalmente su vida y su trabajo si Julia no se hubiera encargado de todas las demás tareas?

Si no tenemos en cuenta estos trabajos poco visibles, podríamos planificar nuestro proyecto en función de esa suposición de que "Julia no trabaja", entendiendo que debe tener mucho tiempo libre, y planificando actividades para que Julia y otras personas (probablemente mujeres) que se encuentran en la misma situación contribuyan al proyecto con el desarrollo de actividades que les lleven varias horas a la semana.

¿Estaríamos mejorando la situación de Julia o de alguna de las otras mujeres? Evidentemente, no. ¿Estaríamos, al menos, mejorando la situación de Manuel y sus hijos, o de los hombres de la comunidad que se encuentran en la misma situación? Obviamente, tampoco, pues el trabajo desempeñado por Julia permite que Manuel y sus hijos se dediquen a las tareas que les corresponden. En conclusión, los trabajos desarrollados por ambos tienen, al menos, la misma importancia.

Por todo lo expuesto, resulta fundamental que se reflejen todas las tareas que cada uno de los grupos que forman la población lleva a cabo, sin dejarnos llevar por suposiciones o apreciaciones erróneas. Si queremos mejorar la capacidad de todas las personas que componen la población de ser sujetos de su desarrollo, debemos asumir que todas cumplen funciones de utilidad en ella, y valorar -en su justa medida- la carga que éstas suponen. De otra forma, estaremos sobrecargando a algunos grupos de población, propiciando un reparto no equitativo de las tareas que requiera el proyecto.

#### 4. Necesidades específicas de cada uno de los grupos

En función de todos los factores definidos para cada uno de los grupos que componen la población sujeto, estamos en posición de definir algunas necesidades específicas de cada uno de ellos.

Dentro de una población, habrá necesidades comunes a todas las personas y necesidades específicas de algunos colectivos. No contar con las necesidades concretas de cada grupo, llevaría a una discriminación de los colectivos menos favorecidos. Nos alejaríamos, por tanto, del objetivo último del proyecto: mejorar la capacidad de todas las personas que componen la población de ser sujeto de su desarrollo y construir una sociedad más justa y equitativa.

Colectivos	Recursos		Actividades	Necesidades	N° Total
	Acceso	Control			
	M				
	H				
	M				
	H				
	M				
	H				
	M				
	H				
	M				
	H				
	M				
	H				

Figura 10. Perfil de la población sujeto

Fuente: una gestión y comunicación.

## Caso práctico

Para comprender mejor la función y metodología del Perfil de la Población Sujeto, la aplicaremos a un ejemplo concreto, creado para el presente manual y basado en una comunidad imaginaria, denominada *La Esperanza*. Tomando como referencia la comunidad de La Esperanza, en la que está previsto que se desarrolle el futuro proyecto, aplicamos el **perfil de la población sujeto**:

### La Esperanza

La Esperanza es un municipio de tres mil habitantes, que se distribuyen entre el núcleo urbano y algunos pequeños barrios alejados. Es una importante zona de paso, ya que se encuentra a mitad de camino de dos capitales departamentales. A menudo se detienen vehículos, ya que hay un pequeño surtidor de combustible cerca del núcleo urbano.

La agricultura ha sido tradicionalmente la ocupación de las y los habitantes de La Esperanza. Se cultiva en pequeñas fincas, que producen alimentos para el autoconsumo y algunos excedentes que se venden a intermediarios para el mercado nacional. Los productos se comercializan sin ninguna transformación, lo que no les proporciona valor agregado.

Tanto las mujeres como los hombres se dedican a las labores agrícolas, aunque la totalidad de las tierras tienen como titulares a hombres.

Los intermediarios agrícolas a los que se venden los excedentes imponen precios muy bajos, de manera que la venta proporciona pocos ingresos a las productoras y productores agrícolas. No tienen otras alternativas de venta, pues el transporte individual de las mercancías a las ciudades resulta muy costoso.

El entorno medioambiental está deteriorado, la tierra se ha venido empobreciendo en los últimos años debido a la utilización de técnicas agrícolas poco sostenibles y esto provoca que su productividad sea muy baja. Por tradición y desconocimiento de cultivos autóctonos apropiados, se producen variedades muy limitadas.

La población de La Esperanza se alimenta casi exclusivamente de lo que produce y la venta de excedentes no proporciona ingresos suficientes para comprar productos que complementen la dieta, por lo que la alimentación es muy poco variada. Esto deriva en altos índices de desnutrición.

Las mujeres de La Esperanza asumen el cuidado de la casa, las niñas y niños, las personas enfermas o ancianas y la preparación de los alimentos. En La Esperanza se utilizan cocinas de leña, situadas en el interior de las viviendas. El humo que producen las cocinas perjudica a todos los miembros de la familia, pero muy especialmente a las mujeres, que están mucho más expuestas a él. Esto se traduce en una alta incidencia de las enfermedades respiratorias entre la población.

Además, se dan numerosos casos de quemaduras y otros accidentes domésticos relacionados con las cocinas de leña. A pesar de todo, no se han detectado los perjuicios de las cocinas de leña como un problema prioritario, y la población desconoce otros sistemas alternativos.

Tampoco se conocen las consecuencias medioambientales de la tala abusiva de árboles que requiere la utilización de estas cocinas: deforestación, pérdida de biodiversidad, contaminación, etc. El deterioro medioambiental se agrava, además, con la acción de una empresa maderera extranjera, que realiza varias tallas de árboles cada año en los alrededores.

El nivel de formación de la población de La Esperanza es bajo, pues muy pocas personas culminan el ciclo básico de estudios. La escuela se encuentra en el núcleo urbano, de manera que las niñas y niños de las zonas alejadas deben caminar durante horas para llegar. Considerando que el abandono escolar entre las niñas es mucho más alto, el índice de analfabetismo entre las mujeres es muy elevado. Las personas que alcanzan un nivel de formación medio, a menudo optan por abandonar La Esperanza, en busca de otras posibilidades.

La educación que se imparte en la escuela responde al currículo marcado por el gobierno central y no se encuentra adaptado a la realidad cultural y lingüística de la población. Tampoco se incluyen conocimientos relacionados con la mejora de la producción agrícola, ni se trabaja la importancia de una nutrición adecuada.

Así, la población de La Esperanza no está concienciada sobre la importancia de la nutrición y de su relación directa con la salud, ni dispone de los conocimientos necesarios para planificar una alimentación adecuada.

Los índices de desnutrición registrados en La Esperanza, junto con la alta incidencia de enfermedades respiratorias derivadas de los hábitos domésticos poco saludables, se traducen en una esperanza de vida varios puntos inferior a la media nacional.

En La Esperanza hay un Centro de Salud, pero el personal es muy escaso y está poco cualificado, por lo que la atención sanitaria resulta deficiente. Las autoridades municipales no tienen un plan específico para la atención en salud, pues no han establecido mecanismos apropiados para recoger las demandas de la población.

Los hombres y mujeres de La Esperanza tienen un alto nivel de organización social y política. Hace más de cinco años comenzaron a organizarse en pequeños grupos para reivindicar ante la municipalidad que hubiera más personal sanitario en el Centro de Salud y más profesorado en la escuela. La relación con la alcaldía siempre había sido distante y tensa, el alcalde no residía en el municipio, y las demandas más importantes que hacía la población, las relacionadas con salud y educación, no eran incluidas en los planes operativos del municipio. En los últimos dos años, la población organizada se ha coordinado con otro movimiento social de una zona próxima que tiene un proceso de organización más largo. Esto ha posibilitado que se articulen para reivindicaciones comunes y ha fortalecido sus capacidades políticas y organizativas. En las últimas elecciones ha salido elegido un nuevo alcalde, vecino del municipio, que goza de la confianza de los y las habitantes de La Esperanza.

Este colectivo organizado se llama *Pueblo* y está integrado por hombres y por mujeres. Ellos son mayoría aunque la participación de las mujeres va en aumento y se está creando un grupo de mujeres. También se va a crear un grupo de medioambiente, orientado a analizar los problemas de La Esperanza y a movilizarse contra la tala de la empresa maderera en coordinación con otras organizaciones.

**1. Definir el listado de todos los grupos que pueden identificarse entre la población como importantes para ser tratados de manera específica en el proceso de identificación. Para ello, se detalla cada grupo que -por alguna razón- viva una realidad diferente y específica.**

En La Esperanza hay personas adultas, ancianas, niñas y niños, y las experiencias y necesidades de cada cual resultan determinadas por este hecho, de manera que son tres grupos que habrá que reflejar.

Población adulta
Población infantil
Personas ancianas

Como en casi todos los colectivos humanos, cada uno de estos grupos está compuesto por personas del sexo masculino y femenino, lo que condiciona indiscutiblemente su posición dentro del grupo y de la comunidad, de manera que en todos detallamos la desagregación por sexo.

Población adulta	M
	H
Población infantil	M
	H
Personas ancianas	M
	H

En La Esperanza, parte de las mujeres y hombres adultos están organizados en el grupo denominado *Pueblo*. La realidad de estas mujeres y hombres y la posición que ocupan en la comunidad está condicionada por su participación en la organización, de modo que deben reflejarse como grupo en el Perfil de la Población Sujeto.

Población organizada	M
	H

Además, en La Esperanza, existe un grupo de personas que ejerce la autoridad, y que supone un grupo diferenciado en sí mismo.

Autoridades locales	M
	H

Por otro lado, está el grupo de personas que ejerce de intermediario entre los y las productoras locales y el mercado exterior, que tiene una posición diferenciada con respecto a las demás.

Intermediarios de productos agrícolas	M
	H

En cuanto a los grupos de personas en situación de especial vulnerabilidad, se detecta en La Esperanza la existencia de 3 personas afectadas por discapacidades físicas, que tendrán unas necesidades específicas:

Personas con discapacidad física	M
	H

Por último, se encuentra el personal que trabaja en el Centro de Salud, con unas características y necesidades concretas, ligadas a su trabajo.

Personal sanitario	M
	H

De esta forma, la primera columna del perfil de la población sujeto de La Esperanza se encuentra completada. En ella se reflejan todos los grupos humanos que se ha considerado importante diferenciar para tener un detalle de las diferentes realidades que viven las personas que forman parte de la comunidad.<sup>7</sup>

Grupos	
Población adulta	M
	H
Población infantil	M
	H

Grupos	
Personas ancianas	M
	H
Población organizada	M
	H
Autoridades locales	M
	H
Intermediarios agrícolas	M
	H
Personas con discapacidad	M
	H
Personal sanitario	M
	H

### Orientaciones prácticas

La composición por grupos de una población debe plantearse desde un conocimiento profundo de sus relaciones y su realidad. Hay que evitar los prejuicios, ideas pre establecidas o planteamientos etnocéntricos, que reproduzcan modelos sociales que no se corresponden con la realidad de la población.

En el momento de establecer los grupos del Perfil de la Población Sujeto, es fundamental que participen personas que aporten un conocimiento de primera mano de la realidad, y que se garantice la representación de todas las sensibilidades y grupos.

Es muy importante que se tomen en cuenta y se incorporen al Perfil de la Población Sujeto los grupos minoritarios (étnicos, políticos, religiosos, lingüísticos, etc.) y que se preste especial atención a las personas que se encuentren en una situación de especial vulnerabilidad, y que puedan suponer un grupo específico en el Perfil (personas con discapacidades, en situación de extrema pobreza, personas homosexuales, personas VIH positivas o con otras enfermedades graves, etc.).

<sup>7</sup> Resulta imprescindible señalar que, al tratarse de un ejemplo teórico y para hacer más sencilla su comprensión, la realidad de la comunidad La Esperanza está conscientemente simplificada. En una comunidad real, es previsible que los grupos a reflejar en el Perfil de la Población Sujeto fueran mucho más numerosos y de naturaleza más variada.

## 2. Partiendo de los grupos establecidos, se definen los recursos de los que dispone cada grupo, diferenciando si tienen la posibilidad de acceso al recurso o la participación en el control del mismo.

Es imprescindible realizar este análisis diferenciado según sexo, pues es poco probable que las mujeres y los hombres de un mismo grupo se encuentren en la misma posición con respecto a los recursos a su alcance.

Los recursos que estén disponibles para la totalidad de la población en una situación de relativa igualdad y que no supongan una carencia (como puede ser el agua en una comunidad con agua corriente), no necesitan ser reflejados.

Tomamos como ejemplo al grupo de población adulta de La Esperanza:

Las mujeres de La Esperanza tienen acceso a:

- Los recursos económicos (como es el caso de Julia), pues disponen de pequeñas cantidades de dinero aportadas por sus compañeros y destinadas a las necesidades del hogar.
- Los medios de transporte, pues tienen la posibilidad de utilizar uno de los carros que pasan diariamente por la carretera junto al pueblo, siempre que tengan dinero para el pasaje.
- Los espacios comunitarios, pues pueden asistir a las reuniones que se celebran en los locales ofrecidos por la municipalidad, aunque no suelen participar mucho en las reuniones. Son los hombres quienes disponen de los locales, guardan las llaves, autorizan su uso y convocan las reuniones.
- La tierra, pues colaboran en el trabajo agrícola, aunque los titulares de las tierras son sus compañeros y ellos deciden sobre las cosechas, las compras, las siembras, etc.

Las mujeres de La Esperanza tienen control sobre:

- No hay ningún recurso sobre el que tengan capacidad par tomar decisiones y decidir sobre su administración.

Los hombres de La Esperanza tienen acceso a:

- Los medios de transporte, pues tienen la posibilidad de utilizar uno de los carros que pasan diariamente por la carretera junto al pueblo, siempre que tengan dinero para el pasaje.

Los hombres de La Esperanza tienen control sobre:

- Las herramientas para la producción agrícola, pues ellos las compran, deciden su uso y las manejan para las tareas agrícolas.
- La tierra, pues son los titulares de las tierras que cosecha la familia y deciden sobre los cultivos, las compras, las siembras, etc.
- Los recursos económicos, como aportadores de ingresos a la familia, administran el dinero, deciden sobre su uso y disponen de dinero propio.

- Los espacios comunitarios, pues disponen de los locales, guardan las llaves, autorizan su uso y convocan las reuniones.
- Tiempo de ocio, disponen de tiempo para dedicarlo al descanso, a la vida social o a lo que decidan.

Así, la población adulta de La Esperanza se define como sigue:

Grupos		Recursos	
		Acceso	Control
Población adulta	M	Recursos económicos Medios de transporte Espacios comunitarios Tierra	
	H	Medios de transporte	Herramientas para la producción agrícola Tierra Tiempo de ocio Recursos económicos Espacios comunitarios

A partir de aquí, se trata de continuar el análisis con cada uno de los grupos que hemos definido como parte del perfil. Hemos entendido que los demás grupos se definen con respecto a los recursos de la siguiente manera:

Las niñas tienen acceso a:

- El tiempo de ocio, pues disponen del tiempo que les deja libres sus tareas escolares, el cuidado de sus hermanos menores y la ayuda en los trabajos domésticos

Los niños tienen acceso a:

- El tiempo de ocio que les queda libre tras las tareas escolares y de apoyo al trabajo de sus padres en el campo.

Las ancianas de La Esperanza tienen acceso a:

- El tiempo de ocio, pues disponen de los que les resta tras las tareas domésticas.
- Los espacios comunitarios, pues pueden asistir a las reuniones, aunque raramente participan.

Los ancianos de La Esperanza tienen control sobre:

- El tiempo de ocio, pues disponen de prácticamente todo el día como consideren oportuno.

- Los espacios comunitarios, pues participan de las mismas funciones que los hombres más jóvenes.

Las mujeres organizadas tienen acceso a:

- La toma de decisiones.
- La definición de las necesidades prioritarias de la población.

Los hombres organizados tienen acceso a:

- La toma de decisiones.

Los hombres organizados tienen control sobre:

- La definición de las necesidades prioritarias de la población.

En cuanto a las autoridades locales, no hay mujeres entre ellas. Los hombres que cumplen como autoridades tienen el control sobre:

- La toma de decisiones.
- Los recursos públicos.

Los intermediarios agrícolas, son todos hombres, y tienen el control sobre:

- Los medios de transporte, pues cuentan con camiones para el transporte de personas y mercancías.
- Los precios de los productos agrícolas, pues marcan los precios a los que compran los productos a las y los agricultores.
- Los recursos económicos, pues consiguen un alto margen de ganancia con la compraventa de los productos agrícolas.

### Orientaciones prácticas

La distribución de los recursos debe plantearse desde un conocimiento profundo de la realidad de cada población y evitar prejuicios, ideas pre establecidas o planteamientos etnocéntricos, que reproduzcan modelos sociales que no se corresponden con la realidad de la población.

En la práctica totalidad de las sociedades del mundo existen diferencias entre los recursos de los que disponen las personas, en función de múltiples factores, pero cada grupo humano tiene una distribución específica y en cada grupo humano el reparto equitativo de los recursos tiene un significado específico, que sus protagonistas deberán definir, siempre en el marco del Desarrollo Humano Sostenible. La forma en que se redistribuyen los recursos -la economía-, forma parte de la cultura de cada grupo humano, de manera que no deben imponerse modelos externos de distribución de los recursos.

Grupos		Recursos	
		Acceso	Control
Población adulta	M	Recursos económicos Medios de transporte Espacios comunitarios Tierra	
	H	Medios de transporte	Herramientas para la producción agrícola Tierra Tiempo de ocio Recursos económicos Espacios comunitarios
Población infantil	M	Tiempo de ocio	
	H	Tiempo de ocio	
Personas ancianas	M	Tiempo de ocio Espacios comunitarios	
	H		Tiempo de ocio Espacios comunitarios
Población organizada	M	Toma de decisiones Definición necesidades prioritarias	
	H	Toma de decisiones	Definición necesidades prioritarias
Autoridades locales	M		
	H		Toma de decisiones Recursos públicos
Intermediarios agrícolas	M		
	H		Medios de transporte Precios productos agrícolas
Personas con discapacidad	M		
	H		
Personal sanitario	M		
	H		

### 3. El siguiente paso es detallar cuáles son los trabajos específicos que desarrollan los miembros de cada grupo, diferenciados en función del sexo.

En La Esperanza, los trabajos se distribuyen de la siguiente manera:

Las mujeres llevan a cabo:

- Trabajo reproductivo: preparación de alimentos, tareas del hogar y cuidados.
- Trabajo comunitario: reuniones, aseo y mantenimiento de locales, organización de actos festivos.
- Trabajo productivo, apoyo en las tareas agrícolas.

Los hombres se encargan de:

- Trabajo productivo: producción agrícola.
- Trabajo comunitario: reuniones comunales.

Las tareas de las niñas son:

- Cuidado de hermanos y hermanas pequeñas.
- Apoyo en el trabajo doméstico.
- Asistencia a la escuela.

Las tareas de los niños son:

- Asistencia a la escuela.
- Apoyo a las tareas de los hombres.

El trabajo de las ancianas consiste en:

- Trabajo reproductivo: aseo y mantenimiento del hogar, preparación de alimentos.
- Trabajo comunitario: mantenimiento de locales comunitarias, reuniones comunales.

La función de los ancianos es:

- Trabajo comunitario: reuniones comunales.

Las tareas de las autoridades locales son:

- Trabajo productivo: gestión municipal.
- Trabajo comunitario: reuniones comunales.

Las funciones de los intermediarios de productos agrícolas son:

- Trabajo productivo: compra-venta de productos.
- Trabajo comunitario: reuniones comunales agrícolas.

Así, el perfil de la población sujeto se va completando hasta permitirnos contemplar con claridad las diferencias existentes entre los diferentes grupos y entre las personas de diferente sexo dentro de un mismo grupo.

Grupos		N°	Recursos		Actividades
			Acceso	Control	
Población adulta	M		Recursos económicos Medios de transporte Espacios comunitarios Tierra		Trabajo reproductivo: tareas del hogar, preparación de alimentos, cuidado de niños/as, personas ancianas y enfermas Trabajo comunitario: reuniones comunales, aseo y mantenimiento de locales comunitarios, organización de actos festivos
	H		Medios de transporte	Herramientas para la producción agrícola Tierra Tiempo de ocio Recursos económicos Espacios comunitarios	
Población infantil	M		Tiempo de ocio		Cuidado de hermanos y hermanas pequeñas Asistencia a la escuela
	H		Tiempo de ocio		Apoyo en trabajo agrícola Asistencia a la escuela
Personas ancianas	M		Tiempo de ocio Espacios comunitarios		Trabajo reproductivo: tareas del hogar, preparación de alimentos Trabajo comunitario: mantenimiento de locales comunitarios, reuniones comunales
	H			Tiempo de ocio Espacios comunitarios	Trabajo comunitario: reuniones comunales
Población organizada	M		Toma de decisiones Definición necesidades		
	H		Toma de decisiones	Definición necesidades	
Autoridades locales	M				
	H			Toma de decisiones Recursos públicos	Trabajo productivo: compra-venta de productos Trabajo comunitario: reuniones

Grupos	Nº	Recursos		Actividades
		Acceso	Control	
Intermediarios agrícolas	M			
	H	Medios de transporte Precios productos agrícolas		Trabajo productivo: compra-venta de productos Trabajo comunitario: reuniones comunales agrícolas
Personas con discapacidad	M			
	H			
Personal sanitario	M			
	H			

En función de estas características y de la realidad propia que los define como grupos, cada cual tendrá unas necesidades específicas, siempre diferenciadas en función del sexo.

Grupos	Nº	Recursos		Actividades	Necesidades
		Acceso	Control		
Población adulta	M	Recursos económicos Medios de transporte Espacios comunitarios Tierra		Trabajo reproductivo: aseo y mantenimiento del hogar, preparación de alimentos, cuidado de niños/as, personas ancianas y enfermas. Trabajo comunitario: reuniones comunales, aseo y mantenimiento de locales comunitarios, organización de actos festivos	Trabajo productivo: Apoyo en el trabajo reproductivo Control recursos económicos Poder de toma de decisiones Tiempo de ocio Formación Atención sanitaria adecuada
	H	Medios de transporte	Herramientas para la producción agrícola Tierra Tiempo de ocio Recursos económicos Espacios comunitarios	Trabajo productivo: producción agrícola Trabajo comunitario: reuniones comunales	Formación Atención sanitaria adecuada

Grupos	N°	Recursos		Actividades	Necesidades
		Acceso	Control		
Población infantil	M	Tiempo de ocio		Cuidado de hermanos y hermanas pequeñas Asistencia a la escuela	Accesibilidad a la escuela Mayor nivel de formación Mayor permanencia en la escuela Atención sanitaria adecuada
	H	Tiempo de ocio		Apoyo en trabajo agrícola Asistencia a la escuela	Accesibilidad a la escuela Mayor nivel de formación Mayor permanencia en la escuela Atención sanitaria adecuada
Personas ancianas	M	Tiempo de ocio Espacios comunitarios		Trabajo reproductivo: aseo y mantenimiento del hogar, preparación de alimentos Trabajo comunitario: mantenimiento de locales comunitarios, reuniones comunales	Atención sanitaria adecuada
	H		Tiempo de ocio Espacios comunitarios	Trabajo comunitario: reuniones comunales	Atención sanitaria adecuada
Población organizada	M	Toma de decisiones Definición necesidades prioritarias			
	H	Toma de decisiones	Definición necesidades prioritarias		

Grupos	Nº	Recursos		Actividades	Necesidades
		Acceso	Control		
Autoridades locales	M				
	H		Toma de decisiones Recursos públicos	Trabajo productivo: gestión municipal Trabajo comunitario: reuniones comunales	Atención sanitaria adecuada
Intermediarios agrícolas	M				
	H		Medios de transporte Precios productos agrícolas	Trabajo productivo: compra-venta de productos Trabajo comunitario: reuniones comunales agrícolas	Atención sanitaria adecuada
Personas con discapacidad	M				
	H				
Personal sanitario	M				Capacitación adecuada al trabajo Equipamiento Profesional Personal de apoyo
	H				

Esta herramienta permite reflejar cuáles son las diferencias entre mujeres y hombres respecto al acceso a los recursos, el control que tienen sobre ellos y las tareas que desempeñan unos y otras. En ella se plasman cuestiones como el desigual control de los recursos y la sobrecarga de tareas que normalmente soportan las mujeres. Cada uno de los colectivos tiene situaciones y condiciones diferentes en función de que sus miembros sean mujeres u hombres:

En la población adulta, se ve la diferencia entre las actividades que realizan las mujeres y las que desarrollan los hombres. Queda patente cómo se divide el trabajo en función del sexo: las mujeres, además de su trabajo en el ámbito productivo y comunitario, se encargan de todo lo relacionado con el trabajo doméstico. Los hombres, sin embargo, no trabajan en el hogar. Por tanto, tienen más tiempo de ocio.

También son significativas las columnas de acceso y control de los recursos, ya que aportan información sobre cuál es el poder de hombres y de mujeres en función del control sobre ellos. Mientras que las

mujeres no tienen control sobre ninguno de los recursos a los que pueden acceder, los hombres controlan la tierra, el dinero, los espacios comunitarios, la producción agrícola y el tiempo de ocio.

En la población infantil también se aprecian estas diferencias. Los niños tienen la responsabilidad de asistir a la escuela y de colaborar en el trabajo del campo. Las niñas, se encargan de colaborar en las tareas domésticas y de cuidado familiar, además de asistir a la escuela.

Y, por último, hay colectivos que son exclusivamente hombres, como las autoridades locales y los intermediarios de productos agrícolas, que tienen altos niveles de control de recursos.

Si hubiéramos analizado la población sin desagregarla por sexo y sin utilizar una herramienta como este Perfil de la Población Sujeto, se nos hubiera ocultado mucha de esta información y, a la hora de planificar, habríamos cometido errores. Por ejemplo, no conocer las dificultades de las mujeres para acceder o controlar ciertos recursos habría llevado a no plantear objetivos encaminados a mejorar esta situación. O no investigar qué responsabilidades y tareas recaen en las mujeres y cuáles en los hombres habría podido llevar a sobrecargar a las mujeres y planificar muchas actividades orientadas a ellas sin tener en cuenta todo el trabajo que tienen que desempeñar en su día a día.

Completado el **Perfil de la Población Sujeto** de La Esperanza, determinando los diferentes grupos que la conforman, sus potencialidades y carencias, funciones y necesidades específicas. De esta forma, estamos en disposición de iniciar el proceso de definición de las prioridades a las que deberá atender el proyecto y de configuración del modelo de desarrollo hacia el que se quiere avanzar.

#### III.2.4. Árbol de problemas

En el proceso de identificación de un proyecto, una de las cuestiones clave es definir los problemas y necesidades<sup>8</sup> a las que pretende hacer frente el proyecto.

El proceso de definición de los problemas debe llevarse a cabo con la participación directa de la población sujeto, representada por todos los grupos de interés que la componen y que se han definido en el Perfil de la Población Sujeto. Los problemas se estructurarán según su relación causa-efecto, siguiendo el esquema de **árbol de problemas**.

Para construir un árbol de problemas se conforma un equipo de trabajo, que incorporará al proceso los datos obtenidos a través de otras herramientas de recogida de información utilizadas durante esta fase de identificación.

Los pasos para construir el árbol de problemas son los siguientes:

---

<sup>8</sup> Aunque las autoras prefieren hablar de "necesidades" en lugar de "problemas", la bibliografía sobre EML utiliza el término "problemas" y lo inserta en la metodología, de manera que se utilizarán como sinónimos para no generar confusión sobre el concepto.

## 1. Se detallan los problemas de la población sujeto.

A modo de *lluvia de ideas*, las personas participantes, miembros de la población sujeto, van expresando cuáles son los problemas que consideran prioritarios.

Las situaciones reflejadas en el perfil de la población sujeto deben usarse como orientación para contemplar las realidades que en él se han manifestado como posibles problemas.

En el caso de encontrarnos con situaciones como que parte de la población es analfabeta, habrá que utilizar metodologías que garanticen la inclusión de todas las personas. En este sentido, resultan muy interesantes las herramientas basadas en la Educación Popular<sup>9</sup>, enfoque que parte de la realidad de las personas y de sus prácticas y vivencias para llegar a una construcción colectiva de conocimiento.

### Propuestas metodológicas

Cada problema se va escribiendo en una tarjeta adhesiva y se va pegando en la pared, sin ningún orden establecido.

Los problemas se formulan como situaciones negativas reales existentes, no como carencias o negación de situaciones positivas. Diremos "la producción agrícola está poco diversificada", en vez de "falta de variedades nuevas de cultivos".

Es decir, la definición del problema tiene que describir la situación que queremos solucionar, pero sin adelantarse a plantear cuál sería la posible solución.

Si formulamos el problema como "falta de", "ausencia de" o "carencia de", estamos dando por supuesto cuál sería la solución, sin profundizar en las causas y consecuencias del problema.

## 2. Se estructuran los problemas según las relaciones causa-efecto

Cuando se han definido un número considerable de problemas (al menos 4), se comienzan a buscar las relaciones que enlazan los problemas entre sí como causas o efectos los unos de los otros. De esta manera, se crea un esquema de problemas que vayan desde los más concretos y específicos (las causas) hasta los más complejos y generales (los efectos).

Además del sentido común y los conocimientos técnicos que debe tener la persona facilitadora, que sirven para entender qué problemas son causas y cuáles son efectos, existen algunos "trucos" que son de utilidad para establecer las relaciones de causa-efecto entre los problemas definidos:

- Preguntar ¿por qué? a cada uno de los problemas que hemos definido.
- Comprobar que se cumple la fórmula "como... (causa), entonces... (efecto)".

<sup>9</sup> Algunas páginas de referencia en Educación Popular: [www.ceaal.org](http://www.ceaal.org), [www.libertas.com.br](http://www.libertas.com.br), [www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org), [www.idhpaulofreire.hpgvip.com.br](http://www.idhpaulofreire.hpgvip.com.br), [www.equipomaiz.org.sv](http://www.equipomaiz.org.sv), [www.alforja.or.cr](http://www.alforja.or.cr)

El papel de quien facilita tiene que ser activo, se deben lanzar preguntas generadoras de ideas, debate e intercambio y seguir la metodología pero con flexibilidad, de manera que también tenga cabida la creatividad.

A medida que se van identificando qué problemas son las causas de otros, se colocan las causas inmediatamente debajo de sus efectos, hasta construir una estructura de problemas en la que cada uno tiene identificadas sus causas y sus efectos.

#### Consejos metodológicos

A medida que se vayan descubriendo las relaciones de causa-efecto que interconectan los problemas, las tarjetas en las que hemos escrito cada problema se sitúan en la pared, de manera que cada problema tenga inmediatamente debajo la tarjeta con los problemas que son sus causas e inmediatamente encima las tarjetas con los problemas que son sus efectos.

### 3. Se completan las causas y efectos que no hayan sido identificadas.

No es suficiente con ordenar los problemas surgidos de la *lluvia de ideas*, pues para que el árbol de problemas esté completo, y cumpla su objetivo de ofrecer un panorama estructurado de las problemáticas identificadas por la población, cada uno de los problemas en él reflejados deben contar con las causas que lo explican, y estar establecidas sus consecuencias.

De esta forma, cuando todos los problemas surgidos en el taller estén colocados según la estructura lógica del árbol, es imprescindible asegurarse de que se han perfilado todas las causas que explican todos los problemas. Para ello, debemos preguntar ¿por qué? a cada uno de los problemas, incorporando al árbol los problemas que surjan como respuesta hasta que hayamos agotado todas las causas.

## Caso práctico

Volvamos a **La Esperanza**. Según la realidad descrita en el perfil de la población sujeto y las percepciones de la población, se inicia la *lluvia de ideas* en el taller de identificación.

Surgen los primeros problemas:

- Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres
- Los ingresos personales son muy bajos
- El nivel de cualificación de la población es muy bajo
- Los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos

Tomamos el primer problema: "Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres" y nos preguntamos: ¿alguno de los otros problemas puede ser una causa?

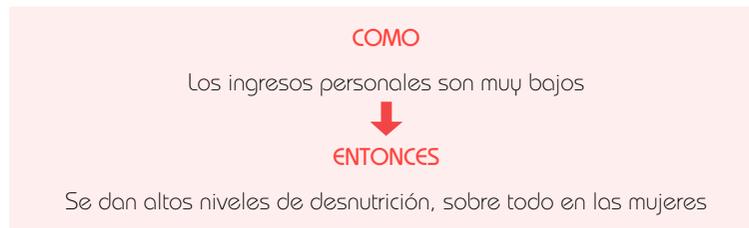
O más sencillamente, **¿por qué hay "altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres"?**

Veamos si alguno de los problemas puede servir para contestar coherentemente a la pregunta:

Porque...	"...los ingresos personales son muy bajos"
	"...el nivel de cualificación de la población es muy bajo"
	"...los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos"

De entre todas las respuestas posibles, parece que la referente a los ingresos familiares puede resultar coherente. Para confirmarlo, lo comprobamos con uno de los "trucos" que conocemos:

Probamos si tiene sentido decir que



Considerando que la frase resulta coherente, asumimos que una de las causas de los altos niveles de desnutrición son los bajos ingresos familiares. Así colocamos el problema que es la causa (los bajos ingresos) debajo del que es el efecto (la desnutrición).

Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres

Los ingresos personales son muy bajos

Para continuar elaborando el árbol de problemas, seguimos buscando las causas de cada uno de ellos.

### ¿Por qué los ingresos familiares son muy bajos?

Buscamos la causa entre las respuestas posibles:

Porque...	"...el nivel de cualificación de la población es muy bajo"
	"...los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos"

Entendemos que podemos decir con coherencia:



Por tanto, asumimos que hemos encontrado una de las causas del problema de los bajos ingresos, y lo reflejamos en el árbol.

Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres

Los ingresos personales son muy bajos

Los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos

Ya hemos relacionado 3 de los 4 problemas definidos inicialmente. Considerando que no encontramos, de momento, una relación causa-efecto que relacione el problema restante, lo dejamos de lado provisionalmente y continuamos buscando las causas de los problemas que están ya situados en el árbol.

## ¿Por qué los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos?

La población, que conoce la realidad de su comunidad, responde: "porque los intermediarios marcan los precios de los productos".

Ya tenemos otro problema, que resulta ser la causa de uno ya identificado. Si todas las personas participantes en el taller consideran que se trata de una explicación válida, la incluimos en el árbol inmediatamente debajo del problema del que es causa.

Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres
Los ingresos personales son muy bajos
Los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos
Los intermediarios marcan los precios de los productos

Hemos alcanzado un nivel adecuado de concreción en la explicación de las causas que explican los bajos ingresos familiares, pero ¿hemos identificado todas las causas de los altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres, que suponen -por el momento- el problema principal? Parece evidente que no, así que nos preguntamos:

## ¿Por qué se dan altos niveles de desnutrición entre la población de La Esperanza, sobre todo en las mujeres?

Y detectamos dos posibles causas:

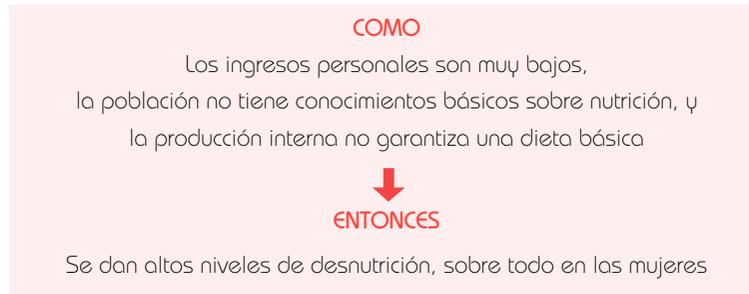
- La población no tiene conocimientos básicos sobre nutrición,
- La producción interna no garantiza una dieta básica

Comprobamos si resulta coherente decir:

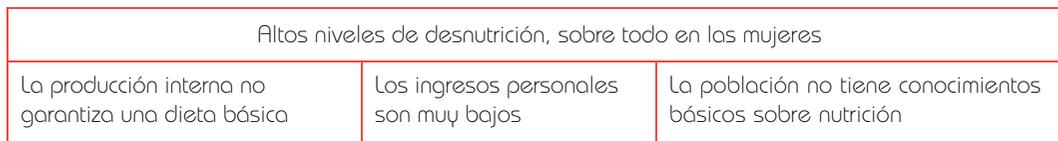


Parece evidente que la falta de conocimientos sobre una alimentación adecuada es una de las causas que explica, junto con los bajos ingresos familiares, los altos índices de desnutrición.

Probamos con el otro problema planteado, de manera que estudiamos si tiene sentido decir que



Si la población está de acuerdo en que es una explicación válida para la problemática de la desnutrición, la incorporamos al árbol de problemas.



Debemos continuar estructurando los problemas definidos, de manera que cada uno esté situado inmediatamente encima de sus causas, e inmediatamente debajo de sus efectos.

Con el trabajo realizado hasta ahora, hemos definido una problemática compleja, relacionada con la desnutrición, que se explica por una serie de causas concretas, que tienen que ver con la producción agrícola, los ingresos y la escasa formación sobre nutrición.

Debemos seguir preguntándonos por las causas de cada uno de estos problemas para completar el árbol, de forma que hayamos definido todas las causas que explican cada uno de los problemas. Pero también hemos de cuestionarnos si hemos definido el problema principal y más general que afecta a la población. Para ello, nos preguntamos por los posibles efectos que tiene el problema que se encuentra en la parte superior del árbol de problemas:

**¿Qué consecuencias tienen los altos niveles de desnutrición que se dan en La Esperanza, sobre todo entre las mujeres?**

Según las características de la comunidad, el efecto de los altos niveles de desnutrición es que la esperanza de vida en La Esperanza está muy por debajo de la media nacional.

Incorporamos este recién detectado problema al árbol.

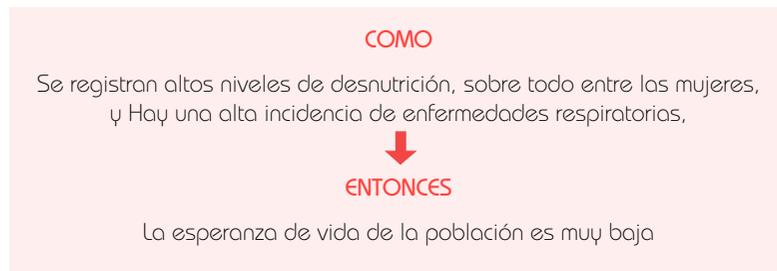
La esperanza de vida de la población es especialmente corta en relación a la media del país		
Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres		
La producción interna no garantiza una dieta básica	Los ingresos personales son muy bajos	La población no tiene conocimientos básicos sobre nutrición

Hemos identificado un nuevo problema, que resulta ser el más general y complejo de todo el árbol, que nos abre unas nuevas perspectivas desde las que enfocar el proyecto. Pero ¿la desnutrición es la única causa que explica la baja esperanza de vida? Parece evidente que no.

### ¿Qué causas explican la baja esperanza de vida, además de los altos niveles de desnutrición?

En la Esperanza hay una alta incidencia de enfermedades respiratorias, lo que se entiende puede ser otra de las causas de la baja esperanza de vida.

Veamos si tiene sentido decir:



Para ver que hemos conseguido explicar las principales causas de la baja esperanza de vida del municipio.

La esperanza de vida de la población es especialmente corta en relación a la media del país			
Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres			Alta incidencia de enfermedades respiratorias
La producción interna no garantiza una dieta básica	Los ingresos personales son muy bajos	La población no tiene conocimientos básicos sobre nutrición	

El siguiente paso será preguntar las causas de la alta incidencia de enfermedades respiratorias, e ir completando el árbol de problemas del proyecto hasta que hayamos definido todas las causas y cada uno de los efectos de los problemas planteados por la población de La Esperanza.

Cuando hayamos terminado de definir el árbol de problemas, tendremos un resumen claro y estructurado de las principales necesidades que la población identifica como prioritarias, y las relaciones establecidas entre ellas nos orientarán sobre el ámbito de actuación hacia el que debemos enfocar cada una de las acciones previstas.

La esperanza de vida de la población es especialmente corta en relación a la media del país				
Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres				
La producción interna no garantiza una dieta básica				
La producción agrícola está poco diversificada	Baja productividad de la tierra			
Desconocimiento de cultivos autóctonos alternativos	Utilización de técnicas de cultivo poco eficientes y no sostenibles	Tierra empobrecida por el uso intensivo	No se valoran los conocimientos tradicionales y sostenibles de cuidado de la tierra, semillas, etc. que tienen las mujeres	Tala masiva de árboles por parte de una empresa maderera extranjera

La esperanza de vida de la población es especialmente corta en relación a la media del país			
Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres			
Los ingresos personales son muy bajos			
Los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos	Hay pocas fuentes alternativas de ingresos		
Los intermediarios marcan los precios de los productos	La tradición orienta a la población a dedicarse a la agricultura	Las mujeres trabajan en la agricultura y no perciben ingresos	Los productos agrícolas se venden sin valor agregado

La esperanza de vida de la población es especialmente corta en relación a la media del país					
Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres					
La población no tiene conocimientos básicos sobre nutrición					
El nivel de cualificación de la población es muy bajo		La población no está concienciada sobre la relación entre nutrición y salud			
El índice de escolarización es muy bajo, en particular el de las mujeres		Las personas con un mayor nivel de formación abandonan La Esperanza		No se incorporan contenidos sobre nutrición ni en la educación formal ni en las capa citaciones no formales	
Alta incidencia de enfermedades respiratorias, en especial entre las mujeres					
Hábitos domésticos poco saludables					
El nivel de cualificación de la población es muy bajo			Se utilizan cocinas de leña en las viviendas		
El índice de finalización de estudios básicos es muy bajo	El currículo educativo no está adaptado a la realidad cultural y lingüística del contexto	Las mujeres son el colectivo con un índice de analfabetismo más alto	La preparación de alimentos es una tarea que recae en las mujeres	Se desconocen los perjuicios de la utilización de cocinas de leña para la salud de las mujeres	Se desconocen alternativas a la cocina de leña
Los niños colaboran en las tareas agrícolas y las niñas en las reproductivas	La escuela está alejada y no hay transporte	Las políticas educativas están muy centralizadas	Las niñas están escolarizadas menos años que los niños	Las mujeres no están organizadas para defender sus derechos específicos	
Alta incidencia de enfermedades respiratorias, en especial entre las mujeres					
Deficiente atención y asistencia sanitaria					
El Centro de Salud está deficientemente equipado		El personal del Centro de Salud es insuficiente y no tiene la cualificación adecuada		Las necesidades específicas de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables no son atendidas	
Los niños colaboran en las tareas agrícolas y las niñas en las reproductivas					
Las autoridades locales no cuentan con ningún plan específico para mejorar la atención a la salud en la zona					
No existen espacios de participación concertados para que la población organizada, hombres y mujeres, expresen sus demandas a las autoridades locales					

Es importante resaltar que no existe un único árbol de problemas "correcto" para cada población o problemática. Cada grupo de trabajo que esté definiendo el árbol de problemas podrá considerar prioritarias unas cuestiones u otras, en función de factores como su sector de especialización, su concepto de desarrollo, entre otras. Pero para superar con éxito la fase de identificación del proyecto y -de esta forma- planificar un proyecto que consiga sus objetivos, es imprescindible establecer adecuadamente las relaciones causa-efecto entre unos problemas y otros.

Si no se identifican adecuadamente cuáles son las causas que explican los problemas que afectan a la población y cuáles son sus efectos fundamentales, difícilmente se podrán planificar las acciones adecuadas para encontrar las soluciones.

### Las líneas transversales en el árbol de problemas

Las líneas transversales deben integrarse en todas las fases del proyecto. En el momento de detectar los problemas y necesidades de los hombres y mujeres sujetos de cambio, se debe poner especial atención en que se estén incorporando las líneas que deben estar presentes en cualquier acción que pretenda contribuir al desarrollo: fortalecimiento de las capacidades, participación, organización, equidad de género, derechos humanos y sostenibilidad ecológica.

Durante el proceso de definición de las necesidades y problemas, se pueden plantear preguntas que ayuden a comprobar si se están contemplando todas las líneas transversales. Se revisa paso a paso cada una de ellas y se compara la información obtenida en el proceso con la que se debería obtener, para -en caso necesario- introducir cambios en las herramientas de recogida de información o en la forma de llegar a cada uno de los grupos de la población sujeto, en especial a los más vulnerables. Las pautas específicas para cada una de las líneas transversales se desarrollan a continuación:

#### Capacidades locales, participación y organización

Para asegurar que se ha incorporado la línea transversal relativa a las capacidades locales, la participación y la organización en la identificación de los problemas y necesidades, se pueden plantear algunas preguntas:

¿Se refleja en el árbol algún problema relacionado con las capacidades instaladas en los diferentes grupos sujeto?

¿Se saben cuáles son las fortalezas y cuáles las habilidades y capacidades que sería necesario reforzar en los sujetos de transformación?

¿Se explicitan necesidades específicas de las mujeres y de los grupos vulnerables y tradicionalmente excluidos por razones de etnia, lengua, capacidades diferentes, etc.?

¿Se han analizado las formas de participación de los diferentes grupos sujeto y los espacios de participación que existen?

¿Se han detectado necesidades de crear nuevos espacios de participación?

En el ejemplo de La Esperanza, se han detectado los siguientes problemas en relación a las capacidades de los hombres y las mujeres, a la participación y al nivel de organización:

- Desconocimiento de variedades de cultivos autóctonos alternativos.
- Utilización de técnicas de cultivo poco eficientes.
- El nivel de cualificación de la población es muy bajo.
- El índice de escolarización es muy bajo, en particular el de las mujeres.
- No se incorporan contenidos sobre nutrición ni en la educación formal ni en las capacitaciones no formales.
- La población no está concienciada sobre la relación entre nutrición y salud.
- Las mujeres son el colectivo con un índice de analfabetismo más alto.
- Se desconocen los perjuicios de la utilización de cocinas de leña.
- Se desconocen alternativas a la cocina de leña.
- El personal del Centro de Salud es insuficiente y no tiene la cualificación adecuada.
- No existen espacios de participación concertados para que la población organizada exprese sus demandas a las autoridades.
- Las mujeres no están organizadas para defender sus derechos e intereses específicos.

En este caso, se detectan varias necesidades de capacitación y formación, ya que uno de los problemas principales es el bajo nivel de formación de la población, en especial de las mujeres. Este hecho es determinante para otras cuestiones relacionadas, como el aprovechamiento más eficiente de la tierra, la adquisición de hábitos más saludables, el conocimiento de la importancia de la alimentación y de los productos básicos que debe contener una dieta equilibrada.

Además, se explicita la situación de las mujeres respecto a algunos de los problemas: se destaca que tienen un índice de escolarización menor que los hombres, que son el colectivo con un índice de analfabetismo más alto y que sufren mayor incidencia de enfermedades respiratorias. Es importante que se recojan datos sobre esta mayor incidencia en las mujeres de algunos de los problemas detectados porque, a partir de ahí, se pueden diseñar estrategias para abordarlos y plantear objetivos y resultados concretos.

Respecto a la participación, se destaca la carencia de espacios en los que la población organizada - hombres y mujeres- pueda tomar parte para expresar sus necesidades y demandas al gobierno municipal. Ello trae como consecuencia que no se atiendan los problemas del municipio y que no haya planes ni políticas concretas para abordarlos.

En este caso, se ha hecho explícita la necesidad y se ha hecho visible que la población organizada debe incluir a hombres y a mujeres. Detectar como un problema la falta de organización de las mujeres es muy importante para mejorar la posición de éstas. Se trata de una cuestión estratégica que mejorará la concienciación de las mujeres sobre sus derechos y necesidades, facilitará cauces para expresar sus demandas..., en definitiva, contribuirá a su empoderamiento. Por ello, destacamos la importancia de que se explicita en el árbol de problemas, ya que es el primer paso para formular objetivos, resultados, estrategias y actividades encaminadas a abordarlo.

En cualquier caso, se debe tener en cuenta que este ejemplo es ficticio y que en la realidad -al igual que ocurre con las necesidades estratégicas de género, por ejemplo-, no resulta fácil que las necesidades de organización y participación se identifiquen y expresen directamente. Además, los modelos de participación pueden ser muy diversos y están influenciados por las costumbres, la cultura, las habilidades comunicativas o la personalidad. No hay una fórmula única válida de participación, sino que todas deben ser igualmente tenidas en cuenta e integradas en el proceso de identificación. Por tanto, de nuevo se insiste en el importante papel que juega la persona facilitadora del proceso, ya que de su habilidad dependerá el que se respeten e integren las diferentes formas de participar y el que se extraiga el máximo de información sobre cuestiones que habitualmente no se expresan con facilidad.

### Equidad de género

Para comprobar si está contemplada la equidad de género como línea transversal podemos plantearnos algunas preguntas.

¿Han participado las mujeres de todos los grupos de interés para el proyecto en la elaboración del árbol de problemas?

¿Se han creado espacios propicios para que las mujeres de los diferentes colectivos participen y expresen sus necesidades?

¿Qué problemas se relacionan específicamente con la situación de las mujeres? ¿Y con su posición respecto a la de los hombres?

¿Se incluyen necesidades prácticas e interés estratégicas de las mujeres entre los problemas reflejados en el árbol? ¿Se incluyen intereses estratégicos de los hombres?

En el caso de La Esperanza, deberíamos tener información sobre cómo se ha llevado a cabo el proceso de identificación que ha derivado en la formulación del árbol de problemas y asegurarnos de que las mujeres han tomado parte activa.

Garantizado esto, se revisan las necesidades reflejadas en el árbol de problemas, comprobando que sí se incluyen problemas específicos de las mujeres:

- Altos niveles de desnutrición, sobre todo en mujeres.

- No se valoran los conocimientos tradicionales y sostenibles de cuidado de la tierra, semillas, etc. que tienen las mujeres.
- Las mujeres trabajan en la agricultura y no perciben ingresos.
- El índice de escolarización es muy bajo, en particular el de las mujeres.
- Las mujeres son el colectivo con un índice de analfabetismo más alto.
- La preparación de alimentos es una tarea que recae en las mujeres.
- Las mujeres no están organizadas para defender sus derechos e intereses específicos.

Entre los problemas y necesidades incluidos en el árbol de problemas, algunos se relacionarán con la situación de las mujeres, con cuestiones relativas a mejorar sus condiciones de vida, con las tareas que desempeñan, etc. Otras, estarán ligadas a la posición que las mujeres ocupan respecto a los hombres en los diferentes ámbitos sociales. Una identificación con perspectiva de género tendrá que contemplar tanto las necesidades prácticas de las mujeres como sus intereses estratégicos. De la misma manera, se tendrán que identificar y trabajar los intereses estratégicos de los hombres.

En el caso de La Esperanza, todas las necesidades detectadas tienen un componente estratégico. Por ejemplo, los altos niveles de desnutrición son un factor clave que además se relaciona con los índices de escolarización y analfabetismo. Si la población está desnutrida, y las mujeres en mayor proporción, sus capacidades físicas, intelectuales y de relación se ven perjudicadas, lo que deriva en un retraso en su desarrollo: tendrán peor salud, menor esperanza de vida, asistirán menos tiempo a la escuela y su capacidad intelectual estará mermada por lo que el rendimiento escolar será menor, tendrán menos oportunidades para formarse y desarrollar un trabajo productivo fuera del hogar, etc.

En cuanto a la escasa valoración de los conocimientos tradicionales que las mujeres tienen respecto al cuidado de la tierra, las semillas, etc., se relaciona con la posición que ocupan ellas y cómo se las excluye de ámbitos que no son el reproductivo. Se infravaloran sus conocimientos en aspectos distintos a los tradicionales de su género (preparación de alimentos, limpieza, cuidado de personas) y esto repercute en la autovaloración de las propias mujeres. Por lo tanto, trabajar esta necesidad influirá en la autoestima de las mujeres y mejorará su posición en la comunidad. Ellas se verán reforzadas al sentir que pueden aportar en la mejora de la producción y ellos valorarán a las mujeres como poseedoras de conocimientos importantes y útiles que ellos no manejaban.

Respecto a que las mujeres realicen trabajos agrícolas y no reciban remuneración, se trata de una cuestión estratégica relacionada con sus derechos económicos. Si no se reconoce el trabajo productivo que realizan las mujeres y no obtienen ingresos por ello, su autonomía y sus oportunidades se ven afectadas.

Por otra parte, el hecho de que la preparación de alimentos recaiga exclusivamente en las mujeres también es un problema clave a abordar. Considerar este hecho como un problema y no como una realidad asumida que no se cuestiona, supone formular objetivos y resultados encaminados a que la situación

cambie. Esto pasa necesariamente por trabajar con los hombres su autorreflexión sobre identidad masculina, roles..., y también su implicación en los trabajos reproductivos, para lograr que se redistribuyan las tareas y el poder. Ambos objetivos -los prácticos y los estratégicos- se pueden trabajar a la vez con una estrategia simultánea, es un error retrasar el planteamiento de metas estratégicas a expensas de lograr primero avances "prácticos".

Por último, el que las mujeres no estén organizadas en defensa de sus derechos e intereses específicos influye directamente en nivel de empoderamiento colectivo de las mujeres y en su capacidad de incidencia para lograr intereses estratégicos de género que modifiquen su posición respecto a los hombres.

## Derechos Humanos

Para revisar el árbol de problemas desde el punto de vista de la incorporación del enfoque de derechos humanos, podemos hacernos preguntas como:

¿Se detectan violaciones, vulneraciones o privaciones de derechos de alguno de los grupos de interés, en particular de los grupos en situación de vulnerabilidad?

¿Los sujetos implicados se asumen como titulares de derechos? ¿Conocen tanto los derechos individuales como los colectivos?

¿La población implicada conoce quiénes son los agentes garantes de los derechos y cuáles son sus obligaciones?

¿Se detecta alguna carencia en las capacidades de los diferentes grupos de interés para exigir y reclamar sus derechos?

¿Se han analizado cuáles son los cauces que existen para que la población sujeto pueda exigir sus derechos?

¿Existen estrategias para garantizar que los derechos alcanzados sigan vigentes y que los organismos encargados de velar por su respeto, promoción y defensa lo hagan?

¿Existen movimientos organizados de denuncia de vulneraciones de derechos o que velen por el cumplimiento de los mismos? ¿Estos movimientos se articulan con otros agentes?

En el árbol de problemas de La Esperanza, encontramos que algunos problemas detectados están relacionados con un déficit del ejercicio de derechos concretos de los hombres y de las mujeres. Por ejemplo:

### Derecho a la salud y alimentación

- Alta incidencia de enfermedades respiratorias, en especial entre las mujeres.
- Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres.
- Las necesidades de salud específicas de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables no son atendidas.

- Las autoridades locales no cuentan con ningún plan específico para mejorar la atención a la salud en la zona.

#### Derecho a la educación

- El nivel de cualificación de la población es muy bajo.
- Las mujeres tienen el índice de analfabetismo más alto.
- Las niñas están escolarizadas menos años que los niños porque socialmente se considera que deben colaborar en el trabajo familiar.
- El currículo educativo no está adaptado a la realidad cultural y lingüística del contexto.

#### Derecho de participación

- No existen espacios de participación concertados para que la población organizada, hombres y mujeres, expresen sus demandas.

#### Derechos económicos de las mujeres

- Las mujeres trabajan en la agricultura y no perciben ingresos.
- Las mujeres no tienen acceso a la titularidad de la tierra que cultivan.

#### Derechos medioambientales

- Tala abusiva de árboles por parte de una empresa maderera extranjera.

Todas estas necesidades están relacionadas con derechos fundamentales que, si no se cumplen, influyen en el nivel de desarrollo de los sujetos de La Esperanza. Así, el que exista una deficiente atención sanitaria en el municipio provoca que las personas tengan más enfermedades y no tengan medios para atender bien sus problemas de salud. Esto afectará a todas las capas de la población: acarreará que los niños y niñas tengan más enfermedades e infecciones, lo que hará que falten más a la escuela, afectará también a las y los adultos, que al enfermar más tendrán un menor rendimiento productivo, acortará la esperanza de vida de las personas, etc.

En este sentido, en el árbol de problemas de La Esperanza se han reflejado carencias en relación a los derechos de salud que afectan a las personas con alguna discapacidad o a los grupos más vulnerables. También se visibilizan los problemas que afectan en mayor medida a las mujeres. Esto resulta importante porque supone dos cosas:

- Que se ha hecho un análisis diferenciado de cómo cada problema afecta de manera distinta a los hombres y a las mujeres de cada uno de los grupos de la población sujeto
- Que se han visibilizado y tenido en cuenta los problemas específicos de salud de todos los grupos de población, incluidos los más vulnerables, que pueden tener problemas específicos relacionados -por ejemplo- con sus derechos sexuales y reproductivos.

También se han detectado necesidades de educación y de participación. En este caso, se explicita que se requieren espacios concertados de participación en los que tomen parte todos los colectivos, hasta los más vulnerables y tradicionalmente excluidos.

Otra cuestión fundamental es haber detectado que no se garantizan los derechos económicos de las mujeres, ya que se ha identificado como problema que trabajan en agricultura pero no tienen acceso a la titularidad de la tierra que cultivan ni perciben ingresos. Este hecho podía haberse asumido como "natural" por la costumbre extendida de que las mujeres cumplan unas tareas que no se valorizan económicamente. Sin embargo, el hecho de que aparezca como un problema supone que las mujeres lo han identificado como un obstáculo y que han podido expresarse con libertad en el proceso de identificación de las necesidades.

Por último, se distinguen también problemas relacionados con los derechos medioambientales, ya que en el árbol de problemas se indica que en La Esperanza se produce una tala masiva de árboles por parte de una empresa maderera extranjera. Este hecho vulnera directamente los derechos medioambientales de los hombres y mujeres de La Esperanza, que verán sus recursos naturales perjudicados y sufrirán las consecuencias de la deforestación que ocasionará la tala masiva (inundaciones y demás desastres naturales, por ejemplo).

### Sostenibilidad ecológica

Respecto a la sostenibilidad, podremos plantear las siguientes preguntas:

¿Se identifica algún problema medioambiental: falta de acceso a recursos naturales, dependencia de recursos, vulnerabilidad ante desastres ambientales, deforestación, etc.?

¿Se analiza cómo afectan los problemas medioambientales a todos los grupos de interés, en especial a las mujeres, los colectivos vulnerables y los tradicionalmente excluidos?

¿La población sujeto tiene visión crítica sobre las causas de los problemas medioambientales? ¿Existe un posicionamiento político que plantee modelos alternativos?

¿Existen colectivos o movimientos que hayan iniciado procesos de empoderamiento del entorno?

¿Se detectan carencias en la capacitación de hombres y mujeres de los diferentes grupos de interés sobre cuestiones medioambientales: manejo de recursos, energía, modos de producción sostenibles, etc.?

¿Se detectan actividades que conllevan un impacto ambiental negativo?

En el árbol de problemas de La Esperanza se han reflejado problemas relacionados con el cuidado de los recursos naturales y con la capacitación de la población a este respecto, ya que se señalan las siguientes carencias:

- Tierra empobrecida por el uso intensivo.

- No se valoran los conocimientos tradicionales y sostenibles de cuidado de la tierra, semillas, etc. que tienen las mujeres.
- Desconocimiento de variedades de cultivos autóctonos alternativos.
- Pérdida de biodiversidad, al realizar un cultivo poco diversificado.
- Utilización de técnicas de cultivo poco eficientes y no sostenibles.
- Se utilizan cocinas de leña en las viviendas.
- Se desconocen los perjuicios de la utilización de cocinas de leña para la salud de las mujeres.
- Tala masiva de árboles por parte de una empresa maderera extranjera.

En este sentido, se tendrán que plantear objetivos, resultados y actividades encaminadas a fortalecer los conocimientos de los hombres y mujeres de La Esperanza sobre cuidado de la tierra, cultivos autóctonos alternativos, gestión sostenible de los recursos, utilización de tecnologías apropiadas (tanto en los cultivos como en el cocinado de los alimentos), etc. El enfoque deberá ser el del conocimiento crítico, de manera que no solamente se aprendan cuestiones prácticas sino que se propicie la reflexión sobre las causas de los problemas y la relación entre desarrollo y sostenibilidad.

De nuevo se destaca la importancia de detectar cuestiones relacionadas específicamente con las mujeres, como la no valoración de sus conocimientos y los efectos de las cocinas de leña en su salud. Son ellas quienes preparan alimentos, por tanto son las más expuestas a los perjuicios de la utilización de este sistema de cocinado. Tal y como está estructurado el árbol, se observa que el hecho de que sean las mujeres quienes cocinan, está directamente relacionado con que se sigan utilizando cocinas de leña: ellas no son conscientes de que afecta a su salud, no se quejan y ni conocen ni buscan alternativas.

Por otra parte, se resalta el problema detectado sobre la tala masiva de árboles por parte de una empresa maderera extranjera. De la identificación de este problema se derivarán objetivos, resultados y/o actividades orientadas a abordarlo, como por ejemplo fomentar la organización de la población en defensa de sus derechos medioambientales.

### III.2.5. Árbol de objetivos

Cuando tenemos definida con detalle la realidad sobre la que el proyecto pretende incidir, estructuradas las necesidades prioritarias de la población y establecidas las relaciones causales que las explican, llega el momento de dibujar la realidad que queremos alcanzar con el proyecto.

Basándonos en el mapa de necesidades descrito en el árbol de problemas, el siguiente paso será plantear las posibles soluciones a los problemas descritos, para tener argumentos realistas a la hora de seleccionar las estrategias concretas de acción.

## 1. Convertir los problemas en objetivos.

En esta fase transformamos los problemas descritos en el árbol de problemas -formulados como situaciones negativas reales- en objetivos, formulándolos como situaciones positivas conseguidas.

La clave para desarrollar el **árbol de objetivos** es basarse en el árbol de problemas y “darle la vuelta” a cada una de las situaciones negativas que hemos definido en él. Se trata de plantear las situaciones negativas reales en forma de situaciones positivas.

### Propuestas metodológicas

- Los objetivos a incluir en el árbol se formulan como situaciones positivas ya alcanzadas, de manera que el árbol de objetivos defina la situación tal y como pretendemos que esté cuando llevemos a cabo el proyecto.

Diremos:        La población está capacitada en nutrición.

En vez de:      Capacitar a la población en nutrición.

- Se escribe cada objetivo en una tarjeta adhesiva, y se pega en la pared en el lugar equivalente al problema del que ha surgido, de manera que se construya un árbol de objetivos con una estructura idéntica a la del árbol de problemas.
- Existen múltiples posibilidades de redacción de los objetivos, y no hay una norma inflexible para ello, pero se recomienda no limitarse a sustituir sin variaciones los términos negativos en sus equivalentes positivos, sino que es recomendable hacer un esfuerzo para redactarlos como situaciones que impliquen un proceso o acción.

Diremos:        Se reducen los niveles de desnutrición de la población.

En vez de:      Bajos niveles de desnutrición de la población.

Queda patente que la transformación de los problemas en objetivos no se limita a una cuestión de redacción, pues no se trata de traducir en positivo las situaciones descritas en negativo. Para transformar los problemas en objetivos, debemos plantearnos cuál de todas las situaciones posibles incorporamos al árbol de objetivos.

El árbol de objetivos perfila un esquema de todas las estrategias de acción posibles en el marco del proyecto, de modo que las opciones que no se incluyan en él tienen muy pocas posibilidades de verse reflejadas entre las actividades del proyecto. De esta forma, formular los objetivos para incorporar los en el árbol supone marcar las líneas en las que se van a mover las actividades del proyecto.

### Ejemplo

Esto queda de manifiesto en la transformación del problema "Los intermediarios marcan los precios de los productos".

De todas las opciones posibles, los sujetos de La Esperanza ha decidido formular el objetivo como "los productores/as organizados/as marcan los precios de los productos". Esta formulación es claramente una toma de postura y condiciona cuál va a ser la orientación de gran parte de las actividades del proyecto.

No se trata de un ejercicio mecánico, sino que implica una decisión, que hay que tomar de una forma consciente. En este momento es importante el papel de la persona facilitadora, ya que deberá ser capaz de manejar posibles conflictos y orientar la decisión para responder a las necesidades e intereses de todas las personas y grupos, incluidos los más vulnerables.

## 2. Estructurar los objetivos según una relación medio-fin

Al convertir los problemas en objetivos, la relación de causa-efecto establecida en el árbol de problemas se transforma en el árbol de objetivos en una relación de medio-fin. Si en el árbol de problemas cada elemento tenía inmediatamente debajo las causas que lo explicaban e inmediatamente encima sus consecuencias, en el árbol de objetivos cada elemento tiene inmediatamente debajo los medios para conseguir ser alcanzado e inmediatamente encima los fines a cuya consecución contribuye.

Si se han establecido las relaciones causa-efecto en el árbol de problemas, al transformar cada uno de los elementos que lo componen en objetivos, se obtendrá una estructuración de los objetivos a perseguir por el proyecto, desde los más simples y concretos hasta los más complejos. Estos objetivos están relacionados entre sí de forma que los más sencillos (situados en la parte inferior del árbol) son los medios para conseguir los más complicados, ascendiendo en el árbol, que son los fines.

Es importante mantener la estructura con la que se ha construido el árbol de problemas, de manera que cada objetivo esté situado según la ubicación que ocupaba el problema al que responde. Sólo así se cumplirá la condición de que cada objetivo esté relacionado con los medios necesarios para conseguirlo y con los fines a los que contribuye.

Para confirmar que la relación es correcta, también existen algunos "trucos" que son de utilidad para establecer las relaciones de medio-fin entre los problemas definidos:

- Preguntar ¿cómo? a cada uno de los objetivos que hemos definido
- Comprobar que se cumple la fórmula "si...(medio), entonces...(fin)"

## 3. Incorporar los medios y fines que completan el árbol

Para completar el árbol de objetivos no es suficiente con establecer una estructura paralela a la dibujada por el árbol de problemas, sino que un panorama estructurado de las estrategias de acción posibles

requiere que cada uno de los objetivos esté acompañado de los medios para alcanzarlo y de los fines a los que contribuye.

De esta forma, cuando todos los objetivos inspirados en los problemas detectados hayan sido colocados según la estructura lógica del árbol, es imprescindible asegurarse de que se han perfilado todos los medios para conseguir cada uno de los fines. Para ello, debemos preguntar ¿cómo? a cada uno de los objetivos, incorporando al árbol los objetivos que surjan como respuesta, hasta que hayamos completado todos los medios.

#### 4. Mantener los problemas "sin solución"

No todos los problemas pueden ser transformados de una forma realista en objetivos. Formular los problemas como objetivos supone adelantar la situación que se alcanzará cuando se lleven a cabo las acciones previstas para solucionarlo. Pero no todas las situaciones tienen una solución que se limite al alcance de un proyecto de cooperación para el desarrollo, por ambicioso que sea. La solución de problemas relacionados con la política internacional, las variables económicas, los fenómenos climatológicos, o las situaciones "endémicas", no está al alcance de los proyectos de cooperación.

Cuando surjan problemas que no pueden ser convertidos en objetivos de manera realista, se trasladan al árbol de objetivos tal y como están, formulados como problemas que no podemos resolver, pero de los que no nos podemos olvidar.

##### Ejemplo

Si hemos incorporado en el árbol de problemas: "El fenómeno de El Niño afecta a las cosechas", mantendremos la misma formulación en el árbol de objetivos, pues no está en nuestra mano planificar estrategias para solucionarlo.

## Caso práctico

---

Regresamos a La Esperanza. Tomamos algunos de los problemas contemplados en el árbol de problemas, formulados como situaciones negativas reales, y los transformamos en situaciones positivas alcanzadas:

De esta forma, el **problema**:

Altos niveles de desnutrición, sobre todo en las mujeres

Pasa a convertirse en el **objetivo**:

Se reducen los niveles de desnutrición de la población

El **problema**:

Los ingresos personales son muy bajos

Se transforma en el **objetivo**:

Se incrementan los ingresos personales

El **problema**:

Los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos

Se convierte en el **objetivo**:

Aumentan los ingresos de agricultores y agricultoras por la venta de sus productos

Así, vemos que los principales problemas detectados en La Esperanza, los de mayor complejidad y de alcance más general, se han transformado en una serie de objetivos, directamente relacionados con los fines necesarios para su consecución.

La esperanza de vida se equipara a la media del país		
Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial de las mujeres		
La producción interna garantiza una dieta básica	Se incrementan los ingresos personales	La población está capacitada en nutrición

Y así, se va transformando cada uno de los problemas en objetivos, y estructurando el árbol de objetivos, de manera que el resultado es el que sigue:

La esperanza de vida de la población se equipara a la media del país				
Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres				
La producción interna garantiza una dieta básica				
Se diversifica la producción agrícola	Mejora la productividad de la tierra			
Los agricultores y agricultoras conocen nuevas variedades de cultivos autóctonos	Se introducen técnicas de cultivo eficientes y sostenibles	Se utilizan técnicas que mejoran la calidad de la tierra	Se valoran los conocimientos tradicionales y sostenibles de cuidado de la tierra, semillas, etc. que tienen las mujeres	Se reduce la tala masiva de árboles por parte de la empresa maderera extranjera

La esperanza de vida de la población se equipara a la media del país					
Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres					
Se incrementan los ingresos familiares					
Aumentan los ingresos de agricultores y agricultoras por la venta de sus productos		Se generan fuentes alternativas de ingresos en la comunidad			
Los productores/as organizados/as marcan los precios de los productos		Se ponen en marcha alternativas productivas	Las mujeres perciben ingresos por su trabajo agrícola	Se incorpora valor agregado a parte de la producción agrícola	
La esperanza de vida de la población se equipara a la media del país					
Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres					
La población está capacitada en nutrición					
Mejora el nivel de formación de la población			La población está concienciada sobre la relación entre nutrición y salud		
Aumenta el índice de finalización de estudios básicos, en especial el de las mujeres		Disminuyen las personas con estudios que abandonan el municipio	Se dan capacitaciones en nutrición y se elaboran propuestas para incorporar contenidos de nutrición en la educación		
Se concientia a las madres y padres sobre la importancia de la educación	Se organiza un sistema de transporte escolar				
Disminuye la incidencia de enfermedades respiratorias, en especial entre las mujeres					
Hábitos domésticos más saludables					
Mejora el nivel de cualificación de la población			Se introducen cocinas mejoradas en las viviendas		
El índice de finalización de estudios básicos es muy bajo	Se elaboran propuestas para adaptar el currículo a la realidad cultural y lingüística de la comunidad	Disminuye el índice de analfabetismo entre las mujeres	La preparación de alimentos se asume como una responsabilidad de la familia	Se conocen los perjuicios de las cocinas de leña para la salud de las mujeres	Se conocen alternativas a la cocina de leña
Se concientia a madres y padres sobre la importancia de la educación	Se organiza un sistema de transporte escolar	Las políticas educativas están muy centralizadas	Aumenta el periodo medio de escolarización de las niñas	Las mujeres están organizadas y defienden sus derechos específicos	

Disminuye la incidencia de enfermedades respiratorias, en especial entre las mujeres		
Mejora la atención y asistencia sanitaria		
El Centro de Salud cuenta con equipamiento adecuado	Se capacita al personal del centro y se introduce personal de apoyo	Las necesidades de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables son incluidas en el protocolo de actuación del centro
Las autoridades locales planifican acciones para mejorar la atención a la salud en la zona		
La población organizada, hombres y mujeres, participa en espacios concertados con las autoridades municipales		

### Las líneas transversales en el árbol de objetivos

Al igual que en el árbol de problemas, es necesario asegurarse de que los objetivos han contemplado todas las líneas transversales que queremos incorporar al proyecto. Si se ha hecho una revisión a fondo de los problemas desde la visión de cada una de las transversales para garantizar que todas han sido tenidas en cuenta, el análisis de los objetivos será sencillo, simplemente habrá que comprobar que para todos los problemas que integran el árbol se ha marcado un objetivo concreto.

Por tanto, la pregunta única que sería válida para todas las líneas sería:

*¿Se corresponden los objetivos con los problemas detectados?*

En La Esperanza, hay una relación coherente entre las necesidades detectadas observadas en el árbol de problemas y las metas planteadas en el de objetivos. Son dos figuras simétricas, una en negativo y otra en positivo.

Por ejemplo, ante el **problema**:

*Desconocimiento de cultivos autóctonos alternativos*

Se plantea el **objetivo**:

*Los agricultores y agricultoras conocen nuevas variedades de cultivos autóctonos*

O ante el **problema**:

*No existen espacios de participación concertados para que la población organizada, hombres y mujeres, expresen sus demandas a las autoridades*

Se plantea el **objetivo**:

*La población organizada, hombres y mujeres, participa en espacios concertados con las autoridades municipales*

Una vez confirmado que el árbol de objetivos plantea metas para cada una de las necesidades detectadas, el siguiente paso es priorizar necesidades y objetivos y seleccionar una estrategia para el proyecto.

En este proceso de identificación y priorización también hay que incorporar las cuatro líneas transversales, así como las políticas y estrategias de las organizaciones implicadas en el proyecto, de manera que se garantice la coherencia entre sus líneas de acción y estrategias y las del proyecto.

En la fase de elaboración de la matriz de planificación habrá que asegurarse de que a través de los objetivos, los resultados y las actividades que se formulen se van a poder abordar todas las necesidades priorizadas.

### III.2.6. El análisis de estrategias

El análisis de estrategias es el último paso en la fase de identificación de un proyecto. Una vez culminado este análisis, se está en disposición de iniciar la fase de formulación del proyecto.

Al construir el árbol de problemas, se ha ido dibujando en él una serie de ramas, que se corresponden con los objetivos definidos en base a los problemas detectados en la comunidad. Cada una de estas ramas, se prolonga en fines más concretos, y en los medios necesarios para conseguirlos. A su vez, cada una de las ramas, sujeta el objetivo general del proyecto, el que aparece en la parte superior del árbol y a cuyo alcance cada rama contribuye.

Desde la definición de proyecto presentada al principio de este manual se ha asumido que la capacidad de alcance de un proyecto es siempre limitada. Es decir, se ponen en marcha proyectos para, a través de la atención de necesidades prioritarias, mejorar la capacidad de las personas y pueblos de ser sujetos de transformación y contribuir a procesos de desarrollo a largo plazo. Pero a través de cada proyecto entendido individualmente es imposible responder a todas las necesidades sentidas como prioritarias por la población sujeto.

Las necesidades de cada persona y cada grupo responden a muy diferentes factores, y están relacionadas con cuestiones de diversa índole. Por ello, cualquier intento por establecer una estructuración completa de las necesidades sentidas como prioritarias por una población, dará como resultado una representación compleja de la realidad.

A través de la metodología del árbol de problemas y de objetivos, se obtienen estructuras de objetivos, medios y fines muy complejas, que hacen referencia a necesidades de la población relacionadas con muy diferentes ámbitos, y que resultaría a menudo muy complicado abordar en su totalidad en un mismo proyecto. En lugar de abandonar la planificación ante una estructuración de objetivos y estrategias que no parece viable abordar al completo, debemos tener la capacidad de elegir, de entre todas las estrategias de acción posibles.

Asimismo, dentro de las distintas estrategias que se pueden poner en marcha para mejorar la capacidad de las personas de ser sujetos de su propio desarrollo, muchas de las actuaciones posibles pueden resultar inviables, desproporcionadas, poco recomendables, pueden ser incoherentes con los planes de desarrollo de la comunidad, o -simplemente- pueden superar nuestras capacidades.

Es por esto que en la mayoría de los proyectos, una vez definido el árbol de objetivos, resulta necesario realizar un **análisis de estrategias**.

El análisis de estrategias consiste en establecer una comparación entre las diferentes ramas que componen el árbol de objetivos, y a través de su discusión entre toda la población implicada en el proyecto, establecer cuál de todas las estrategias de trabajo posibles, cada una de ellas representada por una rama, es la que va a centrar las acciones del proyecto. El objetivo que se encuentre en lo alto de la rama elegida, será el que marcará el proyecto y permitirá acercarse al objetivo general, el situado en la copa del árbol.

La elección de la estrategia adecuada depende de innumerables factores, que tienen que ver con el tipo de proyecto, la situación de las personas en él implicadas, los planes de desarrollo locales, las características del contexto en que se desarrolla, el proceso de identificación, el posicionamiento de quien formula, etc. Es imprescindible, en todo caso, que la elección esté perfectamente justificada, y que todas las personas implicadas en el proyecto entiendan y compartan las razones por las que se ha seleccionado una estrategia de actuación, y no las demás.

La selección de estrategias es diferente para cada proyecto y cada comunidad, y depende de diferentes aspectos en cada caso, pero algunos deben ser siempre tomados en consideración:

- Los **recursos disponibles**, pues de entre las alternativas posibles siempre hay unas estrategias de acción que resultan más fáciles de abordar con recursos limitados, y otras que requieren una inversión de recursos económicos, técnicos y humanos que no siempre está a nuestro alcance.
- Es fundamental tener en cuenta las implicaciones para la viabilidad y la sostenibilidad en el uso de los recursos<sup>10</sup>.
- Las **capacidades de la población sujeto**, y sus posibilidades de protagonizar procesos de cambio en sus comunidades. Es importante incorporar al proceso del proyecto a las organizaciones en que se articula la población y a las autoridades locales.
- Los **procesos propios** de la población sujeto. Todas las poblaciones tienen un nivel de organización, de definición del modelo de desarrollo al que tender y de planificación de su futuro, de manera que las alternativas de acción elegidas para llevar a cabo el proyecto deben enmarcarse de forma coherente en los planes de desarrollo definidos por la población sujeto.

---

<sup>10</sup> Ver cuadro "Implicaciones para la viabilidad y la sostenibilidad en el uso de los recursos" pág. 147

- La **experiencia y conocimientos de las organizaciones** que participan, pues las entidades que apoyan los procesos de los proyectos tienen su propia trayectoria y están especializadas en ámbitos de actuación concretos.
- El **tiempo** que implica cada intervención, pues algunas necesidades requieren de actuaciones con resultados a corto plazo, y para otras pueden establecerse procesos largos en cuanto a consecución de resultados.
- El **contexto sociopolítico**, ya que existen actuaciones que son más o menos recomendables en función de momentos históricos, climas políticos, ciclos económicos, situaciones conflictivas u otros factores que pueden comprometer los resultados de un proyecto.
- El **carácter prioritario de las acciones**, pues aunque todas las necesidades demanden ser atendidas, existen algunas cuya cobertura debe ser una prioridad, como las relacionadas con las necesidades básicas.
- La **población sujeto** directamente implicada en las acciones concretas, pues en todas las comunidades existen grupos que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad, y las estrategias de actuación protagonizadas por estos grupos deben prevalecer sobre otras.
- Los **planes de desarrollo** del contexto y las políticas y **líneas estratégicas** de las organizaciones implicadas.
- Las previsiones de **sostenibilidad**, que se refieren a las posibilidades de que los resultados del proyecto de mantengan en el futuro
- Los **impactos** positivos y negativos, que orientarán a elegir las estrategias que puedan tener previsiblemente efectos positivos, más allá de los planificados, y a rechazar las estrategias que puedan tener efectos negativos no planificados.
- La **viabilidad** de las acciones planificadas, pues algunas estrategias de actuación que pueden resultar muy eficaces y considerarse prioritarias, tienen pocas probabilidades de alcanzar sus objetivos con los recursos disponibles. O bien pueden tener un posicionamiento político contrario a los planes y políticas implementadas en el contexto.

## Caso práctico

---

Volvemos a la comunidad de La Esperanza.

En la copa del árbol de objetivos surgido del proceso de identificación, se encuentra el objetivo general:

La esperanza de vida se equipara a la media del país

Debajo del objetivo general, que hace de copa del árbol, se encuentran los dos objetivos que actúan como ramas del árbol:

Se reducen los niveles de desnutrición de la población

Disminuye la incidencia de enfermedades respiratorias

Cada una de estas dos ramas, resume una estrategia de actuación, y se prolonga en una serie de resultados y actividades, que se convierten en medios necesarios para que cada una de las estrategias funcione.

### La estrategia A

Se reducen los niveles de desnutrición de la población					
La producción interna garantiza una dieta básica de la población		Se incrementan los ingresos personales		La población está capacitada en nutrición	
Se diversifica la producción agrícola	Mejora la productividad de la tierra	Aumentan los ingresos de productores/as por la venta de productos	Se generan fuentes alternativas de ingresos	Mejora el nivel de formación de la población	La población está concienciada sobre la relación entre nutrición y salud

Parte de una rama relativa a la reducción de los niveles de desnutrición de la población, y va desarrollando los medios necesarios para que se dé una reducción de la desnutrición, relacionados con cuestiones específicas como la producción agrícola, el incremento de ingresos familiares o la capacitación en desnutrición. Estos medios se van desarrollando en actuaciones aún más específicas, relativas a la diversificación agrícola, la productividad de la tierra, los ingresos, la formación o la concienciación sobre la importancia de la nutrición en la salud.

### La estrategia B

Disminuye la incidencia de enfermedades respiratorias			
Hábitos domésticos más saludables		Mejora la atención y asistencia sanitaria	
Mejora el nivel de formación de la población	Se introducen cocinas mejoradas en las viviendas	El Centro de Salud cuenta con equipamiento adecuado	Se capacita al personal del centro y se introduce personal de apoyo

Parte de una rama que hace referencia a la disminución de enfermedades respiratorias, y va estableciendo los medios necesarios para ello, relacionados con la mejora de los hábitos domésticos y de la atención sanitaria. Cada uno de estos aspectos se desarrolla a través de cuestiones más específicas, relativas a la formación de la población, la introducción de cocinas mejoradas y el apoyo con equipamiento, personal y capacitación al Centro de Salud.

Tanto la estrategia A como la estrategia B han sido definidas tras un proceso de identificación protagonizado por la población sujeto, y ambas responden a necesidades sentidas por ella como prioritarias. Las dos estrategias de acción supondrían mejorar las condiciones de vida de las personas de La Esperanza, en ambos casos en el sentido en que ellas han elegido, pero la suma de las dos estrategias supone un proyecto demasiado ambicioso y complejo, que supera la capacidad de la población y de la organización que la apoya, y requiere un volumen de recursos que población y organización no se sienten capaces de gestionar. Es por ello, que se hace necesaria la selección de estrategias:

Para facilitar la decisión, detallamos los factores que consideramos clave y comparamos los argumentos sobre cada estrategia en una tabla:

Criterios	Estrategia A	Estrategia B
Recursos.		Requiere importante inversión en educación, equipamiento y personal sanitario
Capacidades	El papel de la población se fortalece con las capacitaciones	
Experiencia organización	Tiene experiencia en proyectos productivos y en capacitación comunitaria	No tiene experiencia en proyectos sanitarios
Tiempo	Los avances en la producción agrícola y la concienciación nutricional son a corto plazo. En generación de ingresos a medio plazo y en educación formal a largo plazo	Las cocinas obtienen resultados a corto plazo, pero avances sanitarios y de educación son a largo plazo
Contexto sociopolítico		El cambio en la alcaldía puede ser propicio para que la municipalidad asuma las mejoras en sanidad y educación
Prioridad acciones	Las actuaciones sobre la desnutrición resultan prioritarias	
Población sujeto	Ambas acciones se orientan a la totalidad de la población	
Sostenibilidad	Las acciones productivas y de generación de ingresos tienen mayor sostenibilidad	
Impactos	Viabilidad	

En función del proceso de identificación llevado a cabo en La Esperanza, y en vista de los argumentos que han surgido en el análisis de estrategias, se decide seleccionar la A como estrategia de acción del proyecto.

A partir de este momento, la *rama* que resume esta estrategia pasa a ser el **objetivo específico** del proyecto:

**Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres.**

Y todas las acciones del proyecto estarán encaminadas a conseguir este objetivo.

Independientemente de la estrategia elegida, el objetivo específico del proyecto se entenderá siempre como un paso que permita acercarse al objetivo general del proyecto:

**La esperanza de vida se equipara a la media del país.**

### III.3. Planificar lo que haremos: La matriz de planificación del proyecto

A través del análisis de estrategias, se ha seleccionado una de entre las ramas del árbol de objetivos, de manera que se ha convertido en el objetivo específico del proyecto. Todas las acciones que se emprendan en el marco del proyecto, estarán orientadas a conseguir este objetivo específico.

A partir de la selección del objetivo específico del proyecto, la metodología el EML prevé el diseño de uno de sus elementos clave: la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP).

La MPP es un resumen estructurado y completo de los elementos fundamentales del proyecto, y de las relaciones que conectan estos elementos entre sí. La MPP es una *foto* del proyecto, un plano del itinerario que van a seguir las acciones, desde el momento en que se pongan en marcha las actividades y hasta que se alcance el objetivo específico. En la MPP se contemplan los fines que el proyecto persigue, los medios previstos para conseguirlos, y los recursos con los que se cuenta para ello.

La MPP es una herramienta que debe ser de utilidad para todas las personas implicadas en el proyecto, de manera que estudiarla permita entender hacia dónde se está dirigiendo el trabajo. Pero también debe ser útil para personas que no conozcan el proyecto, de forma que cualquier persona que tenga acceso a la MPP pueda comprender con sólo estudiarla cuáles son las líneas de trabajo, las actividades y los recursos contemplados en el proyecto.

La MPP es una tabla, dividida en filas y columnas, en la que la información se estructura en función de las conexiones entre cada elemento del proyecto.

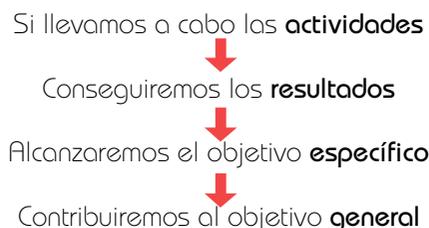
Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo general			
Objetivo específico	IOV:		
Resultados	IOV.1:		
	IOV.2:		
Actividades	Recursos	Costos	

Figura 11. Matriz de planificación del proyecto de la metodología EML

Si se ha desarrollado adecuadamente el proceso de identificación del proyecto, completar la MPP debería ser una tarea sencilla, un ejercicio de planificación que traduzca *lo que queremos hacer en cómo lo vamos a hacer*.

### III.3.1. La lógica de intervención

La primera columna de la Matriz de Planificación es la Lógica de Intervención. Resume lo que queremos hacer y cómo tenemos pensado conseguirlo. Su nombre hace referencia a que en esta primera columna se refleja la relación medios-fines establecida entre los elementos del proyecto durante la identificación, de manera que debe cumplirse una lógica de funcionamiento del proyecto, según la cual:



Esta lógica de intervención, supone la clave de la metodología del EML, pues se basa en la idea de que si se definen claramente los fines y se desarrollan adecuadamente los medios para conseguirlos, se tienen muchas probabilidades de conseguir el éxito en el proyecto.

Si se ha llevado a cabo un proceso de identificación adecuado, bien definidas las relaciones entre medios y fines, completar la columna de la lógica de intervención en la MPP será tan sencillo como trasladar cada nivel del árbol de objetivos a su correspondiente nivel de la MPP.

De esta forma, los elementos que componen la lógica de intervención son:

#### Objetivo general

Es una meta de desarrollo a la que queremos acercarnos. Hace referencia a objetivos a largo plazo, que no se pueden alcanzar con un sólo proyecto, pero a los que se quiere que el proyecto contribuya. Se refiere a metas de desarrollo relacionadas con la mejora de índices de educación, nutrición, salud, etc., o con mejoras integrales en la situación de las personas de la población sujeto.

Las acciones enmarcadas en el proyecto se consideran orientadas a contribuir al objetivo general, pero no se centran en conseguirlo.

Según la metodología del EML, el objetivo general es el que se encuentra en la parte más alta del árbol de objetivos, el que hace de copa del árbol, y del cual dependen el resto de ramas.

En el caso de La Esperanza, el objetivo general es:

**La esperanza de vida se equipara a la media del país.**

Así, aunque sabemos que con la puesta en marcha del proyecto de La Esperanza, no se va a conseguir equiparar la esperanza de vida de la población a la media del país, tenemos la certeza de que -si el

proyecto funciona como tenemos previsto- se conseguirá reducir la desnutrición, y así contribuir a que aumente la esperanza de vida.

### Objetivo específico

Es la meta que se quiere conseguir con el proyecto. Todas las acciones emprendidas en el proyecto están orientadas a conseguir el objetivo específico.

Debe suponer un cambio en la realidad de las personas implicadas y resume la realidad a la que se quiere llegar.

Se trata de un objetivo claro, concreto, definido y medible, de manera que se puedan establecer medidas concretas para conseguirlo. De alguna forma, debería ser la respuesta adecuada en caso de que alguien preguntara ¿para qué se hace este proyecto?

El objetivo específico es la rama del árbol de problemas seleccionada para centrar los esfuerzos del proyecto. Está ligado al objetivo general, que se encuentra justo por encima de él, pero sobre todo está conectado con todos los medios que se encuentran debajo de él en el árbol de objetivos, y que son necesarios para que se cumpla.

En el proyecto de La Esperanza, el objetivo específico es:

**Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres.**

Con la definición de este objetivo específico, se deja constancia de que la meta del proyecto es la reducción de los niveles de desnutrición entre la población de La Esperanza y a ello se van a dedicar todas las acciones que se emprendan.

### Los resultados

Son los medios necesarios para que se cumpla el objetivo específico. Se trata de metas concretas que dan contenido al objetivo específico y que se deben alcanzar para que al finalizar el proyecto se cumpla el objetivo marcado.

Si se ha desarrollado la fase de identificación de manera completa, se habrán definido todos los medios necesarios para conseguir el objetivo específico. Es el momento de preguntarse ¿se han previsto todos los medios necesarios para que se cumpla? Si la respuesta es negativa, es imprescindible incorporar a la MPP los resultados que no se hayan previsto, pues la MPP no estará completa hasta que no estén reflejados todos los medios necesarios para que el objetivo específico se haga realidad al final del proyecto.

Inmediatamente debajo de la rama que constituye el objetivo específico en el árbol de objetivos, se encuentran los medios necesarios para conseguirlo, que son los resultados.

En el proyecto de La Esperanza, los medios identificados como necesarios para que se cumpla el objetivo específico, y que pasan a ser los resultados del proyecto son:

- La producción interna garantiza una dieta básica.
- Se incrementan los ingresos personales.
- La población está capacitada en nutrición.

De esta forma, asumimos que la producción interna de alimentos, el incremento de los ingresos y la capacitación en nutrición, son los medios que se necesitan para que se reduzcan los niveles de desnutrición de la población de La Esperanza. Se han previsto, entonces, todos los resultados necesarios para que el objetivo específico del proyecto se vea cumplido.

Así, para completar la columna de la lógica de intervención en la MPP, sólo ha sido necesario trasladar las relaciones medio-fin establecidas en el árbol de objetivos y situarlas según la relación marcada por la lógica de intervención: si conseguimos los resultados, alcanzaremos el objetivo específico y nos acercaremos al objetivo general.

### Matriz de planificación del proyecto

Lógica de intervención	
Objetivo general	La esperanza de vida de la población del municipio se equipara a la media del país.
Objetivo específico	Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres.
Resultados	R.1. La producción interna garantiza una dieta básica R.2. Se incrementan los ingresos personales R.3. La población está capacitada en nutrición

### Las actividades

¿Y cómo se consiguen los resultados?

Se han descrito los resultados como los medios para alcanzar el objetivo específico pero los resultados también requieren de sus propios medios para ser alcanzados: las actividades.

Las actividades son las acciones concretas que deben llevarse a cabo a lo largo del proyecto para que se consigan los resultados.

De este modo, cada uno de los resultados previstos en el proyecto debe derivarse en actividades concretas, acciones que es preciso poner en marcha para que se cumpla cada resultado.

En el caso de La Esperanza, se han previsto las siguientes actividades para cada resultado:

### **R.1. La producción interna garantiza una dieta básica**

A.1.1. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres agricultoras sobre:

- Nuevas variedades autóctonas de cultivo
- Técnicas sostenibles de producción
- Técnicas para mejorar la productividad
- Técnicas tradicionales de producción
- Comercialización
- Gestión y planificación económica

A.1.2. Compra de herramientas de labranza e insumos.

A.1.3. Elaboración de planes de producción personalizados.

A.1.4. Seguimiento a los planes de producción.

A.1.5. Creación de un comité de denuncia e incidencia en las actividades de la empresa maderera.

### **R.2. Se incrementan los ingresos personales**

A.2.1. Creación de una organización que agrupe a mujeres y hombres productores.

A.2.2. Elaborar un estudio de mercado sobre las actividades económicas y de producción alternativas.

A.2.3. Acondicionamiento de un centro de acopio.

A.2.4. Establecimiento de un convenio con entidades compradoras de los productos agrícolas.

A.2.5. Puesta en marcha de un servicio de comidas y alojamiento en el municipio.

A.2.6. Creación de un sistema de envasado para conservar en mejor condiciones los productos.

A.2.7. Dedicación del 30% de la producción de los cultivos orgánicos a su venta en la ciudad.

### **R.3. La población está capacitada en nutrición**

A.3.1. Organización de un sistema de transporte a la escuela para niños y niñas.

A.3.2. 2 talleres de concienciación con madres y padres en cada comunidad sobre la importancia de la educación para sus hijos e hijas.

A.3.3. 2 talleres de concienciación con padres y madres en cada comunidad sobre la importancia de la educación para los niños.

A.3.4. Puesta en marcha de un centro de formación profesional para jóvenes que terminan los estudios básicos, con capacitación en: albañilería y carpintería, hostelería y técnicas de comercialización de los productos agrícolas.

A.3.5. Elaboración de una bolsa de empleo en el municipio, que ponga en contacto a quienes demandan personal con quienes buscan un empleo.

A.3.6. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres en cada comunidad sobre nutrición y salud.

A.3.7. Elaboración de un documento de propuestas para incorporar contenidos de nutrición en la educación formal.

Con la definición de las actividades correspondientes a cada resultado, se completa la lógica de intervención, de manera que se ha cubierto la primera columna de la MPP.

## Lógica de intervención

### Objetivo general

La esperanza de vida de la población del municipio se equipara a la media del país.

### Objetivo específico

Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres.

### Resultados

R.1. La producción interna garantiza una dieta básica.

R.2. Se incrementan los ingresos personales.

R.3. La población está capacitada en nutrición.

### Actividades

A.1.1. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres agricultoras sobre:

- Nuevas variedades autóctonas de cultivo.
- Técnicas sostenibles de producción.
- Técnicas para mejorar la productividad.
- Técnicas tradicionales de producción.
- Comercialización.
- Gestión y planificación económica.

A.1.2. Compra de herramientas de labranza e insumos.

A.1.3. Elaboración de planes de producción personalizados.

A.1.4. Seguimiento a los planes de producción.

A.1.5. Creación de un comité de denuncia e incidencia en las actividades de la empresa maderera.

A.2.1. Creación de una organización que agrupe a mujeres y hombres productores de las diferentes comunidades que conforman el municipio.

A.2.2. Elaborar un estudio de mercado sobre las actividades económicas y de producción alternativas.

A.2.3. Acondicionamiento de un centro de acopio.

A.2.4. Establecimiento de un convenio con entidades compradoras de los productos agrícolas.

A.2.5. Puesta en marcha de un servicio de comidas y alojamiento en el municipio.

A.2.6. Creación de un sistema de envasado para conservar en mejor condiciones los productos.

A.2.7. Dedicación del 30% de la producción a cultivos orgánicos para su venta en la ciudad.

A.3.1. Organización de un sistema de transporte a la escuela para niños y niñas.

A.3.2. 2 talleres de concienciación con madres y padres en cada comunidad sobre la importancia de la educación para sus hijos e hijas.

A.3.3. 2 talleres de concienciación con padres y madres en cada comunidad sobre la importancia de la educación para las niñas.

A.3.4. Puesta en marcha de un centro de formación profesional para jóvenes que terminan los estudios básicos, con capacitación en: albañilería y carpintería, hostelería y técnicas de comercialización de los productos agrícolas.

A.3.5. Elaboración de una bolsa de empleo en el municipio, que ponga en contacto a quienes demandan personal con quienes buscan un empleo.

A.3.6. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres en cada comunidad sobre nutrición y salud.

A.3.7. Elaboración de un documento de propuestas para incorporar contenidos de nutrición en la educación formal.

### III.3.2. Los indicadores

En la segunda columna de la MPP se encuentran los indicadores.

Los indicadores sirven como señales que marcan el nivel de consecución de los objetivos y resultados del proyecto. Permiten medir si se está cumpliendo la planificación prevista durante el desarrollo del proyecto y, una vez éste ha finalizado, si se ha cumplido la lógica de intervención.

Los indicadores se formulan como niveles mínimos que deberían alcanzar los objetivos y resultados del proyecto, para que pueda considerarse que ha cumplido con lo previsto. Deben formularse de manera participativa, involucrando a los sujetos protagonistas del proyecto, y tienen que ser desagregados por sexo.

Durante el proceso de construcción del proyecto se han definido todas las actividades necesarias para que se cumpla cada resultado, y establecido todos los resultados necesarios para que se alcance el objetivo específico. Pero, para evitar la incertidumbre, y poder dar seguimiento a la evolución del proyecto desde su inicio, se establecen una serie de señales que permitan establecer la medida exacta del alcance de objetivos y resultados: son los indicadores.

Los indicadores tienen que ser *objetivamente verificables*, lo que significa que deben ser señales fácilmente reconocibles, cuyo alcance se pueda medir según criterios concretos. Hay que encontrar la señal que permita cuantificar lo que queremos medir y hacer el esfuerzo de encontrar indicadores reales y concretos.

Un buen indicador es aquel que permite a personas que no conocen el proyecto hacer una observación inequívoca sobre el cumplimiento del indicador. Si una persona ajena al proyecto puede entender lo que estamos midiendo, comprende de dónde sacar la información para comprobarlo, y se ve capacitada para hacer una observación fiable sobre el cumplimiento del indicador, es que es un buen indicador.

Los indicadores, para ser útiles y resultar objetivamente verificables deben responder a estas 4 preguntas:

- **¿Qué** vamos a medir?

Debemos definir cuál es la variable a medir, siempre relacionada con el objetivo o resultado al que se va a aplicar el indicador.

Se puede medir calidad de la participación, índices de satisfacción de las actividades, índices de mortalidad, incidencia de enfermedades, productividad de la tierra, asistencia a reuniones, capacitaciones realizadas, documentos publicados, hectáreas plantadas, litros de leche producidos, personas inscritas en las actividades... e innumerables variables, pero siempre habremos de traducir las variables en elementos medibles.

- **¿Sobre quién** vamos a medir?

Quién es el sujeto de lo que vamos a medir, las personas, recursos o elementos sobre los que vamos a aplicar la variable. No sirve de nada si no concretamos el grupo sobre el que vamos a aplicar la variable

Podemos medir la desnutrición infantil en la población rural, la incidencia de enfermedades en la población, el nivel de ingresos en las familias, la productividad de las tierras de una población, la participación de las mujeres del pueblo... Para cada variable podremos utilizar diferentes sujetos, pero siempre estableciendo quién es el sujeto de la variable medida.

- **¿Cuánto** vamos a medir?

Los indicadores deben estar expresados en una cifra concreta, de manera que definamos previamente en qué punto mínimo se establece la señal que indica que se ha alcanzado el objetivo o resultado. Si entendemos el indicador como una prueba del nivel de alcance de objetivo y resultados, es imprescindible establecer a partir de qué punto podemos entender que se ha alcanzado el indicador.

No sirve de nada un indicador que mide el aumento de la productividad de las tierras comunales de un pueblo, si no fijamos qué aumento consideramos señal de que el proyecto está funcionando ¿entenderemos que el proyecto ha funcionado si se ha dado un aumento de un 0,5%? ¿A partir de qué porcentaje de aumento de la productividad consideraremos que el proyecto ha sido un éxito?

#### Ejemplo

Pensemos en las líneas que marcan el nivel del agua en un pantano: existen marcas cada pocos metros, que van señalando la altura a la que se encuentra el agua. Existe una marca roja a 3 metros desde el fondo, a partir de la cual se considera que el nivel del agua está por debajo de lo necesario para abastecer de agua a la población cercana. Asimismo, existe una marca negra a 10 metros desde el fondo, a partir de la cual el nivel del agua está por encima de lo recomendado, de manera que existe peligro de inundación.

¿Bastaría decir que la altura del agua es un indicador de que el nivel de agua es el adecuado? ¿O sería imprescindible establecer que, para considerar que el nivel de agua es adecuado, debe encontrarse entre la marca roja y la negra? La altura del agua es la variable, pero el indicador de que la altura es adecuada es que esté entre 3 y 10 metros.

- **¿Cuándo?**

Es preciso establecer el periodo de tiempo adecuado para que el indicador alcance el nivel preciso para conseguir el objetivo y los resultados se consideren cumplidos.

Revisamos un indicador del ejemplo de La Esperanza:

**IOV.1.2:** Tras el primer año de ejecución del proyecto, los hombres y las mujeres capacitadas han introducido al menos 2 nuevas variedades autóctonas de frutas y 2 de hortalizas en su producción para el consumo propio.

Analicemos si responde a las cuatro preguntas citadas:

- **¿Qué medimos?**

Las nuevas variedades de frutas y hortalizas autóctonas introducidas.

- **¿Quién?**

Los hombres y mujeres capacitadas.

- **¿Cuánto?**

2 nuevas variedades de frutas y 2 de hortalizas autóctonas.

- **¿Cuándo?**

Tras el primer año de ejecución del proyecto.

Como encontramos respuesta para las cuatro preguntas básicas, podemos considerar que el indicador es válido.

### **Indicadores cuantitativos y cualitativos**

Los indicadores formulados tienen que servir para medir los aspectos cuantitativos relevantes para valorar los avances del proyecto, y también los cualitativos, aquellos que aportan información sobre las percepciones, los cambios de actitudes, comportamientos, situaciones o condiciones.

Formular indicadores para medir los avances cualitativos es una tarea más compleja que hacerlo para valorar los aspectos cuantitativos, pero si no se definen indicadores cualitativos se está perdiendo información sustancial sobre la calidad del proyecto. Por tanto, todos los proyectos deben combinar la formulación de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Por ejemplo, se puede medir el número de mujeres y hombres que participan en espacios organizativos y de decisión de un municipio y valorar, en función de ello, los avances logrados frente a los previstos. Pero no se tendrá información sobre la manera en que esas mujeres y hombres ejercen su participación, cómo se ubican en ese espacio, si perciben que se facilita su participación, cómo se sienten las mujeres, los grupos vulnerables o de etnias o religiones minoritarias, si todos ellos participan activamente o no.

Estos aspectos contienen elementos subjetivos que dificultan la formulación de indicadores en los mismos términos que los aspectos cuantitativos. Sin embargo, muchos de estos aspectos cualitativos relevantes en un proyecto pueden traducirse en una variable medible objetivamente.

### Propuestas metodológicas

1. Formular indicadores para las líneas transversales: participación, organización, género, DDHH y sostenibilidad ecológica.
2. Traducir, cuando sea posible, aspectos cualitativos en indicadores objetivamente medibles y cuantificables.

Ejemplo: queremos lograr avances en el nivel de incidencia de un grupo étnico minoritario en las políticas de su municipalidad. Para ello, pensamos en qué cuestiones se puede traducir el aumento de la incidencia:

- Evolución del número de personas del grupo étnico que forman parte de movimientos organizados para defender sus intereses y plantear sus demandas.
- Evolución de la cantidad de proyectos municipales que atienden a las necesidades del grupo étnico.
- Evolución de la cantidad de dinero dedicada a proyectos municipales que atienden a sus necesidades.

Una vez identificados estos elementos, podemos pensar en indicadores medibles relacionados con ellos:

- El número de miembros de la etnia minoritaria que forma parte de un movimiento organizado en defensa de sus derechos aumento en un 50% al finalizar el proyecto. De ese porcentaje, al menos el 20% son mujeres.
- Los planes municipales anuales incluyen un 10% más de proyectos orientados a los intereses y necesidades de la etnia minoritaria al finalizar el primer año del proyecto y un 20% al término del mismo.
- La cantidad total del presupuesto destinada a proyectos que cubren necesidades e intereses de la etnia minoritaria aumenta en un 10% al finalizar el proyecto.

### Indicadores para las líneas transversales

Integrar las capacidades, participación y organización, la equidad de género, los DDHH y la sostenibilidad ecológica en el proyecto pasa por formular indicadores que permitan medir los avances específicos relacionados con cada uno de esos ámbitos. Se deberán utilizar tanto indicadores cuantitativos como cualitativos y todos ellos deben estar desagregados por sexo, para poder medir los avances específicos de mujeres y de hombres.

### Capacidades, participación y organización

Para medir los avances en las capacidades de los sujetos de transformación, se deben formular indicadores que tengan en cuenta los cambios personales, socioeconómicos y políticos.

En función de las capacidades que se hayan identificado como prioritarias en el proyecto variará la naturaleza de los indicadores pero, por ejemplo, se puede medir el aumento de los conocimientos de los sujetos en cuestiones identificadas como importantes -tanto técnicas como ideológicas o políticas-, el número de denuncias sobre vulneración de derechos que sufre la población sujeto, el número de movilizaciones organizadas para defender esos derechos, la variación en el número de personas de la po-

blación sujeto que tienen cargos institucionales y políticos, el aumento de la autonomía personal de los sujetos, etc. Todo esto, desagregado siempre por sexo para medir los avances de las mujeres y los hombres y diferenciando al máximo posible según características socioeconómicas, de etnia, lengua o cualquier otro aspecto que se considere determinante.

En relación a los avances en cuanto a la participación y organización de la población sujeto, se deben formular indicadores relacionados con el número de espacios de participación, sus modos de funcionamiento, su nivel de autonomía y su grado de articulación con otras entidades.

Por ejemplo, se pueden establecer indicadores que midan cuántos espacios se han creado, cuál ha sido la evolución en el número de personas que participan en esos espacios -teniendo en cuenta cuántas son mujeres y cuántos hombres-, el número de personas de colectivos vulnerables que toman parte, el número de espacios de grupos específicos que se han creado (grupos de mujeres, de minorías lingüísticas, por ejemplo) o el número de convenios establecidos con otros movimientos aliados. En relación a los aspectos cualitativos, se pueden formular indicadores en relación a cómo se toman las decisiones en dichos espacios, las percepciones de los sujetos implicados sobre su grado de participación, sobre las relaciones de poder o influencia entre los miembros del grupo, sobre la manera de resolver los conflictos, sobre las formas de articulación y coordinación con otros movimientos, etc.

### Enfoque de género

Para medir los avances en la equidad de género, hay que formular indicadores relacionados con el nivel de empoderamiento de las mujeres, la participación, los cambios en la condición y posición y los cambios de valores, actitudes y comportamientos en los hombres.

Por ejemplo, se pueden establecer indicadores sobre cuántas mujeres participan en espacios de decisión, cuántas se han vinculado a algún movimiento que defienda sus intereses, cuántas han participado en actividades orientadas a mejorar sus capacidades, cómo ha mejorado el acceso y control de las mujeres a los diferentes recursos, si han aumentado su autonomía económica y su poder de decisión sobre cuestiones relacionadas con su salud, sexualidad o reproducción, si han mejorado su percepción sobre ellas mismas y su autoestima, cuál es su impresión sobre el reconocimiento que tienen como mujeres, etc. También se puede medir si se han creado grupos de reflexión masculina, cuántos hombres participan en ellos, cómo se han modificado las percepciones de los hombres respecto a las mujeres -la valoración que hacen de ellas como personas, los estereotipos que tenían interiorizados-, en qué medida han cambiado actitudes violentas o de control a las mujeres, etc.

### Derechos humanos

En relación a los derechos humanos, los indicadores pueden medir el avance en las capacidades de los sujetos para identificar sus derechos y defenderlos, el incremento del número de denuncias a vulneraciones de derechos, el número de personas que se han sumado a movimientos reivindicativos, el aumento de recursos legales, psicológicos o de orientación disponibles para personas o colectivos que

tienen conculcados sus derechos, el incremento del número de organizaciones que trabajan en el ámbito de derechos humanos y las articulaciones con otros movimientos locales, estatales o internacionales, la incidencia lograda en los titulares de deberes, etc.

### Sostenibilidad ecológica

La valoración de los avances relativos a la sostenibilidad ecológica exige formular indicadores que contemplen aspectos como: los avances en las capacidades de la población sujeto -en cuanto a realizar análisis críticos de la situación medioambiental, conocer y manejar técnicas y hábitos sostenibles, diseñar y proponer modelos alternativos centradas en recursos naturales y energéticos propios, el incremento de la autonomía de los sujetos para decidir su producción interna, los cambios de actitud en cuanto a la valoración de los recursos autóctonos, la evolución en el uso sostenible de los recursos o en la utilización de tecnologías limpias.

#### III.3.3. Las fuentes de verificación

Para comprobar si los indicadores se han cumplido, a cada uno de ellos se le asigna una fuente de verificación, un instrumento a partir del cual obtener la información que permita saber si se ha cubierto o no el indicador.

Las fuentes pueden ser documentos o instrumentos propios del proyecto (memorias de capacitaciones, listados de asistencia, actas de reuniones, fotografías, entrevistas a la población, etc.), o documentos externos al proyecto (estadísticas de instituciones reconocidas, documentos oficiales, registros).

Algunas claves sobre las fuentes de verificación:

- Tienen que ser fácilmente accesibles para comprobar el cumplimiento de los indicadores.
- Es importante asegurarse de que la fuente existe y es fiable. Si se plantea una fuente nueva, hay que presupuestar su creación y definir una persona responsable que garantice que se contará con esa fuente de verificación.
- Acceder a las fuentes previstas no debe suponer un esfuerzo desproporcionado ni económico ni temporal.
- La fuente para verificar cada indicador debe ser la misma desde el inicio y hasta el final del proyecto, de manera que se pueda comparar la evolución de los datos.

Tomamos como ejemplo el primer indicador del ejemplo anterior:

*El número de miembros de la etnia minoritaria que forma parte de un movimiento organizado en defensa de sus derechos aumenta en un 50% al finalizar el proyecto. De ese porcentaje, al menos el 20% son mujeres.*

Para comprobar si este indicador se ha alcanzado, una fuente de verificación podría ser el registro de organizaciones sociales del municipio y los listados de miembros, que existen y ofrecen datos actualizados. Revisando estos documentos -antes de comenzar el proyecto y a su término- podremos comparar el número de personas que integran cada movimiento organizativo y valorar el logro del indicador.

### III.3.4. Las hipótesis

Son los factores externos al proyecto, ajenos a nuestro control, que inciden directamente en sus resultados.

El clima, el contexto político, o la actitud de la población respecto a las actividades influyen en el desarrollo del proyecto. No podemos controlarlos pero afectan tanto al resultado que es necesario considerarlos a la hora de planificar e incorporarlos a la Matriz de Planificación.

Para ser incorporado a la MPP del proyecto como una hipótesis, un factor externo debe cumplir cuatro condiciones:

#### *Ser una cuestión con verdadera incidencia en los resultados del proyecto*

Pueden existir factores ajenos al proyecto y al control del equipo que lo gestiona, pero que no tienen ninguna relevancia en la consecución de los resultados y objetivos.

Un factor externo al proyecto sólo se barajará como hipótesis si su influencia en el proyecto resulta indiscutible.

El sector de actuación del proyecto resulta clave a la hora de definir los factores que previsiblemente influirán en él: para los proyectos de producción agrícola las condiciones climáticas favorables supondrán seguramente una hipótesis y es probable que no lo parezcan para un proyecto de capacitación. Pero las características del contexto en el que se desarrolla el proyecto son determinantes, pues si el proyecto de capacitación se desarrolla en una zona rural con comunidades muy alejadas, las condiciones climáticas favorables pueden ser imprescindibles para que las personas que viven más lejos puedan asistir a la capacitación.

Así, para determinar la relevancia o no de una hipótesis, es necesario analizar las condiciones concretas en las que el proyecto se desarrolla.

#### *Tratarse realmente de un factor externo ajeno a nuestro control*

Antes de incorporar un factor que se ha considerado relevante como hipótesis a la MPP, hay que asegurarse de que se trata de una cuestión verdaderamente ajena a nuestro control. En ocasiones se consideran como hipótesis factores externos que realmente no lo son, pues se pueden tomar medidas para prevenir sus efectos negativos. Por ejemplo, vamos a imaginar que barajamos como hipótesis lo siguiente:

*Las condiciones climatológicas permiten que la población sujeto se desplace para asistir a las capacitaciones.*

Es cierto que las condiciones climatológicas muchas veces son imprevisibles, por eso las hemos considerado un factor ajeno a nuestro control. Sin embargo, sabemos que hay épocas del año en que la climatología es más adversa, por lo que si hemos detectado el clima como un factor relevante, tenemos la posibilidad de planificar las capacitaciones en época no adversa, y así incorporar la climatología a la planificación del proyecto, descartándola en principio como hipótesis.

Los fenómenos climatológicos no previsible o los sismos, pueden ser tomados en cuenta como hipótesis, en la medida en que no podemos controlar cuando tendrán lugar.

### Tener una probabilidad incierta de que se cumpla el factor externo

Si ya hemos definido un factor externo como relevante para el proyecto e imposible de controlar, debemos valorar la posibilidad de que suceda.

Si la probabilidad es muy alta o muy baja, no tiene sentido incorporarla como hipótesis. Solo serán formulados como hipótesis los factores cuya probabilidad sea incierta.

Así, no tiene sentido incorporar como hipótesis los fenómenos climatológicos adversos en una zona con clima estable o los sismos en una zona en la que no se conoce actividad sísmica. Tampoco tiene sentido incorporar como hipótesis la climatología favorable si el proyecto se desarrolla en época de lluvias.

### Estar formulados de forma positiva, como una condición que debe darse para que se cumpla la lógica de intervención del proyecto

Como factores influyentes, imposibles de controlar y de probabilidad incierta, las hipótesis se incorporan a la MPP como situaciones que deben darse para no interferir en que el cumplimiento de las actividades del proyecto conlleve la consecución de los resultados y el alcance del objetivo específico.

De esta forma, diremos: "*Las condiciones climatológicas permiten que la población sujeto se desplace para asistir a las capacitaciones*" pues es la condición que debe cumplirse para que el clima no interfiera en la lógica de intervención del proyecto.

Así, incorporamos a la Matriz de Planificación del Proyecto los factores ajenos a nuestro control que resultan imprescindibles para que el proyecto funcione. Tratándose de cuestiones sobre los que tenemos un alto nivel de incertidumbre, incluirlos como hipótesis en la MPP permite tenerlos en cuenta en la planificación y ejecución del proyecto, incorporando las modificaciones oportunas para que los resultados del proyecto no se vean afectados en caso de que la hipótesis no se cumpla.

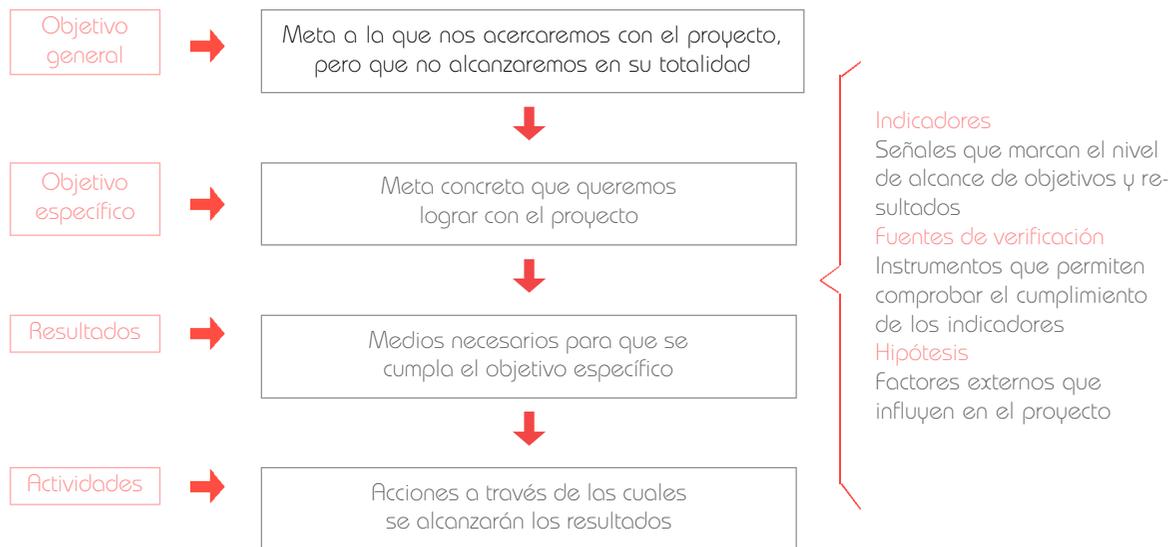


Figura 12.

Fuente: una gestión y comunicación.

### III.3.5. Las líneas transversales en la matriz de planificación del proyecto

La MPP es el núcleo de la planificación del proyecto, el documento donde se plasma qué se quiere obtener, a través de qué actividades y recursos, y cómo se van a medir los avances y logros.

En este documento, se deben distinguir los elementos de la planificación orientados a trabajar las líneas transversales al proyecto. En la MPP se puede ver si hay objetivos, resultados, indicadores y actividades orientadas a fortalecer las capacidades de las mujeres y hombres, la equidad de género, los derechos humanos y la sostenibilidad ecológica.

Incorporar las líneas transversales en la MPP supone tenerlas en cuenta a la hora de formular sus elementos:

- Objetivos.
- Resultados.
- Indicadores.
- Fuentes de verificación.
- Hipótesis.
- Actividades.

Observando la MPP de un proyecto, se tiene la suficiente información para entender si se han tenido en cuenta las líneas transversales. No todas tienen el mismo peso, pues dependiendo de la naturaleza de cada acción cobrará más importancia una u otra. A pesar de ello, y aunque haya líneas que no se relacionen directamente con el componente principal del proyecto, a la hora de planificar hay que hacerse preguntas sobre cada una de las cuestiones relacionadas con las cuatro líneas transversales.

Para comprobar si en la MPP se están teniendo en cuenta todos los elementos que pueden ser importantes, se puede utilizar a modo de lista de comprobación una tabla como la siguiente:

Línea transversal capacidades locales	
Objetivos	<p>¿Se orientan los objetivos a fortalecer las capacidades de todos los sujetos de los diferentes grupos de interés, en especial de los más vulnerables?</p> <p>¿Contribuyen los objetivos a crear espacios de participación? ¿Y a mejorar el funcionamiento de los espacios que ya existen?</p> <p>¿Se orientan los objetivos a fomentar la participación en los diferentes espacios de todos los grupos de interés, en especial de las mujeres, los colectivos más vulnerables y los tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Contribuyen los objetivos a mejorar las capacidades organizativas de los sujetos de todos los grupos de interés?</p> <p>¿Se orientan a facilitar la coordinación entre los diferentes agentes y la creación de alianzas estratégicas?</p> <p>¿Son coherentes las necesidades que abordan los objetivos con las demandas planteadas por los sujetos de todos los grupos de interés, incluyendo aquellos más vulnerables? ¿Han participado ellas y ellos en la definición de los objetivos?</p> <p>¿Han participado ellas y ellos en la definición de los objetivos?</p>
Resultados	<p>¿Se contemplan resultados orientados a fortalecer las capacidades de los sujetos de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿Los resultados se orientan a crear nuevos espacios de participación o a fortalecer los que ya existen?</p> <p>¿Los resultados se orientan a mejorar las capacidades de participación de todos los sujetos implicados, en especial de las mujeres y los colectivos más vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Hay algún resultado específico relacionado con la participación de las mujeres o de algún grupo vulnerable? ¿Y con su nivel de organización?</p> <p>¿Se formulan resultados relacionados con la mejora de las capacidades organizativas de los sujetos de todos los grupos de interés?</p> <p>¿Los resultados se orientan a fortalecer la coordinación y las alianzas estratégicas entre los diferentes agentes?</p>

<p>Indicadores y fuentes de verificación</p>	<p>¿Los indicadores formulados nos sirven para medir los avances en las capacidades de los sujetos de todos los grupos de interés, incluyendo los avances de las capacidades de las mujeres, de los colectivos más vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Se incluyen metas cuantitativas específicas para medir qué capacidades han mejorado los diferentes sujetos de interés? ¿y sobre los avances específicos de las mujeres y de los colectivos más vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Se incluyen indicadores en relación a cuánto y cómo se participa en los espacios que ya existen o en nuevos espacios de participación creados: número de personas de la población sujeto que toman parte, formas de funcionamiento de dichos espacios, maneras de tomar las decisiones, de resolver los conflictos, etc.?</p> <p>¿Se puede medir cómo es participación específica de las mujeres y de los grupos vulnerables: la evolución en el número de mujeres que participan en espacios mixtos, en el número de personas de colectivos vulnerables y/o excluidos que se han integrado en algún espacio de participación, la calidad de la participación de los diferentes sujetos en esos espacios?</p> <p>¿Hay algún indicador relacionado con avances en el nivel organizativo de los sujetos: cantidad de colectivos organizados que se han creado, grupos que se han articulado con otros movimientos, grupos específicos de mujeres organizadas, grupos específicos de colectivos vulnerables?</p> <p>¿Las fuentes de verificación que hemos previsto van a aportar información suficiente sobre los aspectos relacionados con las capacidades, la participación y la organización que nos interesa medir?</p> <p>¿Obtendremos con estas fuentes datos desagregados por sexo que nos permitan analizar los logros específicos de mujeres y de hombres de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿En las fases de seguimiento y evaluación están previstas herramientas concretas para medir los avances de todos los sujetos, diferenciando además los de los hombres y los de las mujeres? ¿Los planes de seguimiento y evaluación contemplan la participación de todos los sujetos implicados?</p>
<p>Hipótesis</p>	<p>¿Existen factores externos que puedan influir en la consecución de los objetivos y resultados relacionados con las capacidades, la participación y la organización de los sujetos -hombres y mujeres- de todos los grupos de interés?</p>
<p>Actividades y recursos</p>	<p>¿Se plantean actividades suficientes para cada uno de los resultados? ¿Son coherentes y realistas?</p> <p>¿Todas las actividades relacionadas con capacidades, participación y organización tienen asignados recursos humanos y/o materiales suficientes en el presupuesto?</p>

Línea transversal equidad de género	
Objetivos	<p>¿Responde el proyecto a las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres de todos los grupos de interés, también de los más vulnerables?</p> <p>¿Son coherentes los objetivos con las necesidades detectadas en la identificación?</p> <p>¿Especifica el objetivo específico quién se va a beneficiar del proyecto, haciendo distinción entre hombres y mujeres?</p> <p>¿Se orientan los objetivos a facilitar el empoderamiento de las mujeres de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿A qué necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres responde el proyecto?</p> <p>¿Se orientan los objetivos del proyecto a redistribuir el poder entre las mujeres y los hombres de todos los grupos de interés?</p>
Resultados	<p>¿Se diferencian con claridad los resultados esperados para las mujeres de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿Hay algún resultado relacionado directamente con el empoderamiento de las mujeres de los diferentes grupos?</p> <p>¿Los resultados se orientan a satisfacer necesidades estratégicas de las mujeres de los diferentes grupos?</p> <p>¿Los resultados se orientan a favorecer procesos de cambio en los hombres en relación a su identidad masculina y sus intereses estratégicos de género?</p> <p>¿Algún resultado se relaciona con cambios en la relación de poder entre hombres y mujeres?</p>
Indicadores y fuentes de verificación	<p>¿Los indicadores formulados sirven para medir los cambios que producirán tanto en los hombres como en las mujeres de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿Se han formulado indicadores tanto cuantitativos como cualitativos?</p> <p>¿Con los indicadores formulados se podrá valorar el avance en el nivel de empoderamiento de las mujeres?</p> <p>¿Hay algún indicador que mida los cambios en la relación de poder entre hombres y mujeres?</p> <p>¿Los indicadores formulados servirán para medir los cambios de comportamiento de los hombres en cuanto a su percepción sobre su identidad masculina y sus intereses estratégicos de género?</p> <p>¿Las fuentes de verificación previstas aportan información sobre los avances específicos de las mujeres y permiten hacer un análisis de género?</p> <p>¿En las fases de seguimiento y evaluación están previstas herramientas concretas para medir los avances de género?</p>
Hipótesis	<p>¿Existen factores externos que puedan influir en la consecución de los objetivos y resultados de género?</p>

<p>Actividades y recursos</p>	<p>¿Se plantean actividades suficientes para cada uno de los resultados? ¿Son coherentes y realistas?</p> <p>¿Se han planificado actividades específicas para las mujeres?</p> <p>¿Las actividades se orientan a fortalecer el empoderamiento de las mujeres?</p> <p>¿Se han planificado actividades con hombres para favorecer procesos de reflexión de género?</p> <p>¿Todas las actividades relacionadas con necesidades estratégicas de las mujeres tienen asignados recursos humanos y/o materiales suficientes?</p>
-----------------------------------	---

### Línea transversal derechos humanos

<p>Objetivos</p>	<p>¿Responden los objetivos a necesidades relacionadas con derechos fundamentales de los sujetos, diferenciando entre derechos de los hombres y de las mujeres, y tomando en consideración los colectivos vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Contribuyen los objetivos a promover y/o defender derechos elementales de los hombres y mujeres de los diferentes grupos de interés? ¿Contribuyen a promover, reivindicar y/o defender derechos colectivos?</p> <p>¿Son coherentes las necesidades que abordan los objetivos con las demandas planteadas por los hombres y las mujeres de los diferentes grupos de interés? ¿Han participado ellas y ellos en la definición de los objetivos?</p> <p>¿Los objetivos se orientan a concienciar sobre los derechos de los que son titulares los hombres y las mujeres de los diferentes grupos de interés? ¿Se contemplan tanto los derechos individuales como los colectivos?</p> <p>¿Se orientan los objetivos a fortalecer las capacidades de las mujeres y hombres de los diferentes grupos de interés para reivindicar y exigir sus derechos?</p> <p>¿Los objetivos se orientan a fortalecer los canales y vías para denunciar vulneraciones de derechos humanos, y/o a garantizar estructuras que velen por su cumplimiento?</p>
<p>Resultados</p>	<p>¿Los resultados se orientan a concienciar a hombres y mujeres de los diferentes grupos de interés sobre los derechos de que son titulares?</p> <p>¿Se contemplan resultados orientados a fortalecer las capacidades de los sujetos para defender sus derechos?</p> <p>¿Se ha formulado algún resultado relacionado con los agentes obligados a garantizar la vigencia de los derechos humanos?</p>
<p>Resultados</p>	<p>¿Los resultados se orientan a atajar violaciones o vulneraciones de derechos identificadas por los hombres y mujeres de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿Hay algún resultado específico relacionado con los derechos de las mujeres? ¿Y con los derechos de colectivos vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Hay resultados orientados a mejorar el nivel de organización de los sujetos de derecho para denunciar y reivindicar sus derechos? ¿Y a fomentar las alianzas con movimientos organizados de defensa y promoción de derechos o denuncia de violaciones de derechos humanos?</p>

<p>Indicadores y fuentes de verificación</p>	<p>¿Los indicadores formulados sirven para medir los avances en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de concienciación de los sujetos y colectivos sobre los derechos de que son titulares.</li> <li>• Capacidades de hombres y mujeres de los diferentes grupos de interés para reivindicar sus derechos.</li> <li>• Nivel de cumplimiento de derechos que estaban vulnerados.</li> <li>• Nivel de organización de hombres y mujeres para promover/reivindicar derechos o denunciar su violación o vulneración.</li> <li>• Existencia y funcionamiento de canales de denuncia y estructuras garantes de derechos.</li> </ul> <p>¿Los indicadores contemplan avances específicos de las mujeres y de los colectivos vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Las fuentes de verificación aportan información suficiente sobre los derechos de las mujeres y hombres de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿Obtendremos con estas fuentes datos desagregados por sexo que permitan analizar los logros específicos de mujeres y de hombres de los diferentes grupos?</p> <p>¿En las fases de seguimiento y evaluación están previstas herramientas concretas para medir los avances previstos en relación a los derechos humanos, diferenciando los de las mujeres y los de los hombres?</p>
<p>Hipótesis</p>	<p>¿Existen factores externos que puedan influir en la consecución de los objetivos y resultados relacionados con los derechos humanos?</p>
<p>Actividades y recursos</p>	<p>¿Se plantean actividades suficientes para lograr cada uno de los resultados? ¿Son coherentes con los objetivos y resultados planteados?</p> <p>¿Se han planificado actividades para todas las necesidades identificadas en relación con el cumplimiento de los ddhh -denuncia, promoción, defensa, etc.-?</p> <p>¿Las actividades se dirigen a todos los sujetos -hombres y mujeres- de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿Se han planificado actividades específicas orientadas a las mujeres -mejora de sus capacidades para exigir sus derechos, fortalecimiento de su organización para la defensa de sus derechos, creación de canales de denuncia de violación de derechos y estructuras que velen por el cumplimiento de sus derechos?</p> <p>¿Se han planificado actividades con los colectivos vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Todas las actividades relacionadas con derechos humanos tienen asignados recursos humanos y/o materiales suficientes en el presupuesto?</p>

<p>Indicadores y fuentes de verificación</p>	<p>¿Los indicadores formulados sirven para medir los avances en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de concienciación de los sujetos y colectivos sobre los derechos de que son titulares.</li> <li>• Capacidades de hombres y mujeres de los diferentes grupos de interés para reivindicar sus derechos.</li> <li>• Nivel de cumplimiento de derechos que estaban vulnerados.</li> <li>• Nivel de organización de hombres y mujeres para promover/reivindicar derechos o denunciar su violación o vulneración.</li> <li>• Existencia y funcionamiento de canales de denuncia y estructuras garantes de derechos.</li> </ul> <p>¿Los indicadores contemplan avances específicos de las mujeres y de los colectivos vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Las fuentes de verificación aportan información suficiente sobre los derechos de las mujeres y hombres de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿Obtendremos con estas fuentes datos desagregados por sexo que permitan analizar los logros específicos de mujeres y de hombres de los diferentes grupos?</p> <p>¿En las fases de seguimiento y evaluación están previstas herramientas concretas para medir los avances previstos en relación a los derechos humanos, diferenciando los de las mujeres y los de los hombres?</p>
<p>Hipótesis</p>	<p>¿Existen factores externos que puedan influir en la consecución de los objetivos y resultados relacionados con los derechos humanos?</p>
<p>Actividades y recursos</p>	<p>¿Se plantean actividades suficientes para lograr cada uno de los resultados? ¿Son coherentes con los objetivos y resultados planteados?</p> <p>¿Se han planificado actividades para todas las necesidades identificadas en relación con el cumplimiento de los ddhh -denuncia, promoción, defensa, etc.-?</p> <p>¿Las actividades se dirigen a todos los sujetos -hombres y mujeres- de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿Se han planificado actividades específicas orientadas a las mujeres: mejora de sus capacidades para exigir sus derechos, fortalecimiento de su organización para la defensa de sus derechos, creación de canales de denuncia de violación de derechos y estructuras que velen por el cumplimiento de sus derechos?</p> <p>¿Se han planificado actividades con los colectivos vulnerables y tradicionalmente excluidos?</p> <p>¿Todas las actividades relacionadas con derechos humanos tienen asignados recursos humanos y/o materiales suficientes en el presupuesto?</p>

Línea transversal sostenibilidad ecológica	
Objetivos	<p>¿Los objetivos se orientan a abordar problemáticas relacionadas con el medio ambiente? ¿Se diferencia entre las problemáticas que sufren las mujeres y las que sufren los hombres?</p> <p>¿Los objetivos se orientan a fortalecer las capacidades de los sujetos -hombres y mujeres- de los diferentes grupos de interés, a cuestionar el modelo de producción imperante y buscar las causas de los problemas medioambientales, a construir modelos alternativos sostenibles, a promover el uso de tecnologías y técnicas que minimicen los impactos ambientales negativos, a promover estrategias como la de soberanía alimentaria, etc.?</p> <p>¿Los objetivos explicitan la utilización de técnicas ecológicamente sostenibles a lo largo del proyecto?</p>
Resultados	<p>¿Hay algún resultado que se oriente al fortalecimiento de las capacidades de hombres y mujeres en cuestiones de sostenibilidad ecológica?</p> <p>¿Y al fomento de tecnologías no agresivas y apropiadas, energías limpias, uso de recursos renovables, etc.?</p> <p>¿Se orientan los resultados a reducir los impactos medioambientales negativos?</p> <p>¿Los resultados formulados se relacionan con la creación de modelos alternativos sostenibles?</p>
Indicadores y fuentes de verificación	<p>¿Los indicadores permitirán medir los avances sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La utilización de técnicas de producción sostenibles.</li> <li>• La capacitación de hombres y mujeres.</li> <li>• La reducción de impactos negativos.</li> <li>• La gestión sostenible de los recursos.</li> <li>• La concienciación sobre las causas de los problemas medioambientales.</li> <li>• El nivel de organización de los sujetos para defender sus derechos medioambientales, etc.?</li> </ul> <p>¿Incluyen los indicadores medidas específicas para los avances de las mujeres y de los colectivos más vulnerables?</p> <p>¿Los indicadores de los objetivos miden el impacto final del proyecto sobre el medio ambiente?, ¿reflejan el estado del ambiente una vez finalizado el proyecto? (Por ejemplo: nº de variedades de especies cultivadas, índice de productividad de la tierra...)</p> <p>¿Las fuentes de verificación aportan información suficiente sobre las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad que contempla el proyecto?</p> <p>¿Obtendremos con estas fuentes datos desagregados por sexo que permitan analizar los logros específicos de mujeres y de hombres de los diferentes grupos de interés?</p> <p>¿En las fases de seguimiento y evaluación están previstas herramientas para medir los avances en la integración de la sostenibilidad ecológica, diferenciando los de las mujeres y los de los hombres?</p>

Hipótesis	<p>¿Existen factores externos que puedan influir en la consecución de los objetivos y resultados relacionados con la sostenibilidad?</p> <p>¿Se han incluido hipótesis relacionadas con factores ambientales inciertos? (como inundaciones y otros desastres naturales?)</p>
Actividades y recursos	<p>¿Se plantean actividades suficientes para conseguir cada uno de los resultados formulados?</p> <p>¿Las actividades son coherentes con las necesidades identificadas en relación a la sostenibilidad ecológicas?</p> <p>¿Se han planificado actividades específicas para las mujeres de todos los grupos de interés?</p> <p>¿Se han planificado actividades orientadas a los colectivos más vulnerables?</p> <p>¿Todas las actividades relacionadas con la sostenibilidad tienen asignados recursos humanos y/o materiales suficientes en el presupuesto?</p>

## Caso práctico

Volvemos al ejemplo de La Esperanza. A partir del árbol de problemas, el árbol de objetivos y la selección de estrategias, se ha llegado a una matriz de planificación. Vamos a analizar cómo se incorporan las cuatro líneas transversales.

### Transversal capacidades locales, participación y organización

La matriz de planificación del proyecto incluye indicadores, resultados y actividades orientadas a potenciar las capacidades, la participación y la organización. Así como el componente capacitación está presente en la mayoría de los proyectos de cooperación, la participación y la organización son elementos que en ocasiones no quedan reflejados de manera patente en la formulación de objetivos, resultados, indicadores y actividades. Es fundamental entender la potenciación de las capacidades de manera amplia, incluyendo también las capacidades para participar y organizarse, ya que mejorando la participación y la organización se mejora también la capacidad de incidencia de las mujeres y de los hombres y de los diferentes grupos de interés.

Si observamos los **indicadores** formulados en la MPP, encontramos los siguientes ejemplos:

**IOV.1.1: En el primer año de ejecución del proyecto, 150 hombres y 75 mujeres agricultoras se han capacitado en técnicas de cultivo sostenibles, cultivos autóctonos alternativos y técnicas tradicionales.**

Este indicador se orienta a establecer metas cuantitativas relacionadas con cuántos hombres y cuántas mujeres está previsto que se capaciten en nuevas variedades autóctonas de cultivos y técnicas tradicionales durante el primer año. En este indicador es interesante la cifra diferenciada entre el número de hombres y el de mujeres, lo que permitirá ir midiendo los avances por separado, de manera que quede patente cómo han avanzado las mujeres.

Otros indicadores se orientan a mejorar la participación:

**IOV.1.3: Al finalizar el proyecto se ha incrementado en un 30% el número de mujeres titulares de las tierras dedicadas a la agricultura.**

Y otros a potenciar el nivel de organización de la población sujeto:

**IOV.2.1: Tras un año de proyecto, existe una organización de agricultores y agricultoras en el municipio. Al finalizar el proyecto, el número de mujeres que forman parte de la organización llega al 40%.**

En este caso, el indicador servirá para medir si se logra que haya una organización de agricultores y agricultoras pero, además, se incorpora un porcentaje específico de logro previsto para las mujeres, de manera que al hacer seguimiento y/o evaluación, no solamente tendremos que revisar si se ha creado una organización de agricultores sino también cuántas mujeres forman parte de ella.

## Resultados

Respecto a los resultados, la matriz incorpora uno orientado especialmente a la capacitación:

### R.3. La población está capacitada en nutrición

Esto nos da idea de cómo el componente capacitación es un elemento de peso en el proyecto. A partir de este resultado se formularán indicadores que establecerán metas concretas y actividades cuya ejecución tendrá que garantizar el logro del resultado.

## Actividades

En la relación de actividades previstas, observamos que la MPP incluye acciones específicas orientadas a capacitar a la población sujeto:

#### A.1.1. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres agricultoras sobre:

- Nuevas variedades autóctonas de cultivo.
- Técnicas sostenibles de producción.
- Técnicas para mejorar la productividad.
- Técnicas tradicionales de producción.
- Comercialización.
- Gestión y planificación económica.

#### A.3.2. 2 talleres de concienciación con madres y padres sobre la importancia de la educación para sus hijos e hijas.

#### A.3.3. 2 talleres de concienciación con padres y madres sobre la importancia de la educación para las niñas.

**A.3.4. Puesta en marcha de un centro de formación profesional para jóvenes que terminan los estudios básicos, con capacitación en:**

- Albañilería y carpintería.
- Hostelería.
- Técnicas de comercialización de los productos agrícolas.

También encontramos actividades planificadas para mejorar la participación y la organización:

**A.1.5. Creación de un comité de denuncia e incidencia en las actividades de la empresa maderera.**

**A.2.1. Creación de una organización que agrupe a mujeres y hombres productores del municipio.**

**A.2.4. Establecimiento de un convenio con entidades compradoras de los productos agrícolas.**

**A.3.1. Organización de un sistema de transporte a la escuela para niños y niñas.**

**A.3.7. Elaboración de un documento de propuestas para incorporar contenidos de nutrición en la educación formal.**

### Transversal equidad de género

Observamos que la MPP incluye cuestiones de equidad género desde la formulación del objetivo específico, que apela a reducir los niveles de desnutrición de la población y, de manera especial, reducirlos en las mujeres. Esta mención visibiliza la desigual manera en que hombres y mujeres sufren los niveles de desnutrición (altos en ambos casos pero en mayor medida en el caso de las mujeres), e implica que se establecerán indicadores que permitan medir dichos niveles y se formularán resultados y actividades orientadas a ello.

De esta manera, en la MPP nos encontramos **indicadores** como los siguientes:

**IOV.1.1: En el primer año de ejecución del proyecto, 150 hombres y 75 mujeres agricultoras se han capacitado en técnicas de cultivo sostenibles, variedades autóctonas alternativas y técnicas tradicionales.**

**IOV.1.3: Al finalizar el proyecto se ha incrementado en un 30% el número de mujeres agricultoras.**

Estos dos indicadores establecen metas cuantitativas específicas para las mujeres. En el primero, observamos que se han establecido cifras diferenciadas para hombres y mujeres, lo que permitirá medir los resultados de cada uno de los colectivos por separado, lo cual es útil para analizar los avances específicos.

En el segundo indicador sólo aparece una cifra, una meta concreta para las mujeres. Este tipo de indicadores son necesarios para los casos en que se pretenda trabajar el acceso de las mujeres a un es-

pacio en el que no tienen una importante presencia. En el caso de La Esperanza, el proyecto pretende aumentar las capacidades de la población agrícola e incrementar los rendimientos de la tierra pero -además- se considera importante que más mujeres del municipio se incorporen al ámbito productivo agrícola.

### **IOV.3.2: El 50% de las personas que asisten a los talleres de nutrición son hombres.**

En este caso, la meta cuantitativa está orientada a los hombres. Al igual que ocurre con las mujeres en el ámbito productivo, los hombres tienen una considerable menor presencia en otros ámbitos como el reproductivo. Por ello, el proyecto se plantea facilitar que los hombres se incorporen a tareas tradicionalmente asignadas a las mujeres, como el cuidado de la salud y alimentación de los niños y niñas.

### **IOV.3.3: Los talleres de nutrición incorporan contenidos sobre las necesidades nutricionales específicas de mujeres y de hombres.**

Las capacitaciones tienen que estar planificadas desde la desigual situación y diferentes necesidades de hombres y mujeres. En el caso de los talleres de nutrición, hablar de las necesidades diferenciadas es un elemento interesante, ya que es habitual que las mujeres primen la alimentación de su familia a la suya propia. Por ello, es importante dejar patente que una alimentación completa es fundamental tanto para los hombres como para las mujeres. Además, es necesario explicar cuestiones que se desconocen y que pueden ayudar a mejorar la calidad de la alimentación de las mujeres y reforzar su salud (nutrientes necesarios en distintas edades o períodos de vida de las mujeres, etc.).

Asimismo, encontramos **actividades** orientadas a facilitar el empoderamiento de las mujeres y a trabajar la equidad de género:

#### **A.1.1. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres agricultoras sobre:**

- Nuevas variedades autóctonas de cultivo.
- Técnicas sostenibles de producción.
- Técnicas para mejorar la productividad.
- Técnicas tradicionales de producción.
- Comercialización.
- Gestión y planificación económica.

En esta actividad se han planificado contenidos orientados a empoderar tanto a los hombres como a las mujeres agricultoras. Algunos de los temas suponen cuestiones estratégicas para las mujeres, como los conocimientos sobre gestión y planificación económica. Se trata no sólo de que mejoren las técnicas de producción y eleven sus rendimientos, sino de que aprendan a manejar sus propios recursos. Además, el hecho de introducir en el temario un capítulo sobre técnicas tradicionales supone revalorizar los conocimientos que las mujeres han manejado durante siglos, lo cual provocará un reconocimiento

de las mujeres en la comunidad como poseedoras de conocimientos importantes y una mejora de la autovaloración de las propias mujeres.

**A.3.2. 2 talleres de concienciación con madres y padres sobre la importancia de la educación para sus hijos e hijas.**

**A.3.3. 2 talleres de concienciación con padres y madres sobre la importancia de la educación para las niñas.**

**A.3.6. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres sobre nutrición y salud.**

Estas tres actividades son interesantes porque se orientan a hombres y a mujeres -no sólo a mujeres- en algo relacionado con el cuidado de hijos e hijas. El hecho de que los hombres se incorporen a este tipo de actividades es un primer paso para que empiecen a trabajar su rol de cuidadores y comience a asumirse como natural en la comunidad el papel de los hombres en la esfera reproductiva. El incorporar una actividad para concienciar específicamente sobre la importancia de la educación para las niñas responde a la realidad detectada de que ellas tienen niveles de escolarización más bajos. Ante esta problemática, es importante diseñar actividades concretas orientadas a trabajar la sensibilización sobre cómo la educación de las niñas es un derecho, aumenta sus oportunidades y mejora sus vidas.

### Transversal derechos humanos

En la matriz de planificación encontramos que los derechos humanos están en la base de los objetivos del proyecto:

#### Objetivos

**La esperanza de vida de la población del municipio se equipara a la media del país.**

**Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres.**

Ambos apelan a cuestiones básicas como el derecho a la salud y a una alimentación completa y saludable, que proporcione a la población unas mínimas condiciones físicas y mentales para poder desarrollar sus capacidades como personas.

Formular estos objetivos lleva a tener que plantear indicadores, resultados y actividades que garanticen su cumplimiento. Por ello, a lo largo de la MPP encontramos los siguientes **indicadores**:

**IOV1: Al finalizar el proyecto, los casos de desnutrición registrados en el Centro de Salud disminuyen en un 50% en niños y en un 75% en niñas.**

**IOV2: Al finalizar el proyecto, se han reducido un 50% en hombres y un 75% en mujeres el número de visitas al Centro de Salud por cuestiones relacionadas con la desnutrición.**

Ambos indicadores están relacionados con la salud y la nutrición, ya que en vista de los objetivos planteados, los indicadores tienen que establecer metas de alcance de reducción de los niveles de desnutri-

ción y enfermedad. Como ocurría en ejemplos de indicadores anteriores, en esta ocasión también observamos las diferentes metas establecidas para las mujeres y para los hombres. Vemos que las metas de reducción de niveles en las niñas y en las mujeres son mayores que los marcados para los hombres, ya que el diagnóstico ha indicado que ellas sufren desnutrición y enfermedades de manera más acusada.

Si hubiéramos hecho un diagnóstico ciego al género, seguramente se habrían planteado iguales porcentajes para ambos colectivos, con lo cual el resultado no habría sido equitativo. Es decir, si partimos de que los niveles de desnutrición de las mujeres son más altos que los de los hombres y se pretende que ambos mejoren de la misma manera su salud y su alimentación, no podremos plantearnos que ambos reduzcan en un 50% los niveles de desnutrición e incidencia de enfermedades relacionadas, sino que tendremos que fijar metas más altas de reducción de niveles en las mujeres para que, cumpliéndolos, lleguen a la misma situación que los hombres.

Medida igualitaria			Medida equitativa		
Colectivo	Hombres	Mujeres	Colectivo	Hombres	Mujeres
Situación	50 de cada 100 sufren desnutrición	75 de cada 100 sufren desnutrición	Situación	50 de cada 100 sufren desnutrición	75 de cada 100 sufren desnutrición
Medida	Reducir en un 50% los casos de desnutrición		Medida	Reducir en un 50% los casos de desnutrición de hombres	Reducir en un 75% los casos de desnutrición de mujeres
Resultado	0 de cada 100 sufren desnutrición	25 de cada 100 sufren desnutrición	Resultado	0 de cada 100 hombres sufren desnutrición	0 de cada 100 mujeres sufren desnutrición

**Figura 13.**

Fuente: una gestión y comunicación.

Además de los indicadores relacionados con los niveles de desnutrición y salud, encontramos otros orientados a mejorar el acceso de las mujeres a ámbitos donde tienen una menor presencia y garantizar sus derechos económicos:

**IOV.1.3:** Al finalizar el proyecto se ha incrementado en un 30% el número de mujeres titulares de las tierras dedicadas a la agricultura.

**IOV.2.1:** Tras un año de proyecto, existe una organización de agricultores y agricultoras en el municipio. Al finalizar el proyecto, el número de mujeres que forman parte de la organización llega al 40%.

Otro de los indicadores se relaciona con los derechos medioambientales:

**IOV1.4: Al finalizar el proyecto se ha firmado un compromiso de reducción de la tala por parte de la empresa maderera.**

### Transversal sostenibilidad ecológica

La transversal de sostenibilidad ecológica también se incorpora de manera explícita en la matriz de planificación, a través de resultados, indicadores y actividades:

### Resultados

#### R.1. La producción interna garantiza una dieta básica

El hecho de que la población implicada produzca las variedades que ellos y ellas han decidido producir, y en cantidades suficientes como para que con ello la población pueda alimentarse de una manera saludable, se relaciona directamente con la estrategia de soberanía alimentaria y éste implica criterios de sostenibilidad ecológica. Este resultado también está ligado con la línea transversal de derechos humanos, ya que la alimentación y la salud, así como el derecho de los pueblos a decidir qué alimentos y cuánta cantidad producir, son cuestiones elementales para que las mujeres y hombres tengan una vida digna.

### Indicadores

**IOV.1.1: En el primer año de ejecución del proyecto, 150 hombres y 75 mujeres agricultoras se han capacitado en técnicas de cultivo sostenibles, nuevas variedades autóctonas de cultivos y técnicas tradicionales y apropiadas.**

**IOV.1.2: Tras el primer año de ejecución del proyecto, los hombres y las mujeres capacitadas han introducido al menos 2 nuevas variedades de frutas y 2 de hortalizas autóctonas en su producción para el consumo propio.**

Ambos indicadores se orientan a medir los avances en relación a las capacidades de las mujeres y hombres agricultores. Se trata de que a través de la capacitación se fortalezcan los conocimientos y habilidades que lleven a obtener un mayor rendimiento de la producción utilizando técnica sostenibles. En este caso, de nuevo vemos las metas cuantitativas diferenciadas para hombres y mujeres que, como se indicaba anteriormente, son fundamentales para poder valorar los avances de las mujeres.

**IOV1.4: Al finalizar el proyecto se ha firmado un compromiso de reducción de la tala por parte de la empresa maderera.**

Este indicador se relaciona con la capacidad de denuncia e incidencia de la población en la defensa de sus derechos medioambientales. A través del fomento de la organización, se pretende lograr un avance en la capacidad de movilización de la población y en su poder de incidir para lograr acuerdos con la empresa, como un primer paso para disminuir los perjuicios que dicha empresa está ocasionando al entorno.

## Actividades

### A.1.1. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres agricultoras sobre:

- Nuevas variedades autóctonas de cultivo.
- Técnicas sostenibles de producción.
- etc.

Esta actividad se relaciona con el aumento de las capacidades de las mujeres y hombres agricultores para avanzar en la utilización de técnicas de producción sostenibles y en el conocimiento de variedades de cultivo autóctonas que se pueden incorporar a su producción. Aumentar estas capacidades abre el camino a que se busquen nuevos modelos de producción que se basen en criterios de sostenibilidad, así como nuevas estrategias como la de la soberanía alimentaria.

### A.1.5. Creación de un comité de denuncia e incidencia en las actividades de la empresa maderera

Con esta actividad se pretende fortalecer el nivel de organización de la población de La Esperanza y favorecer la movilización y la incidencia para la defensa de sus derechos, en concreto, de los medioambientales.

## III.3.6. Tabla de cálculo de tareas, recursos y costes

Una vez definida la MPP y planificadas todas las actividades a desarrollar para lograr cada uno de los resultados y los objetivos del proyecto, el siguiente paso es calcular qué recursos -humanos y materiales- serán necesarios para llevar a cabo la totalidad de actividades previstas.

El cálculo preciso de los recursos es el primer paso para poder elaborar un buen presupuesto y es básico para que el proyecto pueda ejecutarse con eficacia. Cualquier error en esta fase condicionará el desarrollo de las actividades tal y como las habíamos planificado, e incluso puede significar la imposibilidad de realizar alguna de ellas, con lo cual los resultados y objetivos del proyecto se verían afectados. De la misma manera que es fundamental calcular los recursos materiales necesarios, también es básico hacer una previsión realista de los recursos humanos que se requieren.

Para hacer un cálculo preciso, resulta de gran utilidad elaborar una planificación exhaustiva donde se detalle lo siguiente:

- Las diferentes tareas que requiere cada actividad.
- La persona o personas que serán responsables de que esas tareas se lleven a cabo.
- Los recursos que se necesitan para poder desarrollar cada tarea.
- El coste que supone cada uno de esos recursos.

Para ello, proponemos como herramienta la siguiente tabla:

Actividades	Tareas	Responsable/s	Recursos	Costes
A.1.2.				
A.1.3.				
A.1.4.				

**Figura 14. Tabla de tareas, recursos y costes**

Fuente: una gestión y comunicación.

Desglosar las actividades en tareas ayuda a pensar en todos los detalles que de otra manera puede que se pasen por alto. De la misma forma, al integrar en la tabla una columna para detallar quién será responsable de cada tarea podremos distinguir fácilmente cuestiones como las siguientes:

- Si estamos haciendo un reparto equitativo del trabajo.
- Si -por el contrario- se están planificando más actividades de las que el personal del que disponemos puede llevar a cabo.
- Qué perfiles no se cubren con el personal actual.
- Qué necesidades de formación requiere el personal implicado.
- Si estamos sobrecargando de tareas a algunas personas o grupos.
- Prestar especial atención a no reproducir los roles tradicionales de género en la asignación de tareas.

## Caso práctico

En La Esperanza, la actividad **A.3.6. 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres en cada comunidad sobre nutrición y salud**, requiere de las siguientes tareas para poder llevarse a cabo:

- Diseño del contenido de los talleres.
- Preparación del material necesario.
- Convocatoria a padres y madres.
- Acondicionamiento del local.
- Impartición del taller.

Con esta información, comenzamos a rellenar la tabla:

Actividades	Tareas
A.3.6.	
3 talleres de capacitación para hombres y mujeres en cada comunidad sobre nutrición y salud.	Preparación del material necesario.
	Diseño del contenido de los talleres.
	Convocatoria a mujeres y hombres.
	Acondicionamiento del local.
	Impartición del taller.

A cada una de esas tareas le asignaremos una persona o personas responsables:

Actividades	Tareas	Responsable/s
A.3.6.		
3 talleres de capacitación para hombres y mujeres en cada comunidad sobre nutrición y salud.	Preparación del material necesario.	Directora del Centro de Salud/Comité de capacitación del proyecto.
	Diseño del contenido de los talleres.	Directora del Centro de Salud/Comité de capacitación del proyecto.
	Convocatoria a mujeres y hombres.	Comité de capacitación del proyecto.
	Acondicionamiento del local.	Comité de capacitación del proyecto.
	Impartición del taller.	Directora del Centro de Salud.

Cada una de las tareas requerirá tener previstos unos recursos:

Actividades	Tareas	Responsable/s	Recursos
A.3.6.			
3 talleres de capacitación para hombres y mujeres en cada comunidad sobre nutrición y salud.	Preparación del material necesario.	Directora del Centro de Salud/ Comité de capacitación del proyecto.	1 Papelógrafo. 2 Rotuladores. Papel (1 paquete de folios). 30 Bolígrafos.
	Diseño del contenido de los talleres.	Directora del Centro de Salud/ Comité de capacitación del proyecto.	Libros para consulta. Ordenador.
	Convocatoria a mujeres y hombres.	Comité de capacitación del proyecto.	Transporte (combustible).
	Acondicionamiento del local.	Comité de capacitación del proyecto.	30 Sillas. 5 Mesas.
	Impartición del taller.	Directora del Centro de Salud.	1 Docente.

Una vez claros cuáles son los recursos necesarios, tendremos que asignar su coste. En algunos casos puede tratarse de un recurso del que ya disponemos y que podemos dedicar a esa actividad como aporte de la comunidad pero, en cualquier caso, reflejaremos el coste que supondría la adquisición de ese recurso. Veamos el ejemplo:

Actividades	Tareas	Responsable/s	Recursos	Costes
A.3.6.				
3 talleres de capacitación para hombres y mujeres en cada comunidad sobre nutrición y salud.	Preparación del material necesario.	Directora del centro de salud/Comité de capacitación del proyecto.	1 Papelógrafo. 2 Rotuladores. Papel (1 paquete de folios). 30 Bolígrafos.	50 € 10 € 20 € 10 €
	Diseño del contenido de los talleres.	Directora del centro de salud/Comité de capacitación del proyecto.	Libros para consulta. Ordenador.	200 € 800 €
	Convocatoria a mujeres y hombres.	Comité de capacitación del proyecto.	Transporte (combustible).	20 €
	Acondicionamiento del local.	Comité de capacitación del proyecto.	30 Sillas. 5 Mesas.	100 € 100 €
	Impartición del taller.	Directora del Centro de Salud.	1 Docente.	500 €
<b>TOTAL COSTE ACTIVIDAD</b>				<b>1.810 €</b>

Si rellenamos la tabla de esta manera, al final obtendremos fácilmente el coste total que va a suponer llevar a cabo cada actividad. Si con cada una de las actividades seguimos el mismo procedimiento, sumando los costes de cada actividad tendremos el coste del total de las actividades.

Pero, además de los recursos directamente asociados al desarrollo de las actividades, en todo proyecto hay una serie de bienes, servicios o personas que no están ligadas a una actividad en concreto sino a la totalidad del proyecto. Es decir, son recursos necesarios para la gestión del proyecto: persona coordinadora, gastos de alquiler del local en el que se desarrolla el trabajo de la organización, etc. Estos recursos también tienen que incluirse en la tabla para calcular de la misma manera sus costes, que se denominan costes generales del proyecto.

El coste total del proyecto, por tanto, sería la suma de los costes del total de actividades más los costes generales del proyecto.

## III.4. Formular proyectos: resumir la planificación en un documento

### III.4.1. Elementos básicos de la formulación

Completada la fase de identificación, se puede decir que el proyecto está planificado:

- Se han fijado los **objetivos**, basados en un diagnóstico realizado con la población a través de metodologías participativas.
- Se han marcado los **resultados** para que se cumplan los objetivos.
- Se han planificado **actividades** para alcanzar cada uno de los resultados.
- Se han asignado **recursos** específicos a cada una de las actividades.
- Se han establecido **indicadores** de cumplimiento que permitan medir los avances.

Definidas las claves del proyecto, resulta de utilidad trasladarlas a un documento que resuma sus aspectos principales y los del proceso de identificación y planificación del que se deriva, que indique los resultados que se pretenden obtener y detalle de las medidas establecidas para comprobar su impacto. El objetivo de plasmar los elementos principales del proyecto en un documento es traducir el proceso de planificación, de manera que cualquier persona que no haya participado en él pueda comprender el origen, los objetivos y los resultados previstos.

La traducción del proyecto a un documento resulta de utilidad para trabajar en equipo sobre el proyecto planificado, para presentarlo como propuesta de trabajo o colaboración a otras organizaciones o para solicitar apoyo económico de una institución donante.

Existen una serie de contenidos que deben incorporarse en el documento que resume el proyecto, y que cuentan con cierto consenso por la mayoría de los agentes que trabajan en cooperación para el desarrollo. Este documento se denomina **formulario del proyecto**. El formulario resume los principales rasgos del proyecto, con la clave de que cualquier persona o agente externo a él pueda comprenderlo.

La fase de formulación consiste en volcar toda la información relevante del proyecto en el formulario. La redacción del formulario del proyecto, aunque no es una tarea complicada si se ha hecho una buena planificación, requiere tener muy presentes algunas claves:

- **Claridad y sencillez:** es importante trasladar toda la información relevante utilizando un lenguaje sencillo. Se tratará de evitar el exceso de palabras técnicas y redactarlo teniendo presente que algunas personas que vayan a leer el proyecto pueden no conocer nada acerca de él, ni de las necesidades que enfrenta o la población a la que implica. A menudo, se da por supuesta información que quienes formulan el proyecto tienen muy clara, pero que las personas que lean el proyecto no tienen por qué conocer si no se les ofrece.
- **Concisión:** es necesario aportar toda la información relevante, pero utilizando la capacidad de síntesis. Más cantidad de datos no significa siempre mejor información, por lo que sobre cada aspect-

to habrá que incluir solamente la información relevante, sin caer en generalidades o exceso de detalles.

- **Rigor y exhaustividad:** tener capacidad de concisión y de síntesis no está reñido con ofrecer información detallada cuando sea oportuno. Algunas cuestiones requieren aportar datos concretos, exhaustivos y siempre rigurosos. Todo lo que se explique en el formulario tiene que transmitir la coherencia y solidez de la planificación realizada.

La práctica totalidad de las instituciones donantes trabajan con formularios propios de solicitud de subvenciones, cuya cumplimentación es -en muchos casos- condición indispensable para solicitar apoyo económico. Pero todos los formularios comparten algunos apartados comunes, pues las cuestiones esenciales para conocer y estudiar el apoyo a un proyecto son básicamente las mismas.

Teniendo en cuenta que este manual es una iniciativa de la Dirección de Cooperación para el desarrollo del Gobierno Vasco para apoyar a las organizaciones con las que trabaja, y que el documento utilizado por esta institución recoge todos los aspectos fundamentales que debe incluir un formulario, para explicar la fase de Formulación nos basaremos en los elementos esenciales del formulario de solicitud de subvenciones del FOCAD<sup>11</sup> del Gobierno Vasco:

### Descripción resumida del proyecto

Tras las páginas iniciales del formulario, dedicadas a información administrativa, el primer apartado relevante a cumplimentar en un formulario es el relativo a la descripción resumida del proyecto.

En el resumen del proyecto es importante sintetizar (en un máximo aconsejable de 10 líneas) las principales claves del proyecto, de manera que leyendo el resumen se comprenda la idea esencial del proyecto. Para redactar la descripción resumida del proyecto se tratará de responder a cinco cuestiones fundamentales:

- ¿Cuál es el objetivo del proyecto, a qué necesidades responde y qué resultados pretende alcanzar?
- ¿Cómo se llevará a cabo el proyecto, qué intervención concreta se plantea para responder a las necesidades definidas?
- ¿Dónde se desarrollará el proyecto?
- ¿Cuándo, en qué tiempos y/o fases se llevarán a cabo las acciones?
- ¿Quién es la población sujeto y cuáles son sus principales características?

---

<sup>11</sup> Fondo de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco.

## Localización detallada

Todos los formularios incluyen un apartado donde detallar la situación geográfica de la intervención, partiendo de la información general y alcanzando el mayor nivel de concreción posible.

Es importante detallar el país en el que se desarrolla el proyecto, el estado, provincia o departamento, el municipio concreto y -si procede- el nombre de las comunidades implicadas en el proyecto. Resulta de utilidad alcanzar el máximo de especificación posible, de modo que si las actividades se desarrollan en un caserío concreto de una comunidad, en un poblado específico o en un área localizada, se aporte la información lo más concreta y completa posible.

En este apartado no es pertinente entrar en detalles sobre cuestiones demográficas, geográficas o climatológicas.

## Contexto, antecedentes y justificación

Son tres conceptos diferentes que forman una secuencia en la descripción de la "historia" del proyecto y ayudan a entender de dónde parte, a qué realidad responde y por qué es una intervención coherente.

Deben dar una idea precisa de:

- Cuáles son los orígenes del proyecto, a qué actuaciones anteriores responde el proyecto actual
- En qué medio se realiza: cuáles son sus principales características sociales, económicas, políticas y culturales y sobre todo, cómo se relacionan éstas con la problemática origen del proyecto y con los objetivos propuestos.
- Cuáles son los problemas que se pretenden resolver: en vista de los orígenes y las características del contexto, por qué tiene sentido el proyecto que se plantea.

## Contexto

Es el marco en el que se tiene previsto realizar el proyecto. Hace referencia a:

### Aspectos geográficos

Situación, orografía, clima, población, biodiversidad, etc. Interesa hacer una descripción somera y sólo detenerse en los detalles que sean relevantes para el proyecto.

Se trata de ofrecer una explicación que sitúe el proyecto en un entorno concreto, pero no es necesario ofrecer explicaciones sobre cuestiones que no tienen influencia en las necesidades que enfrenta el proyecto o en el proceso de trabajo del proyecto.

La relevancia de unas cuestiones frente a otras está condicionada por el ámbito de actuación del proyecto.

### Ejemplo

En el formulario de un proyecto centrado en la producción agrícola, puede resultar relevante detenerse en explicar las condiciones climáticas y los cultivos propios de la zona, pero no así en un proyecto de incidencia política o de cualquier sector para el que el clima no resulte un condicionante.

### Aspectos económicos

Información de relevancia sobre las características del país, la región y -sobre todo- la zona de actuación del proyecto en cuanto a nivel de ingresos de la población, principales sectores productivos, división sexual del trabajo según los diferentes sectores, rentas de las mujeres y de los hombres, sectores productivos potenciales, etc.

En la medida que el proyecto se relacione directamente con el ámbito productivo, habrá que detallar más la información, sobre todo la referida a las cuestiones objeto del proyecto.

Al igual que en otros apartados, es importante seleccionar la información que resulta pertinente ofrecer en este caso, pues no tiene sentido detallar variables socio económicas del país o la zona que no tengan incidencia en los elementos que componen el proyecto.

### Aspectos políticos

Coyuntura política de la zona o del país, destacando las cuestiones que se relacionen con los contenidos del proyecto.

En este caso resulta de utilidad describir la situación política de la zona (actitud de las autoridades respecto al trabajo de la entidad, antecedentes de colaboración, conflictos, etc.) y perfilar la influencia que puede tener en los resultados del proyecto.

### Aspectos sociales

Características de las mujeres y hombres de la zona donde se desarrolla el proyecto, realidad lingüística, si se trata de población indígena etnia a la que pertenece y cuál es su cosmovisión, principales problemáticas sociales que se dan en el contexto, situación de las relaciones de género, principales debilidades y potenciales de las mujeres y de los hombres, nivel de organización de la población, etc.

Es importante que se ofrezca la información suficiente para situar las necesidades que se plantean en el proyecto en el mapa general de necesidades de la población.

### Otras cuestiones relevantes y que tengan influencia en el proyecto

Los datos aportados deben estar enfocados desde el análisis de género, de manera que describan la situación de las mujeres y la de los hombres de forma diferenciada. Por ello, los datos se aportarán

desagregados por sexo. No se trata solamente de contar con datos estadísticos diferenciados sino de, a partir de ellos, extraer conclusiones que permitan tener una "foto" de la realidad diferenciada que viven las mujeres y los hombres.

No es necesario hacer una descripción muy larga y detallada de todos los aspectos que componen la realidad de la zona, sino ofrecer una descripción general del entorno del proyecto y, sobre todo, centrarse en las cuestiones que tienen relación directa con él y especial relevancia para su desarrollo. Por ejemplo, si existen procesos históricos cuya relevancia influye en el desarrollo del proyecto, se explicarán brevemente, pero no se detallarán como si de una investigación sobre la historia de la zona se tratase.

De nuevo hay que trabajar con la clave de la capacidad de síntesis y saber identificar cuáles son las cuestiones del contexto que interesa explicar, para que quien lea el proyecto entienda el engarce de lo que se cuenta en cada apartado con la intervención que se plantea.

### **Antecedentes**

Debe quedar claro de dónde ha partido la iniciativa, si existen proyectos o intervenciones previas que han abordado problemáticas similares o si se están desarrollando actuaciones a las que el proyecto complementa. Es el momento de "contar la historia" del proyecto, de las organizaciones implicadas, de las experiencias similares, de la implicación de cada parte, de los procesos que se han llevado a cabo y que han culminado en su identificación.

Se deben contemplar las siguientes cuestiones:

#### **La relación entre la entidad solicitante y la local**

Explicar qué actuaciones han desarrollado de manera conjunta las entidades gestoras del proyecto, tanto en el mismo sector y contexto como otros diferentes o en otras zonas.

La idea es que se ofrezcan garantías de que las dos organizaciones tienen experiencia en intervenciones similares en esa misma zona y que, además, tienen una trayectoria de trabajo en común. Estos dos factores facilitan la buena gestión del proyecto, por lo que son valorados positivamente.

#### **Perfil de la entidad solicitante y de la local**

Las líneas de actuación de las dos entidades y cómo éstas coinciden con los objetivos del proyecto también son cuestiones a valorar, ya que dan una idea de la coherencia y del nivel de planificación estratégica de las organizaciones.

Una entidad que tiene claro cuál es su misión, visión y valores y tiene fijados objetivos estratégicos y directrices de acción orientadas a conseguirlos, es una entidad fortalecida en sus procesos internos, con líneas de trabajo claras que aportan perspectiva y experiencia al proyecto.

Habrá que detallar qué líneas de actuación de cada una de las organizaciones se relacionan con los objetivos del proyecto, cómo están contempladas esas líneas en sus planificaciones estratégicas, en su misión, visión y valores, cómo se relacionan los objetivos del proyecto con la política de género de la organización, etc.

### Qué otros agentes o entidades están implicados en el proyecto y su posición

Otro factor importante para valorar cómo está planificado el proyecto es saber si se han tenido en cuenta agentes o entidades que pueden ser relevantes para su desarrollo. La unión de esfuerzos entre agentes con objetivos similares y complementarios potencia el impacto de las actuaciones y es un valor en sí misma, por lo que supone de coordinación y aprovechamiento de sinergias.

Habrá que explicar qué otras entidades tienen alguna implicación en el proyecto, de qué manera toman parte en él, cuál es su papel, qué relación se ha establecido entre ellas y las dos organizaciones gestoras del proyecto y cómo se ha definido su coordinación.

### Cómo se identificó el proyecto

La manera en que se identificaron los objetivos del proyecto es fundamental para garantizar el éxito del mismo. En este apartado, se trata de constatar cómo el proyecto ofrece garantías de que:

- Las entidades gestoras comparten objetivos estratégicos.
- Se tiene experiencia en el desarrollo de proyectos similares.
- La intervención responde a unas necesidades reales del contexto y la población, avaladas por estudios y datos rigurosos.
- Se ha realizado un buen proceso de diagnóstico en el que ha participado la población implicada.

Se debe explicar al detalle el proceso:

- Quién ha participado: cuáles han sido las fuentes de información para el diagnóstico: entidades, documentos de diagnóstico anteriores, informes o estudios reconocidos sobre las problemáticas de la zona y de la población, colectivos directamente implicados en el proyecto, cuántas mujeres y cuántos hombres de cada uno de los colectivos-.
- Cuándo se ha hecho la identificación.
- Cómo se ha llevado a cabo: qué documentos y/o estudios se han utilizado como base para obtener datos diagnósticos, si se ha hecho un proceso participativo con la población para implicarla desde el inicio en el diseño del proyecto, cómo se ha convocado a las mujeres y a los hombres, cómo se ha integrado a los colectivos más vulnerables, qué metodologías se han utilizado para identificar los problemas y priorizar objetivos, y qué estrategias se han diseñado para garantizar la participación de todos los colectivos de interés.
- Qué se ha identificado: sintetizar las principales conclusiones extraídas del proceso -problemas detectados y objetivos marcados-.

## Cómo el proyecto se relaciona con políticas o planes del país o región y de la entidad a quien se presenta el proyecto

Es el caso de planes de actuación nacionales, regionales o locales que compartan alguna línea de acción u objetivo con el proyecto, o bien planes de la institución financiadora en los que el proyecto se inserte, como estrategias-país.

Además de la descripción de los procesos, conviene sustentarlos con documentación que se incluirá en los anexos: planes estratégicos, política de género, procesos de identificación, convenios de colaboración, proyectos gestionados anteriormente por ambas entidades (incluyendo cuantía y financiación).

### Justificación

En este apartado, la redacción debe centrarse en describir el problema que se pretende resolver con la puesta en marcha del proyecto y -sobre todo- explicar la relación directa que tiene ese problema con el objetivo específico del proyecto. La clave es demostrar la coherencia entre las necesidades detectadas en la fase de identificación y los objetivos marcados. Es decir, explicar por qué la meta marcada y las actuaciones que contempla nuestra intervención son las adecuadas para atajar los problemas que hemos identificado.

Es fundamental argumentar sólidamente por qué la intervención que se plantea es pertinente para la población sujeto. En este sentido, se apelará al proceso de diagnóstico, a las necesidades de las mujeres y hombres de la población sujeto que se han identificado y a la participación activa de la población en esta fase, lo que dota de pertinencia y legitimidad al diagnóstico.

Teniendo en cuenta que existen muy diferentes estrategias posibles para combatir cada problemática, es importante argumentar bien por qué se ha elegido esa estrategia concreta para el proyecto y no otra. Demostrar cómo a través de las actividades planificadas se conseguirán los resultados previstos y, por tanto, el objetivo específico marcado.

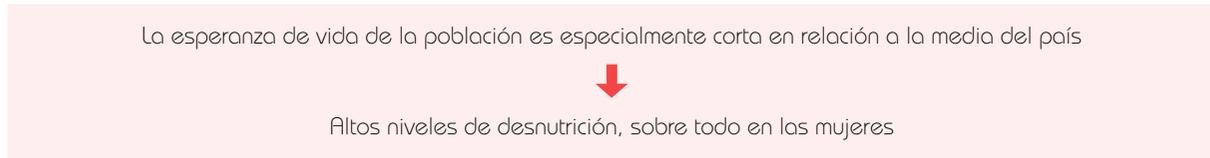
Por último, habrá que explicar de manera breve cuál es la estrategia que se va a seguir para cada una de las líneas transversales.

Es importante la claridad, la concreción, la presentación de argumentos sólidos y no centrarse en la descripción de problemas muy generales o que no tengan nada que ver con el desempeño del proyecto.

### Caso práctico

---

Si estuviéramos formulando el proyecto de La Esperanza, tendríamos que empezar contando cuál es el principal problema que se ha decidido abordar con el proyecto. Sería bueno recordar brevemente -ya que se habrá detallado en el apartado de *Antecedentes*- que esa decisión ha sido fruto de un proceso participativo de identificación en el que se ha elaborado un árbol de problemas, un árbol de objetivos y, de todos los elementos identificados, se ha seleccionado una estrategia de actuación concreta.

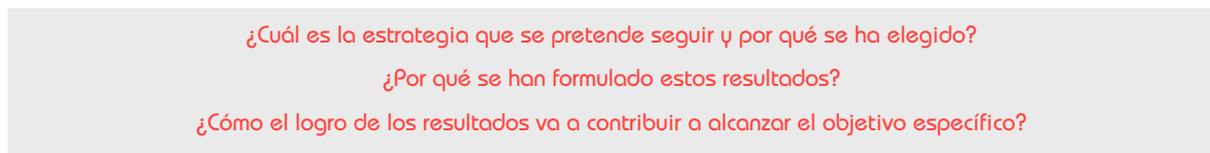
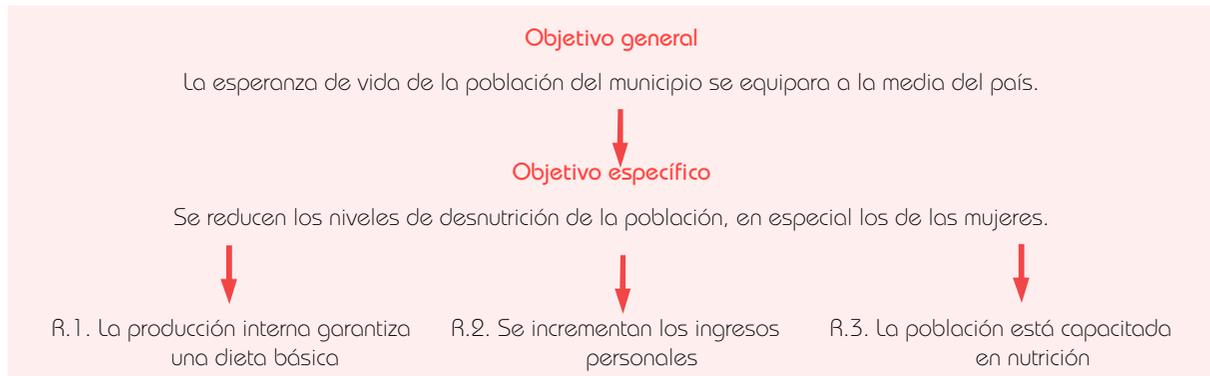


Ante ese problema, el objetivo que se plantea el proyecto es:



De esta manera, se ve la coherencia entre los objetivos del proyecto y las problemáticas detectadas en la identificación.

El segundo paso es explicar cómo la estrategia seleccionada va a contribuir a lograr esos objetivos, justificar por qué se han diseñado estos resultados y por qué el logro de estos resultados va a contribuir a alcanzar el objetivo específico.



Por último, en relación a las estrategias para la incorporación de las líneas transversales, podrían sintetizarse de la siguiente manera:

#### Capacidades, participación y organización

- Capacitación en nuevas variedades de cultivo, técnicas sostenibles de producción, técnicas para mejorar la productividad, técnicas tradicionales, comercialización, gestión y planificación económica.
- Formación profesional a mujeres y hombres jóvenes.
- Creación de organización de agricultores y agricultoras.
- Incremento de la participación de mujeres en la organización agrícola.
- Capacitación a hombres y a mujeres en nutrición y salud.

#### Género

- Incremento del número de mujeres agricultoras.
- Capacitación cuestiones técnicas pero también estratégicas (comercialización, gestión y planificación económica).
- Valorización de las técnicas de cultivo tradicionales, habitualmente utilizadas por las mujeres.
- Implicación de los hombres en las capacitación sobre nutrición y salud y en el cuidado de los hijos e hijas.

#### Enfoque de derechos

- Derecho a la salud y nutrición: incremento de la esperanza de vida y reducción de los niveles de desnutrición.
- Derechos económicos: incrementar los ingresos y controlar esos ingresos.

#### Sostenibilidad ecológica

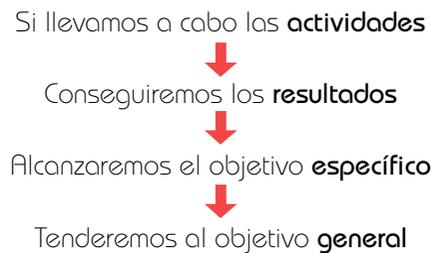
- Soberanía alimentaria: garantizar una dieta básica con la producción interna y decidir qué variedades de cultivo quieren trabajar.
- Capacitación en técnicas de cultivo sostenibles.
- Promover los cultivos orgánicos dedicándoles un porcentaje de la producción.
- Movilización de la población ante la actuación de la empresa maderera.

## Lógica de intervención

La lógica de intervención expresa qué se quiere lograr con el proyecto y cómo pensamos hacerlo. Es un esquema que explica cuál es la situación final a la que se pretende llegar y cuáles son los medios previstos para ello.

- La "situación final" se relaciona con un objetivo general al que se pretende tender y un objetivo específico que se quiere alcanzar.
- Para ello será necesario conseguir unos resultados concretos.
- Para lograr estos resultados tendremos que realizar una serie de actividades.
- Para llevar a cabo las actividades necesitaremos unos recursos.

Se llama *lógica de intervención* porque establece una relación lógica entre los elementos del proyecto. Esta lógica va de "abajo a arriba", es decir, desde lo más concreto a lo más general, de manera que se cumple la lógica si desarrollando las actividades previstas logramos los resultados, alcanzamos el objetivo específico y nos acercamos al objetivo general.



En la fase de formulación ya está diseñada la matriz de planificación porque ésta supone el último paso de la fase de identificación. Por tanto, será el momento de trasladar al formulario todos los elementos de la MPP:

- Objetivo general.
- Objetivo específico.
- Resultados esperados.
- Indicadores de los objetivos y los resultados.
- Fuentes de verificación de los objetivos y los resultados.
- Hipótesis de los objetivos y los resultados.
- Relación de actividades previstas para cada uno de los resultados.

(Ver Capítulo III.2. Planificar lo que haremos: la matriz de planificación del proyecto).

## Relación de actividades previstas

Las actividades son el conjunto de acciones necesarias para conseguir cada uno de los resultados esperados.

De cada resultado previsto en la matriz de planificación se derivan una serie de actividades que componen todas las acciones necesarias para alcanzar ese resultado.

La planificación tiene que garantizar que desarrollando las actividades previstas se lograrán los resultados esperados. Si para alguno de los resultados no pueden planificarse todas las actividades que se consideran necesarias, no tiene sentido mantener ese resultado porque sabemos que no se pueden garantizar los medios necesarios para lograrlo. En ese caso, el resultado debería modificarse.

Cada actividad debe tener asignados los recursos humanos, técnicos y materiales que sean necesarios para su desarrollo. Si se han diseñado actividades para las cuales no va a haber recursos asignados, previsiblemente la planificación no se cumplirá.

Las actividades no requieren de la formulación de indicadores, pues su desarrollo es la prueba de que se han realizado.

En el documento de formulación se debe indicar la relación de actividades previstas para cada uno de los resultados y explicar brevemente cómo se prevé llevar a cabo cada una.

En este apartado se detalla qué metodología se va a utilizar, a quién está orientada y cómo se va a facilitar la participación de la población sujeto en su desarrollo. Todo ello desde la clave de la concreción y la capacidad de síntesis, destacando las cuestiones más relevantes de la puesta en marcha de cada una de las actividades.

## Participación de la población sujeto

Un apartado imprescindible en el documento de formulación de un proyecto es el relativo a describir y definir cómo es la población que va a estar en el centro de las actividades. Para hacer una descripción completa, será necesario explicar lo siguiente:

### Identificación de la población sujeto

El primer paso es hacer una caracterización detallada de la población que va a protagonizar el proceso, aportando datos sobre:

- Número de mujeres y de hombres (lo más aproximado posible) que componen la población sujeto del proyecto. Es imprescindible que la cuantificación esté desagregada por sexo y también en base a otros aspectos que sean relevantes:
  - Etnia.
  - Edad.

- Grupo socioeconómico.
- Opciones religiosas, políticas, o de otra índole.
- Otras cuestiones de interés.
- Características sociales, económicas, culturales y políticas de la población: describir muy brevemente los aspectos más relevantes y que se relacionan con el proyecto.
  - Principales actividades productivas de la población.
  - Cómo se dividen por sexo las actividades productivas.
  - Formas de estructuración de las comunidades o colectivos.
  - Cómo son las relaciones de género.
  - Cuáles son las relaciones de poder.
  - Aspectos sociopolíticos o religiosos de relevancia.
  - Posibles conflictos o dinámicas internas.
  - Nivel de empoderamiento de los diferentes colectivos.
  - Formas de organización de los sujetos identificados.

### Criterios de selección de la población sujeto

Una vez aportados datos sobre la población implicada en el proyecto, se indican los criterios que se han seguido para seleccionar a unos grupos de interés y no a otros:

- Las razones por las que el proyecto se centra en esa población en concreto.
- Si se ha priorizado algún colectivo específico, explicar por qué y qué criterios se han seguido.
- Si se han tomado medidas de discriminación positiva para algún grupo o colectivo.

### Fases del proyecto en las que participa la población sujeto

Todos los proyectos deben contemplar la participación de la población sujeto en sus distintas fases y establecer las medidas necesarias para facilitarla. En el formulario hay que detallar cómo los diferentes sujetos se han implicado en la identificación y diseño del mismo y cómo se prevé que lo haga en la ejecución, seguimiento y evaluación.

- Explicar las acciones que se han llevado a cabo y las que están previstas en cada una de las fases para garantizar la apropiación del proyecto por parte de la población sujeto.
- Detallar las acciones que se han llevado a cabo y las que están previstas, en cada una de las fases para propiciar específicamente la participación efectiva de las mujeres en igualdad de condiciones.
- Exponer las medidas específicas que se han llevado a cabo y las que están previstas en cada una de las fases para que los grupos de población en situación de vulnerabilidad tengan plena participación en igualdad de condiciones.

Al igual que en otros apartados, es recomendable que las explicaciones se acompañen de anexos que documenten las medidas llevadas a cabo y las previstas.

### **Cronograma de actividades**

Definir el calendario de actividades es fundamental para visualizar el ámbito temporal de la acción en su conjunto, para diferenciar las fases y clarificar en qué momento se desarrollará cada una de las actividades.

Elaborar un buen cronograma contribuye a lograr una mejor planificación y racionalización de los recursos humanos, técnicos y económicos que se van a utilizar en el proyecto.

Para diseñar el cronograma, se ubican las actividades planificadas en una tabla con un calendario -que puede estar dividido en plazos de uno, dos, tres o seis meses- y del cual resulta la duración total estimada del proyecto.

La tabla debe contener todas las actividades previstas para cada uno de los resultados y su ubicación temporal. Ninguna actividad puede quedar fuera del cronograma.

El cronograma de actividades es útil para planificar, ya que contribuye a:

- No saturar períodos de tiempo concretos con muchas actividades.
- Evitar planificar actividades en períodos en los que se sabe que no va a ser posible desarrollarlas (por cuestiones del contexto: tiempos de cosechas, de condiciones meteorológicas adversas, etc.).
- Planificar actividades en períodos donde se sabe habrá una coyuntura propicia.

Además, el cronograma permite tener acceso a los datos de manera gráfica e ir comprobando si se está cumpliendo la planificación prevista del proyecto. De esta forma, se tiene control sobre los posibles desajustes y se puede reaccionar para corregir las desviaciones y replantear la planificación temporal de las actividades.

### **III.4.2. La integración de las líneas transversales en la formulación**

A la hora de cumplimentar el formulario, es imprescindible explicar cómo el proyecto integra las líneas transversales.

En muchas ocasiones, se comete el error de caer en imprecisiones u ambigüedades al redactar este apartado, bien porque no resulta fácil explicar en qué cuestiones del proyecto se concreta cada una de las transversales o bien porque realmente en la planificación no se ha realizado la labor de su incorporación.

En este apartado no se trata de redactar párrafos teóricos o declaraciones de intenciones sobre cada

una de las transversales, sino que hay que trasladar las cuestiones concretas que el proyecto contempla para trabajar cada una de ellas, de forma que quede claro en qué se concreta el enfoque de género, el fortalecimiento de las capacidades, el enfoque de derechos y la sostenibilidad ecológica en los diferentes elementos del proyecto.

Es necesario detallar qué objetivos, resultados, indicadores y/o actividades están orientadas a trabajar las transversales y qué estrategias y metodologías se contemplan para facilitar su integración. Es conveniente explicar cómo se ha trabajado la incorporación de cada una de las líneas transversales en las diferentes fases del ciclo del proyecto.

### **Enfoque de Género**

En relación a la transversal de enfoque de género, se debe explicar cómo se ha tenido en cuenta desde la identificación de problemáticas y objetivos. Detallar si se ha partido de un análisis de género, si el proyecto ha previsto estrategias de empoderamiento de las mujeres y qué cambios en la situación y posición de hombres y mujeres se espera conseguir poniéndolas en práctica.

Se debe indicar si las entidades gestoras del proyecto asumen el enfoque de género como algo que trasciende el aspecto técnico y se adentra en lo institucional y estratégico. Para que la apuesta por la equidad de género sea efectiva tiene que ser planteada como una política de la organización, con objetivos, resultados y acciones concretas. Debe ser una apuesta política que implique a todas las personas de la organización y al funcionamiento de todas las áreas o departamentos. Por tanto, se debe destacar si el proyecto se enmarca en una política de género que la organización ha definido y detallar cómo enlazan política y proyecto.

Resulta relevante aportar información sobre:

#### **Identificación**

- Cómo ha sido el proceso de identificación de necesidades y prioridades: árbol de problemas, árbol de objetivos.
- Cómo las mujeres han participado en el proceso y en la decisión de qué estrategias elegir.
- Qué datos principales se han obtenido respecto a la desigual condición y posición de hombres y de mujeres. Análisis de género.
- Qué mecanismos se han utilizado para garantizar que las mujeres participen y para que sus demandas se incluyan en el diagnóstico.
- Cuáles han sido las necesidades y prioridades identificadas y cuáles responden a intereses estratégicos y a necesidades prácticas de las mujeres.
- Qué objetivos y resultados se orientan a trabajar la equidad de género.

- Qué indicadores contribuirán a medir los avances en el empoderamiento de las mujeres y en la equidad de género (avances a nivel cuantitativo y también cualitativo).
- Cómo los objetivos y resultados se han traducido en acciones concretas orientadas a satisfacer tanto necesidades prácticas como intereses estratégicos de las mujeres: relacionar objetivos y resultados con actividades.
- Verificar que las actividades planificadas cuentan con recursos materiales y humanos asignados en el presupuesto, que garanticen que se van a poder llevar a cabo: relacionar actividades con presupuesto.

### Estrategia de empoderamiento

Se ha mencionado en otros apartados cómo las acciones de cooperación deben incluir acciones que se orienten al empoderamiento de las mujeres. En este apartado se debe ofrecer información exhaustiva sobre la estrategia que adopta el proyecto o programa en este sentido, aportando datos sobre:

- En qué consiste la estrategia, cuál es su objetivo fundamental y qué desigualdades y desequilibrios pretende afrontar.
- En qué acciones se concreta: concienciación, formación, capacitación, etc. y cuáles son las estrategias/metodologías para cada una de ellas.
- Cómo se garantiza la participación de las mujeres, qué medidas se han contemplado para lograr una participación real y efectiva.
- Qué cambios se espera obtener en cuanto a la condición de las mujeres.
- Qué cambios se espera obtener en cuanto a la posición de las mujeres.
- Si se ha involucrado a los hombres y cómo se plantea su participación.
- Si se contemplan medidas para crear alianzas estratégicas con otras mujeres.

### Ejecución

- Cómo se ha previsto que sea la implicación y participación de las mujeres en el desarrollo de las acciones.
- Qué medidas se prevén para garantizar su participación.

### Seguimiento y evaluación

- Definir cuáles de los formulados en la matriz son indicadores de equidad de género.
- Indicar cómo se tienen previsto evaluar el impacto de género.
- Detallar las medidas previstas para garantizar la participación de las mujeres en los momentos de evaluación del proyecto o programa.

## **Estrategia de fortalecimiento de las capacidades locales**

Es necesario explicar qué estrategia ha adoptado el proyecto para fortalecer las capacidades de los hombres y mujeres y prestar especial atención a detallar cuáles son las medidas específicas que van a permitir el acceso equitativo de hombres y mujeres a la capacitación.

### **Identificación**

- Señalar qué carencias en cuanto a capacidades se han detectado en la identificación.
- Explicar qué medidas se han adoptado para garantizar la participación de los colectivos vulnerables en esta fase.
- Indicar qué demandas han realizado los hombres y cuáles las mujeres en el proceso de definición de problemas: qué necesidades de capacitación han expresado ellas y cuáles ellos.
- Enumerar los objetivos y resultados del proyecto en función de las necesidades expresadas tanto por hombres como por mujeres.
- Señalar qué actividades se han diseñado para lograr esos resultados.
- Explicar qué estrategia se ha adoptado para abordar las problemáticas detectadas.
- Definir qué resultados se espera conseguir.
- Explicar qué efectos tendrá el proyecto en las relaciones de género.

### **Ejecución**

- Indicar qué acciones de capacitación se han previsto.
- Detallar cómo se van a llevar a cabo: cómo va a participar la población en el desarrollo de esas actividades. Quién va a hacer qué.
- Definir las metodologías contempladas para garantizar la participación de los hombres y de las mujeres.

### **Seguimiento y evaluación**

- Señalar los indicadores relativos al fortalecimiento de capacidades, diferenciando entre las de los hombres y las mujeres.

## **Estrategia y procesos de participación para el proyecto y estructuras generadas una vez éste sea concluido**

Este apartado requiere plasmar cómo se ha planteado la participación de todos los agentes implicados en el proyecto desde su origen.

Habrà que detallar las siguientes cuestiones:

## Identificación

- Cómo se ha planteado la participación de todos los grupos implicados en la fase en la que se han identificado las problemáticas, los objetivos y las estrategias.
- Cómo se ha garantizado que los grupos más vulnerables participen.
- Si se prevé la creación de espacios de concertación con otros agentes: sociales, institucionales, etc.
- Si se tiene previsto planificar formación sobre cuestiones como:
  - Cultura democrática.
  - Estrategias participativas.
  - Formación a líderes en procesos participativos.

Cuáles son los criterios fijados para garantizar la representatividad de los espacios participativos

Si se contemplan medidas para garantizar que los espacios participativos son transparentes en cuanto a su funcionamiento en general y respecto a la toma de decisiones.

## Ejecución

- Qué acciones concretas se van a ejecutar para llevar a cabo la estrategia de participación que se haya adoptado.
- Qué acciones concretas se prevén para las mujeres.
- Qué mecanismos se van a poner en marcha para garantizar que los grupos que queremos que participen lo hagan con autonomía.
- Qué mecanismos se prevén para garantizar que las mujeres participen en los espacios previstos.
- Resultados que se prevén en cuanto a empoderamiento de la población: ¿en qué medida la participación que impulsa el proyecto o programa va a impactar en el fortalecimiento de las capacidades de las personas, especialmente de las mujeres y los colectivos vulnerables? (mejora de la autoestima, aumento de la autonomía personal, refuerzo de la capacidad de incidencia).
- Impacto de la estrategia de participación en las relaciones de género: ¿ha influido en cómo están posicionadas las mujeres en la sociedad/comunidad/familia respecto a su situación anterior? ¿han accedido las mujeres a espacios que antes les eran ajenos (ámbitos públicos)? Y los hombres ¿han incrementado su presencia y participación en espacios privados/familiares)?

## Seguimiento y evaluación

- Explicar qué indicadores prevé el proyecto para medir los avances en cuanto a la participación.

- Detallar las medidas previstas para garantizar la participación de todos los colectivos implicados en los momentos de evaluación del proyecto o programa.

### **Potenciación de la organización**

Explicar cómo el proyecto está favoreciendo los procesos organizativos, las sinergias y la coordinación entre diferentes agentes con objetivos comunes para el logro de objetivos estratégicos, cómo se están promoviendo los valores democráticos, de educación cívica, social y política y de cultura de la responsabilidad social.

### **Identificación**

Para tener en cuenta los aspectos organizativos a la hora de planificar un proyecto, se parte de un análisis de la situación que contenga información sobre el nivel de organización de la población implicada, sobre cuestiones como:

- Forma de organización de la población y sus debilidades y fortalezas a este respecto que se han identificado.
- Tipo de liderazgo y forma de ejercerlos de la población implicada.
- Posible déficit detectado: de educación en valores democráticos, etc.
- Medidas adoptadas para garantizar la participación en este proceso de todos los grupos implicados, en especial los grupos más vulnerables y las mujeres.
- Si se pretender fortalecer los liderazgos democráticos, en especial los de las mujeres y cómo.
- Si se van a tomar medidas (talleres, capacitaciones, etc.) para fortalecer:
  - Valores democráticos.
  - Cultura de la responsabilidad social.
  - Educación social y política.
- Logros que se prevén: qué aspectos estratégicos estamos fortaleciendo a través de las acciones del proyecto o programa.

### **Ejecución**

- Qué medidas se prevén para garantizar el buen funcionamiento de los espacios de participación ciudadana: creación de reglamentos y normativas, espacios para la resolución de conflictos, etc.
- Qué medidas se van a adoptar para fortalecer las organizaciones, en especial las de mujeres y pueblos indígenas.
- Si se ha planificado la creación de espacios de concertación: consejos municipales, comités barriales o comunitarios, etc.

- Cómo se van a aprovechar estos liderazgos para lograr potenciar la organización y tener un efecto multiplicador.
- Cómo se va a potenciar el trabajo en redes con otros colectivos con quienes se compartan intereses para planificar estrategias locales o comunitarias.

### Seguimiento y evaluación

- Explicar qué indicadores prevé el proyecto para medir los avances en cuanto a la organización.
- Detallar las medidas previstas para garantizar la participación de todos los colectivos implicados en los momentos de evaluación del proyecto o programa.

### Enfoque de Derechos Humanos

Explicaremos qué objetivos, resultados y actividades contempla el proyecto en relación al enfoque de derechos humanos que plantea la cooperación del Gobierno Vasco. Se prestará especial atención a las medidas dirigidas a garantizar el ejercicio pleno de derechos de las mujeres y de los grupos vulnerables y excluidos.

### Identificación

Aportar información sobre:

- Las capacidades de los sujetos de derecho detectados en la fase de identificación: si son conscientes de los derechos que tienen y de los que les son negados, etc.
- La información obtenida en el diagnóstico sobre la situación del cumplimiento de derechos: violación o privación de derechos para algunos colectivos, en especial para las mujeres.
- El conocimiento sobre el trabajo de las organizaciones de derechos humanos del entorno.
- La información obtenida sobre posibles movilizaciones de denuncia o de promoción de derechos que se hayan realizado en la zona.
- La situación de los titulares de deberes.

### Ejecución

De los problemas detectados se derivarán unas acciones. En el formulario deberá quedar claro cómo se van a ejecutar estas acciones con la clave de la defensa, denuncia, promoción, divulgación y/o formación de derechos. Habrá que detallar cuestiones como:

- Medidas que se van a adoptar para apoyar denuncias de violaciones de derechos: por ejemplo, apoyo a acciones legales de denuncia realizadas por organizaciones o instituciones locales, acompañamiento jurídico, etc.

- Medidas para apoyar la divulgación de derechos: creación de observatorios de derechos, elaboración de materiales formativos e informativos, organización de seminarios, etc.
- Si se prevén acciones para potenciar la educación/formación de las personas en cuanto a los derechos de que son sujetas.
- Cómo se va a apoyar la promoción de los derechos de las mujeres: asesorías legales, acompañamiento en procesos de denuncia o judiciales, promoción de cambios en normativas y leyes (titularidad de las tierras, etc.).
- Cómo se van a potenciar las organizaciones locales de derechos humanos.
- Medidas para fortalecer la capacitación para mejorar las acciones de denuncia: formación a ONGD y gobiernos sobre instrumentos para fundamentar jurídicamente las denuncias por violaciones de derechos humanos.
- Medidas de apoyo a víctimas: creación de comisiones de la verdad, recopilación de testimonios con fines de denuncia pública, facilitación del acceso a sistemas de protección, etc.
- Apoyo al trabajo en redes: fomento de la implicación de la población en campañas estatales o internacionales.

### Seguimiento y evaluación

- Detallar qué objetivos e indicadores se han formulado en la lógica de intervención para poder hacer el seguimiento y evaluación a los procesos de fortalecimiento de los derechos humanos.
- Detallar las medidas previstas para garantizar la participación de todos los colectivos implicados en los momentos de evaluación del proyecto o programa.

### Sostenibilidad Ecológica

Tal como se explica en la fase de identificación, se recomienda realizar una Evaluación Preliminar Ambiental o, si los impactos ambientales del proyecto son significativos y la legislación ambiental lo requiere, efectuar una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA). Las medidas para mitigar los impactos ambientales negativos y para potenciar los impactos positivos se deben reflejar en el formulario del proyecto.

Debe quedar plasmado cómo el proyecto incorpora criterios de sostenibilidad ecológica, entendiendo el concepto en clave preventiva (desarrollo ligado a medioambiente) y no curativa, para paliar los efectos medioambientales negativos.

En este sentido, se aportará información sobre cómo se han integrado los criterios en las diferentes fases:

## Identificación

En la identificación de problemas debe estar integrada esta variable y, por tanto se debe recoger información sobre:

- La situación medioambiental: si en la identificación se han detectado problemas de esta naturaleza y las consecuencias que ello tiene en las personas, diferenciando efectos en hombres y en mujeres.
- Si se tiene información sobre cuál es el modo de gestionar los residuos de la población implicada y en la zona.
- Si se han obtenido datos sobre qué tipo de energías se utilizan más y por qué.
- Las capacidades de la población sujeto en cuanto a comprensión de la situación medioambiental y análisis de sus causas.
- El empoderamiento de los sujetos y su capacidad de formular propuestas alternativas sostenibles.

## Ejecución

- Cómo contempla el proyecto el fomento del uso responsable de las energías: programas de concienciación, etc.
- Qué acciones concretas se prevén para propiciar la utilización de tecnologías limpias.
- Explicar si se contempla la formación sobre aspectos relacionados con el cuidado del medio: pautas de reciclaje, aprovechamiento de energías limpias (paneles solares).
- Indicar si se tiene previsto divulgar y capacitar en técnicas agrícolas respetuosas y en equilibrio con la naturaleza.
- Explicar si se va a fomentar el uso de recursos propios, de la zona y de qué manera.
- Detallar si el proyecto incluye acciones que cuestionen el modelo de desarrollo imperante y busquen alternativas más sostenibles.

## Seguimiento y evaluación

- Detallar qué objetivos e indicadores se han formulado en la lógica de intervención para poder hacer el seguimiento y evaluación de los avances en cuanto a sostenibilidad ecológica.
- Analizar cómo se ha integrado el medio ambiente en todas las fases del proyecto. Si se realizó una EIA, se analizará si el Plan de Gestión Ambiental y el seguimiento fueron efectivos. Además, se tratará que los criterios de evaluación tengan en cuenta el medio ambiente. A este respecto, por ejemplo se analizará si se tuvieron en cuenta los aspectos ambientales identificados en el análisis de problemas (pertinencia), si se incluyeron de manera efectiva las medias ambientales

planteadas, si los recursos ambientales se utilizaron eficientemente, si hay factores ambientales que puedan amenazar la sostenibilidad del proyecto y, en el caso del impacto, si el proyecto contribuirá al desarrollo sostenible.

- Detallar las medidas previstas para garantizar la participación de todos los colectivos implicados en los momentos de evaluación del proyecto.

### III.4.3. Viabilidad y sostenibilidad

La viabilidad y la sostenibilidad son elementos clave en la construcción de proyectos que contribuyan de manera efectiva al desarrollo humano.

#### Viabilidad

Condición que hace posible el funcionamiento de un proyecto con los recursos previstos y en las circunstancias y contexto en que se desarrolla

#### Sostenibilidad

Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión<sup>12</sup>.

Cada sector de cooperación tiene su propio análisis específico de viabilidad y sostenibilidad, pero existen algunas condiciones previas que es imprescindible tener en cuenta en la planificación, para que los proyectos contribuyan a una cooperación transformadora, de calidad, coordinada, coherente y centrada en la erradicación de la pobreza estructural:

- Promover alternativas de desarrollo basadas en principios transformadores que avanza desde procesos locales hacia cambios globales.
- Orientar las acciones hacia la transformación de las estructuras que provocan y mantienen la pobreza.
- Fortalecer procesos endógenos y estrategias de desarrollo local.
- Acompañar a las personas y pueblos en situación de pobreza en el proceso de ser sujetos de su desarrollo.

---

<sup>12</sup> Pérez de Armiño, Karlos (dir.), Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Hegoa, Icaria, 2000.

## Viabilidad técnica de las acciones emprendidas

La viabilidad técnica se refiere a la idoneidad de los recursos tecnológicos, materiales, humanos y metodológicos previstos para desarrollar el proyecto con la población sujeto y en el contexto concreto.

La viabilidad de las acciones de cooperación se basa en tres factores:

- Eficacia: que las acciones alcancen los objetivos planificados.
- Eficiencia en el uso de los recursos, de manera que se alcancen los objetivos con los mínimos posibles.
- Sostenibilidad ecológica como marco de acción con respecto al uso de los recursos.

### Implicaciones para la viabilidad y la sostenibilidad en el uso de los recursos:

- Limitar al máximo el impacto ambiental de todas las acciones emprendidas.
- Uso de recursos naturales y energéticos propios de la población sujeto y de la zona en la que se desarrolla el proyecto.
- Cerrar el ciclo de los materiales, planificando la forma en que los residuos emitidos sean reciclados por el ecosistema natural de la zona.
- Utilizar los recursos renovables garantizando la capacidad del ecosistema para sustituirlos.
- Utilizar los recursos no renovables adelantando su necesidad en el futuro y la disponibilidad de alternativas.
- Aplicar criterios de eficiencia en el uso de recursos, de forma que se garantice el consumo mínimo de los mismos por cada producto o acción que implique el proyecto.
- Hacer uso de las tecnologías más apropiadas y limpias en cada contexto.

En el caso de **recursos materiales**, se debe tener en cuenta:

- Aplicar criterios de suficiencia en el uso de recursos, de forma que se disminuya hasta el mínimo posible el consumo total de recursos.
- Hacer uso de las tecnologías más apropiadas y limpias en cada contexto. En el caso de **recursos materiales**, se debe tener en cuenta:
  - Características que faciliten su adecuación al contexto: en el caso de materiales de construcción, maquinaria y equipos, valorar su resistencia a fenómenos climatológicos adversos propios de la zona -huracanes, sismos, calor extremo, altos niveles de humedad, etc.-
  - Adecuación al uso que se vaya a hacer de los recursos.
  - Relación calidad-coste en función del presupuesto disponible.

En el caso de **recursos tecnológicos y técnicos**, se debe valorar la adecuación al contexto en el que se van a utilizar en lo relativo a:

- Condiciones climáticas y geográficas.
- Condiciones que garanticen su mantenimiento en buen estado.
- Costumbres y usos culturales que puedan posicionar a la población sujeto a favor o en contra del uso de determinadas tecnologías.
- Nivel de dificultad de utilización de los equipos.
- Capacitación de las personas responsables del manejo de los recursos tecnológicos.
- Posibilidades de asistencia técnica o de repuestos en caso de averías.

En cuanto a los **recursos educativos**, para aplicar las metodologías pedagógicas más apropiadas es fundamental tener en cuenta:

- Necesidades de formación de la población sujeto.
- Predisposición a participar en las actividades educativas.
- Disponibilidad de horarios y adecuación al calendario estacional de la zona.
- Características de los colectivos a quienes se dirigen los recursos educativos para detectar dificultades y potencialidades.
- Dificultades específicas para la participación de las mujeres y de los colectivos vulnerables o con capacidades limitadas.

**Implicaciones para la viabilidad y la sostenibilidad en las acciones enmarcadas en el ámbito de la educación y la cultura:**

- Fortalecer la identidad cultural, desde el principio del respeto a todas las culturas cuyos valores sean tolerantes con los de las demás, y cuestionando la tendencia a la imposición de la cultura dominante.
- Planificar iniciativas que integren la dimensión cultural en el empoderamiento de la población sujeto y refuercen el sentido de comunidad.
- Promover la educación multicultural y plurilingüe, que revalorice la memoria de los pueblos, visibilice la posición de las mujeres y proponga estrategias equitativas dentro de la cultura propia.
- Diferenciar las prácticas discriminatorias contra las mujeres que se plantean como valores culturales y visibilizarlas como las inequidades de género que son.
- Priorizar el apoyo integral a los pueblos indígenas, a través del fortalecimiento de sus formas de organización, lenguas y tradiciones, siempre dentro del marco de los derechos humanos y de un modelo de desarrollo basado en la equidad de género.
- Fortalecer los medios de comunicación alternativos y las redes sociales de comunicación social propias.
- Generar instalaciones locales de cultura y fortalecer grupos artísticos autóctonos.

En lo relativo a los **recursos humanos**, es imprescindible asegurar:

- Que se cuenta con el equipo humano suficiente para desarrollar todas las actividades previstas en el tiempo establecido.
- Que el equipo humano cuenta con la capacitación adecuada a las responsabilidades asignadas.
- Que se ha establecido un reparto racional de las tareas, sin que se produzca sobrecarga de responsabilidades en un mismo colectivo o persona.
- Que el reparto de tareas y responsabilidades respeta la equidad de género y no refuerza los roles tradicionales de mujeres y hombres.

En cuanto a la explicación de la viabilidad técnica en el formulario del proyecto, es importante detallar con qué recursos humanos y materiales cuenta el proyecto para llevarse a cabo y, argumentar por qué se han elegido esos y no otros en función de las características del proyecto y de los factores explicados.

En caso de proyectos que hayan realizado estudios de viabilidad, se incorporan las conclusiones a la documentación del proyecto.

## Viabilidad económica

El estudio de la viabilidad económica es imprescindible en los proyectos que consistan en o incluyan actividades de producción. En estos casos, se deben realizar estudios de producción y de mercado para asegurar que la iniciativa que se quiere emprender tiene posibilidades de éxito.

Los proyectos productivos o con componentes productivos deben partir de la concepción de que la pobreza no es sólo ingreso, y que implica la limitación de capacidades, de oportunidades y de acceso a recursos, servicios y al ejercicio del poder y de los derechos de las personas y pueblos. Se priorizarán las acciones en las que participen agentes sociales, y no sólo económicos.

### Implicaciones para la viabilidad y la sostenibilidad en proyectos productivos

- Los sistemas productivo, comercial y financiero deben estar al servicio del desarrollo humano sostenible.
- El enfoque económico debe ser sostenible, respetar la diversidad cultural y generar equidad.
- Las pautas de consumo propiciadas deben ser responsables y coherentes con la sostenibilidad.
- Se prioriza el trabajo asociativo y cooperativo.

El modelo económico acorde con el desarrollo humano sostenible, de manera que debe responder a las siguientes características:

- Evolución: en una economía que tiende hacia la sostenibilidad, la innovación debe orientarse a alcanzar los objetivos estratégicos de la sociedad y adaptar sus ritmos a ello.
- Autoorganización: la sociedad debe ser quien dirija el sistema económico para definir y satisfacer sus necesidades dentro de los límites ambientales y basándose en la organización, la diferenciación, la especialización, la cooperación y la estabilidad.
- Autosuficiencia: la autonomía pasa por depender únicamente de los recursos propios, y tener así capacidad de decisión.
- Diversidad: la estabilidad económica depende de la diversidad productiva, pues la especialización genera dependencia del mercado.
- Descentralización: la satisfacción de las necesidades prioritarias y la estabilidad frente al mercado internacional se garantizan mejor con la utilización de recursos y tecnologías locales.
- Cooperación: sustituir la primacía de la competencia por la cooperación como requisito imprescindible para la sostenibilidad y como elemento cohesionador.

El sistema de distribución de los recursos forma parte de la cultura de un pueblo. La planificación de actividades productivas supone incidir en la economía, de manera que es imprescindible evitar la imposición de formas de producción, comercialización o consumo externas.

La incidencia en los mercados desde los proyectos de cooperación se fundamenta en tres ejes estratégicos:

### Economía popular

- Sus objetivos son sociales, por lo que la economía y las actividades productivas se consideran un medio para obtenerlos.
- Se orienta a la satisfacción de las necesidades locales.
- La pequeña empresa, el trabajo asociado y cooperativo son las formas de relación capital-trabajo predominantes.
- Su vocación empoderadora requiere la participación prioritaria de las mujeres.

### Desarrollo económico local

Potenciación de un territorio en base a la concertación de los diferentes agentes sociales y económicos (públicos y privados) dentro de una estrategia integral, endógena y planificada a largo plazo.

Los mercados nacionales y locales siguen siendo el ámbito en el que se desarrollan la mayoría de las transacciones económicas. En el marco local, se dan potencialidades específicas, pues posee elementos diferenciadores que lo convierten en un sujeto económico válido.

La estrategia de desarrollo económico local responde a las siguientes claves:

- Es integral, e integra la producción, la comercialización, el crédito, la formación, la innovación, los servicios de desarrollo empresarial y la creación de un marco institucional propio.
- Fortalece las capacidades endógenas, potencia las capacidades y los objetivos y necesidades locales, frente a los modelos exportadores.
- Los agentes económicos básicos son la pequeña y mediana empresa.
- El sujeto principal de la estrategia es el territorio.

### Soberanía alimentaria

El sector agropecuario está expuesto a vulnerabilidades específicas. El modelo de agricultura industrial neoliberal centrado en lo mercantil ha generado desigual tenencia de la tierra, proletarianización del campesinado, destrucción de ecosistemas, privatización de la biodiversidad, destrucción de los sistemas locales de producción y comercialización, proliferación de alimentos transgénicos y mercantilización de la seguridad alimentaria.

En respuesta a estas vulnerabilidades, las actividades productivas centradas en el sector agropecuario deben enmarcarse en una estrategia de visión global, basada en estrategias de producción y consumo local.

La estrategia planteada es la propuesta de soberanía alimentaria, definida como el desarrollo agroecológico que reestablezca la producción interna como prioridad, con precios justos para las personas productoras y consumidoras, estableciendo el acceso a la tierra, agua y semillas y otros medios de producción para quien los necesite, dentro de una estrategia de producción campesina sostenible, respetando los derechos humanos y la plena participación de las mujeres<sup>13</sup>.

- Sistema de producción y comercialización: se prioriza la agroecología, agricultura ecológica, control popular sobre los recursos (agua, semillas), condiciones de trabajo dignas y mercados locales como destinatarios finales de la producción.
- Integración de componentes de formación y acceso a financiación.
- Control efectivo sobre la tierra que se trabaja.
- Coordinación y alianzas entre organizaciones sociales.

El ámbito de actuación debe ser

- Territorial, para fortalecer el desarrollo de los mercados locales,
- Concertado e integral, para propiciar la acumulación de capacidades y el aumento del valor añadido de los productos,
- De largo plazo, para posibilitar el planteamiento de objetivos claros en seguridad alimentaria, salud e ingreso.

Para la puesta en marcha de actividades productivas, y partiendo de las premisas expuestas, es fundamental tener bien definidas todas las claves del proceso de producción y comercialización, y asegurarse de que se van a producir bienes que tengan salida en el mercado.

Iniciar una actividad productiva sin haber tenido en cuenta factores fundamentales que van a influir en su éxito o su fracaso -cómo planificar la producción, cómo gestionarla, cómo manejar la comercialización, cuáles son las características del mercado, etc.-, supone un gran riesgo, ya que se están invirtiendo recursos económicos, esfuerzos y expectativas de la población sujeto, en un proyecto del que no se tiene ninguna garantía. Hacer estudios previos es pisar sobre un suelo más seguro. Si bien es cierto que ningún proyecto productivo tiene garantizado al 100% su éxito, ya que siempre pueden surgir elementos ajenos que influyan negativamente, la clave debe ser hacer todo lo posible para disminuir al mínimo los riesgos y la incertidumbre.

---

<sup>13</sup> Plan Director GV 2000.

Es necesario estudiar los siguientes aspectos:<sup>14</sup>

- La oferta: qué productos similares existen, qué características tienen, a qué precio se venden, qué diferencias tienen con la producción que se pretende iniciar, etc.
- La demanda: cuáles serían los y las potenciales clientes, cuáles son sus gustos y preferencias, qué volumen de producto demandan, etc.
- Los factores externos: cómo es el entorno social, cultural y político, la situación económica, la medioambiental, etc.
- Las capacidades disponibles: de qué recursos humanos se dispone y cuáles son sus capacidades -de formación, de organización, etc.-.
- Los medios disponibles: de qué recursos técnicos, infraestructuras, y medios de transportes se dispone.

La información sobre estos factores permitirá tener conocimiento de la realidad y ayudará a tomar decisiones sobre la estrategia de mercado que se quiere adoptar.

Por otra parte, tendrá que haberse diseñado una buena planificación de la gestión de la iniciativa, saber cómo se van a manejar los diferentes ámbitos del emprendimiento productivo:

- La gestión de los recursos humanos.
- Las cuestiones administrativas.
- El área económica-financiera.
- La planificación operativa.
- El aspecto comercial.
- El aspecto social.

La planificación ayudará a tener control sobre la iniciativa, a ganar en eficiencia y eficacia, a mejorar la rentabilidad y a optimizar los recursos disponibles -materiales, técnicos y humanos-.

### **Viabilidad institucional**

El acompañamiento de procesos propios de desarrollo a través de proyectos de cooperación tiene una incidencia en la estructura de distribución del poder. El sistema y ámbito de gestión del poder en el que se centran las acciones de cooperación es el poder local.

---

<sup>14</sup> Información basada en el documento de Mundukide "Plan de Viabilidad".

## Poder local

Creación de sinergias entre la administración local democrática y los movimientos sociales, para establecer una estrategia de desarrollo concertada y equitativa que movilice el conjunto de capacidades del territorio.

- En el ámbito local los procesos nacen más sólidos, son menos abstractos y se consolidan.
- Es el marco donde la población desarrolla su vida y hay más sentido de lo comunitario.
- El ámbito local permite fomentar la unión de actores públicos y privados en la lucha por la erradicación de la pobreza.

Las iniciativas de cooperación tienen tres vías de fortalecimiento del poder local:

- Apoyo a las instituciones y gobiernos locales democráticos: La implicación de las instituciones locales en los procesos de desarrollo en los que se insertan los proyectos aporta garantías democráticas, elementos básicos (como infraestructura, asistencia técnica, información pública) y pueden liderar un proceso de concertación.
- Articulación de las instituciones y la sociedad civil: Es importante que las instituciones locales y la sociedad civil dispongan de espacios de encuentro, y participación donde tomar decisiones conjuntas y definir estrategias comunes. El apoyo jurídico y estratégico en la conformación de estructuras de participación, la capacitación de personas facilitadoras y participantes en estos procesos, son elementos estratégicos para el fortalecimiento del poder local.
- Fortalecimiento de las organizaciones civiles; Fomentar la educación ciudadana en estrategias participativas, la formación de líderes, la organización comunitaria, sectorial y territorial y la participación en redes y plataformas, como forma de apoyo e instalación de capacidades de la sociedad civil organizada.

En lo relativo a la realidad social y cultural de la población sujeto del proyecto, si se ha incorporado a todos los colectivos, hombres y mujeres, desde el inicio del proceso, se tiene garantía de que responde a necesidades sentidas y respeta sus tiempos y formas de proceder. Por tanto, un elemento imprescindible para garantizar la viabilidad institucional es que la población sujeto se apropie del proyecto y lo sienta como suyo.

Por otra parte, es fundamental contar con el apoyo de líderes, autoridades e instituciones locales que estén desarrollando iniciativas complementarias y compartan el proceso de desarrollo a largo plazo en el que se enmarcan los objetivos del proyecto y que supone un avance en el proceso de transformación del que la población es sujeto. En este sentido, si en la fase de identificación y diseño se ha tenido en cuenta a estos agentes y se han incorporado tanto en el diagnóstico como en el diseño del proyecto, contemplando coordinación, colaboraciones y convenios, se tiene asegurada una sintonía y apropiación del proyecto por su parte.

## Sostenibilidad del proyecto tras la finalización del mismo

La vocación de un proyecto de cooperación es acompañar a las personas y pueblos en situación de pobreza en el proceso de ser sujetos de su desarrollo. Pero la cooperación no crea, protagoniza ni dirige procesos. De manera que es imprescindible incorporar a la planificación del proyecto las medidas para garantizar que sus objetivos e impactos positivos perduren después de la fecha de su conclusión.

Los factores que garantizan que los resultados de un proyecto van a mantenerse en el futuro son muy variados y en ocasiones difíciles de anticipar. Están muy vinculados al sector del proyecto y a la realidad sobre la que éste pretende incidir. Se puede trabajar teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Se ha contribuido a instalar capacidades en la población sujeto del proyecto?
- ¿Se han planificado actividades que den un efecto multiplicador a los resultados del proyecto?
- ¿Cómo se sustituirán las acciones que no puedan desarrollarse una vez retirada la financiación?
- ¿Se han establecido acuerdos de colaboración o de compromiso que garanticen la sostenibilidad del proyecto?
- ¿Se ha planificado cómo se manejará la gestión de los recursos una vez finalizado el proyecto?
- ¿Qué medidas se han previsto para el mantenimiento y conservación de los bienes adquiridos en el marco del proyecto?
- ¿Quién asume la titularidad de los bienes adquiridos?
- ¿Se dispone de los fondos necesarios para mantener y conservar los bienes adquiridos?
- ¿Se ha previsto la capacitación necesaria para que la conservación y el mantenimiento sean efectivos?

### III.4.4. El cálculo del presupuesto

El presupuesto del proyecto tiene una relevancia particular y se debe definir atendiendo a los más mínimos detalles. Tal como se explica en el Capítulo III. 2 Planificar lo que haremos: la matriz de planificación, la base para articular el presupuesto es hacer un cálculo de los recursos necesarios lo más detallado posible. Siguiendo las pautas indicadas para el cálculo de recursos y utilizando la Tabla de Cálculo de Tareas, Recursos y Costes propuesta, se logra tener una previsión certera de cuánto costará desarrollar cada actividad y qué importe suponen otros gastos ligados a la gestión del proyecto pero no directamente a las actividades. Siguiendo esos pasos lograremos tener un presupuesto total del proyecto, desglosado por actividades y por gastos generales.

Estos datos son los insumos necesarios para construir el presupuesto según el modelo del formulario de solicitud de subvenciones de la entidad financiadora a la que se presentará el proyecto. En este

caso, estamos manejando el formulario del Gobierno Vasco, de modo que el presupuesto resultante se tendrá que ajustar a las condiciones que establece el decreto de la convocatoria del FOCAD y se adaptará al modelo previsto en el formulario.

A la hora de planificar un presupuesto, se tiene que hacer una proyección económica integral, que contemple no sólo los costes que implica desarrollar el proyecto sino también los recursos que pueden ofrecer las organizaciones gestoras, en qué se va a traducir el aporte local, las necesidades de cofinanciación, etc. Construir el presupuesto de un proyecto o programa para presentarlo a la convocatoria de una institución requiere hacer un estudio y tomar decisiones sobre qué componentes del proyecto queremos que sean financiados por ella y cuáles serán orientadas a otras entidades donantes. En esta decisión habrá que manejar las líneas y políticas de cooperación de cada una de las instituciones, para orientar adecuadamente las solicitudes.

#### **Pasos para elaborar el presupuesto**

1. Se calculan los costes tomando como referencia las actividades planificadas.
2. Se calculan los costes de todas las necesidades que no están asociadas a actividades concretas (coordinación, administración...).
3. Se pasan los datos obtenidos al cuadro de financiación que se incluye en el formulario -que agrupa los costes por partidas y cofinanciadores-, teniendo en cuenta las condiciones establecidas en el decreto de la convocatoria de subvenciones.
4. Se comprueba que el presupuesto previsto coincide con las condiciones establecidas por la entidad a la que se solicitará financiación.

El modelo de presupuesto incluido en el formulario en el FOCAD del Gobierno Vasco requiere presentar los costes desglosados por partidas y cofinanciadores:

Partidas	Gobierno Vasco	Entidad vasca	Entidad local	Otros	Total
Costes directos					
A.I. Compra de terreno o edificios					
A.II. Construcción de edificios					
A.III. Compra y transporte de equipos y materiales					
A.IV. Costes de personal local					
A.V. Costes de personal expatriado					
A.VI. Costes de capacitación y formación					
A.VII. Fondo Rotativo					
A.VIII. Costes de funcionamiento					
A.IX Costes de evaluación					
Total costes directos					
Costes indirectos			No procede	No procede	
Gastos de administración de la entidad solicitante			No procede	No procede	
Total costes indirectos					
Total general en euros					
Porcentaje sobre costes totales					

Además, en los anexos al formulario se requiere la presentación del presupuesto con el detalle de los rubros incluidos en cada partida y el coste de cada uno de ellos.

### Cuestiones relevantes a tener en cuenta al construir el presupuesto:

#### Cofinanciación

El Gobierno Vasco cofinancia proyectos, es decir, entiende los proyectos como una totalidad en la que su aporte supone una parte que completa a las que aportan otros agentes. A la hora de elaborar el presupuesto, habrá que tener en cuenta que la subvención del Gobierno Vasco no puede superar el 75% del coste total del proyecto, por lo que el resto del presupuesto tiene que ser aportado bien por las organizaciones gestoras del proyecto, bien por otras entidades públicas o privadas. Al mismo tiempo, la justificación financiera del proyecto afectará tanto a la subvención del Gobierno Vasco como a la aportación del resto de cofinanciadores.

La mayoría de las entidades que financian proyectos aplican el criterio de la cofinanciación, de manera que su aportación suponga un porcentaje del presupuesto total del proyecto y no la totalidad. Los porcentajes de cofinanciación varían en función de la entidad financiadora y de la convocatoria de la que se trate.

### Costes directos e indirectos

Los gastos financiables en un proyecto se dividen en:

- Costes directos: gastos directamente relacionados con la ejecución del proyecto y necesarios para su desarrollo.
- Costes indirectos: gastos de administración del proyecto.

El Decreto del Gobierno Vasco establece cuáles son los gastos subvencionables dentro de cada una de las partidas que conforman los costes directos.

### Limitaciones en algunas partidas

La cuantía de los costes de algunas partidas, como la de personal local, personal expatriado, evaluación o gastos de administración, está sujeta a limitaciones. El coste de las partidas señaladas no puede superar los porcentajes máximos establecidos con respecto al presupuesto total o parcial del proyecto. Estas condiciones aparecen detalladas en el decreto de cada una de las convocatorias de subvenciones y su cumplimiento es un requisito básico para que el presupuesto sea admitido.

Las condiciones y limitaciones presupuestarias varían en función de la entidad financiadora y del tipo de subvención al que se opte, de manera que es fundamental prestar atención y cumplir las condiciones establecidas por cada entidad en cada caso.

### Presentación de documentos acreditativos

Algunos costes del proyecto deben ser soportados con documentos justificativos, como facturas pro forma, presupuestos, acreditaciones o valoraciones externas. La normativa explicita en qué casos es necesario adjuntar dicha documentación.

### Justificación presupuestaria

Todos los gastos previstos en el presupuesto deben ser realizados dentro del plazo de ejecución acordado para el proyecto, por lo que los justificantes de gasto que tengan fecha previa al inicio del proyecto o posterior a su finalización, no serán aceptados como válidos.

### Valorizaciones como aporte local

La normativa del Gobierno Vasco permite incluir valorizaciones de algunos conceptos incluidos en las partidas del aporte local, como terrenos, construcción de edificios o equipos y materiales. Las condiciones que se tienen que cumplir para que un concepto pueda presentarse valorizado también aparecen detalladas en el protocolo financiero del Gobierno Vasco.

### III. 5. Ejecutar proyectos: acciones concretas al servicio de los procesos

#### III.5.1. Objetivos, tiempos, medios y previsiones

La fase de ejecución es el momento de hacer real el deseo de transformación que impulsó la puesta en marcha del proyecto. Es la hora de poner en práctica lo que se ha venido planificando y comprobar que los medios previstos llevan a la consecución de los resultados que esperamos.

Para que el proyecto de cooperación que deseamos se haga realidad es imprescindible que el proceso de identificación, planificación y formulación se complete con una fase de ejecución que centre su atención en tres cuestiones clave:

- Definición del **equipo** apropiado como responsable de la ejecución del proyecto.
- Establecimiento de las **acciones** necesarias y de las personas responsables de llevarlas a cabo.
- Planificación y cumplimiento del **calendario** adecuado a las necesidades y capacidades del equipo.

#### Definición del equipo responsable del proyecto

Con el paso a la fase de ejecución del proyecto, el número de personas y organizaciones que participan se reduce con respecto a las fases anteriores, o sus papeles se redefinen.

Durante la identificación y planificación del proyecto se ha trabajado con todos los grupos que componen la población sujeto, y se han orientado los esfuerzos a que se incorporen todas las visiones. Pero, a la hora de ejecutar las acciones del proyecto, es inevitable asignar responsabilidades específicas a personas concretas, de manera que se reducen las posibilidades de articular la participación directa.

Es el momento de definir el **equipo responsable del proyecto**, donde toman parte todas las personas que asumen responsabilidades concretas necesarias para cubrir la fase de ejecución del proyecto.

En esta fase debe ponerse especial atención en garantizar que todos los grupos y colectivos representados durante el proceso de planificación, tengan una representación válida y eficaz durante la ejecución de las actividades.

Para verificar que los grupos protagonistas del proyecto se encuentran representados en el equipo responsable de su ejecución, se puede recurrir al Perfil de la Población Sujeto definido en la fase de identificación, y repasar si cada uno de los colectivos implicados en el proyecto tienen una representación apropiada en el equipo responsable.

Es fundamental evitar que la responsabilidad de la ejecución del proyecto recaiga en un equipo exclusivamente técnico, centrado en el desarrollo eficiente de las actividades. La eficiencia -entendida como la consecución de los objetivos con un uso óptimo de los recursos- es un valor positivo, pero no puede sacrificarse la participación y las aportaciones de todos los grupos por conseguir una gestión eficiente.

Es importante que en el equipo responsable de la gestión del proyecto se incorpore la visión de todos los grupos implicados. Algunas tareas relacionadas con la gestión de proyectos requieren de una especialización y capacidades técnicas que no están al alcance de todas las personas. Por eso, es apropiado que el equipo responsable de la gestión del proyecto cuente con personas especializadas en cuestiones técnicas (muy especialmente en los proyectos con componentes técnicas, tecnológicas o de alto grado de especialización) pero resulta igual de fundamental que todos los grupos implicados en el proyecto -y muy especialmente las personas que componen la población sujeto- tengan un espacio de participación en el equipo responsable de la gestión del proyecto. De esta manera, la población sujeto del proyecto aporta su visión sobre los avances del proyecto de forma directa y no a través de la interpretación de las personas centradas en las cuestiones técnicas.

#### El equipo responsable del proyecto:

Los papeles y funciones de todos los componentes del equipo deben estar claramente definidos, así como la dinámica de funcionamiento, las instancias de coordinación y el calendario de reuniones.

Debe incorporar representantes de todas las sensibilidades y colectivos que han participado en la identificación y planificación del proyecto.

Debe contemplar la participación equitativa de mujeres y hombres, y poner especial atención en no reproducir los roles tradicionales de género en la asignación de tareas.

### Cuadro de asignación de tareas y responsabilidades

En la fase de planificación del proyecto, se ha completado una tabla de tareas, recursos y costes, en la que cada una de las actividades previstas en el proyecto se desglosa en tareas concretas, se asigna la persona o personas responsables de su desempeño y se calculan los recursos y costes correspondientes:

Tabla de tareas, recursos y costes

Actividades	Tareas	Responsable/s	Recursos	Costes
A.1.2.				
A.1.3.				

En la fase de ejecución del proyecto, es fundamental establecer una previsión detallada de todas las acciones que va a ser necesario emprender para completar el proyecto, y saber quién se va a responsabilizar de que cada una de las actividades se lleve a cabo con éxito. Para ello, nos basamos en los contenidos de la tabla de tareas, recursos y costes:

En la citada tabla, se detallan la práctica totalidad de las acciones concretas o tareas que será necesario emprender para cumplir con cada una de las actividades planificadas en el proyecto, y de las personas que han sido asignadas como responsables de su cumplimiento.

Para crear una tabla de asignación de tareas y responsabilidades que resulte de utilidad durante la fase de ejecución del proyecto, recogemos todas las tareas que se han definido durante la fase de identificación del proyecto, detalladas según la actividad con la que se corresponden:

Analizamos si se han contemplado todas las acciones y tareas necesarias para cumplimentar las actividades del proyecto, e incorporamos las nuevas tareas que consideremos necesarias.

De esta manera, contamos con un listado detallado y desglosado de todas las acciones que será necesario emprender para cumplir con las actividades planificadas en el proyecto.

Pero ¿el desarrollo de un proyecto se limita exclusivamente a la ejecución de las actividades planificadas? Obviamente no. Existen una serie de tareas imprescindibles para la culminación exitosa de un proyecto, que no están directamente ligadas a ninguna de las actividades. Algunas de estas tareas son: trabajo administrativo, contabilidad, elaboración de informes de seguimiento, trato con proveedores de materiales y equipos, coordinación del equipo de trabajo, mantenimiento de los equipos, conducción de automóviles, y tantas otras tareas, que variarán en función de la naturaleza del proyecto.

Para completar la tabla de asignación de tareas y responsabilidades, incorporamos a las acciones ya recogidas, las nuevas tareas de carácter general que hemos identificado como necesarias para realizar el proyecto.

Actividades	Tareas
A.1.2.	
A.1.3.	
A.1.4.	

Actividades	Tareas
A.1.2.	
A.1.3.	
A.1.4.	
Tareas generales	

En cuanto a la asignación de responsabilidades, durante la fase de planificación se definió una persona responsable de cumplir cada una de las tareas.

Para completar una tabla de asignación de tareas y responsabilidades que resulte de utilidad durante la fase de ejecución del proyecto, recogemos las responsabilidades que se han definido durante la fase de identificación del proyecto:

Analizamos si cada una de las acciones y tareas necesarias para el proyecto tienen asignada al menos una persona responsable, y completamos cada tarea con su responsable.

Ser la persona responsable de cumplir una tarea, no supone necesariamente ser la única persona que va a estar implicada en su desarrollo, de manera que estudiamos cada una de las tareas de la tabla y definimos las personas que van a colaborar con la persona responsable para que la acción se lleve a cabo con éxito.

Actividades	Tareas	Responsable/s
A.1.2.		
A.1.3.		
A.1.4.		

**Prestamos especial atención a:**

- No asignar las funciones de responsabilidad a los hombres y las de colaboración a las mujeres.
- No asignar tareas que perpetúen los roles de género.
- No sobrecargar de trabajo a ningún miembro del equipo.

Actividades	Tareas	Responsable/s	Equipo colaborador
A.1.2.			
A.1.3.			
A.1.4.			

**Figura 15**

Fuente: una gestión y comunicación.

La tabla de asignación de tareas y responsabilidades debe ser una herramienta viva, que se maneje desde el inicio de la fase de ejecución y se utilice durante todo el proceso del proyecto. Se trata de una herramienta que puede estar sujeta a cambios, a incorporar nuevas tareas o personas responsables o colaboradoras.

La tabla de asignación de tareas y responsabilidades es una herramienta que puede ser muy útil para el seguimiento del proyecto, pues sirve como comprobación del desarrollo de las actividades y del cumplimiento de lo planificado.

Una vez se tiene claro cuáles son las acciones concretas necesarias para llevar a buen término el proyecto, y quiénes son las personas responsables de que se cumpla cada una de ellas, el siguiente paso es establecer los plazos de tiempo necesarios para que las acciones del proyecto se realicen en el periodo previsto.

Para ello, establecemos un calendario de actuación del proyecto:

Nos centramos en cada una de las tareas definidas y la sometemos a las siguientes preguntas:

- **¿Qué hay que hacer** para que la tarea se cumpla?
- **¿Cuándo debe estar terminada?**
- **¿Qué equipo de personas se requiere** para cumplir adecuadamente esta tarea?
- **¿Cuánto tiempo es necesario** para cumplir adecuadamente la tarea?
- **¿Cuándo debe iniciarse** para que esté completada en la fecha de finalización establecida?

De esta forma, podemos completar una tabla en la que se recojan todas las tareas propias del proyecto y las fechas previstas de inicio y finalización, de manera que se cumplan los plazos planificados:

Actividades	Tareas	Fecha de inicio	Fecha fin
A.1.2.			
A.1.3.			
A.1.4.			

Figura 16

Fuente: una gestión y comunicación.

Con esta información, se completa el cronograma definitivo de actividades del proyecto:

Actividad	Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes ...
A.1.2.						
A.1.3.						
A.1.4.						

**Figura 17**

Fuente: una gestión y comunicación.

### III.5.2. La integración de las líneas transversales en la ejecución

Durante las fases de identificación y formulación, los objetivos y las líneas de acción del proyecto están muy presentes, y resulta relativamente sencillo tener permanentemente en cuenta el objetivo del proyecto y la nueva realidad a la que se pretende llegar con su puesta en marcha. Pero con el paso de la planificación a la ejecución de las acciones, se corre el peligro de que la dinámica de actividad y los criterios de operatividad y eficiencia se impongan, diluyendo algunas de las cuestiones clave del proyecto. Puede suceder que durante la fase de ejecución, se centre la importancia en desarrollar las actividades y tareas, cumplir los plazos y conseguir resultados concretos, y se pierda de vista la trascendencia del objetivo específico y la visión social y política que contienen las líneas transversales del proyecto.

Aunque un proceso apropiado de identificación y formulación del proyecto supone una garantía de que se van a mantener las claves que dieron origen al proyecto, existen algunas estrategias que permiten afianzar la trascendencia que las líneas transversales y la perspectiva social y política tienen en la puesta en marcha de las acciones concretas del proyecto durante la fase de ejecución:

#### **Establecer mecanismos para que las líneas transversales estén representadas en el equipo responsable de la gestión del proyecto**

La mejor garantía para que la perspectiva de las líneas transversales se mantenga constante durante la fase de ejecución en los proyectos, es la presencia de personas concienciadas y capacitadas sobre cada una de las líneas entre las que tienen la responsabilidad de su gestión. Si en el equipo de gestión de un proyecto se encuentran personas que cuentan con herramientas para trabajar desde la par-

ticipación, la sostenibilidad, los derechos humanos o la equidad de género, aportarán la visión necesaria para que las actividades y el desarrollo del proyecto se mantengan en la perspectiva de estas líneas. Pero no siempre existe la posibilidad de contar con personas que cuenten con la capacitación y las herramientas necesarias para impulsar el trabajo desde todas las líneas transversales, de manera que se requieren estrategias de actuación orientadas a garantizar la incorporación de las líneas en el trabajo del equipo técnico del proyecto:

- Capacitación sobre las líneas transversales a las personas que componen el equipo técnico del proyecto.

Si no se cuenta en el equipo con personas capacitadas en cada una de las líneas transversales, se pueden organizar talleres de concienciación y capacitación para el equipo, o bien se pueden seleccionar personas concretas y facilitar que participen en procesos de capacitación.

- Diseño de listas de preguntas específicas sobre cada línea transversal orientadas a la fase de ejecución del proyecto concreto.

En función de la naturaleza del proyecto, y partiendo de las listas de preguntas que se han trabajado en otras fases, se pueden crear listas que contengan cuestiones sobre cada una de las líneas transversales, de manera que se mantenga una atención constante sobre su incorporación en el proceso de ejecución del proyecto.

- Asignación de personas responsables de la incorporación de cada línea transversal a la fase de ejecución.

En función de las capacidades y nivel de concienciación de las personas que forman el equipo, -y a pesar de no contar con personal experto- se puede asignar una persona o grupo que centre su atención en la incorporación de cada línea transversal a la fase de ejecución del proyecto.

- Apoyo externo de personas o entidades especializadas en la incorporación de cada línea transversal a la fase de ejecución.

Si la incorporación de las líneas transversales, o de alguna de ellas, en la fase de ejecución del proyecto resulta compleja o se prevé que puede requerir de una especialización considerable, se puede recurrir al apoyo de personal especialista externo, que participe temporalmente en el equipo responsable del proyecto, con la función de responsabilizarse de la incorporación de las líneas transversales (o de alguna de ellas).

El apoyo general o la participación directa en el proyecto de entidades con una trayectoria de trabajo en derechos humanos, participación, sostenibilidad o equidad de género supone, asimismo, una garantía de su incorporación a la ejecución del proyecto.

### III.6. Seguimiento: revisar para aprender

El seguimiento es un proceso de revisión continua y periódica de los diferentes aspectos implicados en la ejecución del proyecto:

- El nivel de logro de los indicadores de objetivos y resultados.
- El desarrollo de las actividades.
- El cumplimiento del cronograma previsto.
- La ejecución presupuestaria.
- Los avances en relación a las líneas transversales.

El proceso de seguimiento consiste en recabar información sobre cada uno de estos elementos para después analizarlos, de cara a obtener una visión sobre la marcha del proyecto y poder identificar elementos de éxito y puntos de mejora.

#### ¿Para qué sirve hacer seguimiento?

Revisar qué se está haciendo y cómo se está haciendo y compararlo con la previsión que contemplaba la formulación del proyecto, permite ser consciente de los avances que está logrando el proyecto y de las dificultades que se han presentado durante la ejecución de las actividades.

El seguimiento permite corregir posibles desviaciones respecto al cronograma, al presupuesto o al diseño de alguna de las actividades, ayuda a replantear metodologías de trabajo, o reaccionar ante posibles imprevistos relacionados con la coyuntura política o social. Un seguimiento bien planificado facilita el camino para evaluar el proyecto una vez éste finaliza.

En definitiva, el seguimiento se debe concebir como un proceso que permite:

- Obtener información real y actualizada de la marcha del proyecto proveniente de los agentes directamente implicados en la ejecución.
- Contrastar logros obtenidos con logros previstos.
- Extraer aprendizajes del diseño, la identificación, la planificación, el desarrollo de las actividades, la gestión del proyecto, etc.
- Corregir posibles errores y mejorar las prácticas, de cara a lo que resta de proyecto y a próximas acciones.

#### ¿Para quién es útil el seguimiento?

- Para las organizaciones gestoras del proyecto: la información recabada en el proceso de seguimiento aporta datos útiles y aprendizajes que pueden ser aplicados a la ejecución del resto del proyecto y también a intervenciones futuras.

- Para la población sujeto del proyecto: participar en acciones de seguimiento permite a la población directamente implicada en la ejecución del proyecto plantear sus visiones, posibles dificultades que se enfrentan, etc.
- Para la entidad financiadora: conocer la marcha del proyecto también incumbe a la entidad que ha apostado por apoyar esa iniciativa. Los aprendizajes extraídos son de utilidad para la política de cooperación de la entidad y para tener información sobre cómo se están utilizando los fondos aportados.

### III.6.1. Pautas para la revisión continua del avance de los resultados

Desde la fase de diseño del proyecto se deben prever los momentos de seguimiento que se plantean y las herramientas y metodologías que se van a utilizar. Es necesario diseñar un plan de seguimiento e interiorizar que el seguimiento es una oportunidad de aprender y mejorar nuestras prácticas.

El plan de seguimiento puede seguir un esquema tal como:

1. Establecimiento de un cronograma de seguimiento técnico y financiero.
2. Definición de indicadores de seguimiento técnico y financiero.
3. Revisión de los aspectos técnicos:
  - Revisión de indicadores: cuantitativos y cualitativos.
  - Definición de los agentes que proporcionarán información sobre la marcha del proyecto y complementarán los datos documentales.
  - Definición de una agenda de reuniones, talleres o entrevistas.
  - Diseño de guiones para las reuniones o talleres.
4. Revisión de los aspectos económicos:
  - Control de facturas y gastos en cada una de las partidas previstas.
  - Identificación de posibles desviaciones.
5. Revisión de los avances en relación a las líneas transversales.
6. Elaboración del informe de seguimiento:
  - Estudio de las conclusiones del informe en el equipo y toma de decisiones sobre posibles reajustes.

Para este proceso, es fundamental designar a un equipo responsable que sea multidisciplinar y garantice que se va a recabar información sobre todas las cuestiones clave del proyecto, tanto técnicas como financieras, metodológicas o de incorporación de las diferentes líneas transversales.

## 1. Establecer un cronograma de seguimiento técnico y financiero

Desde el inicio del proyecto se debe plantear en qué momentos de la ejecución es interesante hacer una revisión que permita obtener información sobre los avances logrados.

Al margen de los momentos de seguimiento que planteen las organizaciones gestoras, las entidades financiadoras tienen un protocolo de seguimiento con unos plazos de presentación de informes delimitados de antemano. El Gobierno Vasco requiere de la presentación de informes técnicos y financieros de seguimiento de manera periódica: los informes de ejecución técnica deben ser semestrales mientras que los de ejecución financiera están sujetos a los porcentajes del presupuesto que se deben justificar para hacer los diferentes pagos de la subvención otorgada.

## 2. Definición de los indicadores de seguimiento técnico y financiero

El primer paso es establecer los indicadores a revisar en el proceso de seguimiento, con el criterio de que el sistema fijado aporte toda la información relevante sobre los diferentes aspectos de la marcha del proyecto.

Para ello, se pueden utilizar los indicadores definidos en la formulación -para medir lo relativo a logro de resultados y objetivos- y elaborar otros nuevos que permitan medir los avances en relación a cuestiones no contempladas.

## 3. Revisión de los aspectos técnicos

Para revisar cómo está funcionando el proyecto en cuanto a la planificación prevista, la atención se centra en las siguientes cuestiones:

- Cumplimiento de plazos de ejecución previstos.
- Revisión del nivel de cumplimiento de indicadores de resultados y objetivos.
- Proceso de desarrollo de las actividades: dificultades encontradas y ajustes llevados a cabo.
- Asignación y cumplimiento de las responsabilidades.
- Nivel de integración en el contexto de la organización ejecutora.
- Nivel de implicación y satisfacción de la población sujeto.
- Evolución del contexto y su relación con el proyecto.

Para controlar el cumplimiento de los plazos de ejecución, se revisa el cronograma previsto y se compara con el real. Es fundamental controlar y registrar constantemente las variaciones que se están produciendo en cuanto al cronograma previsto, ya que eso permite reajustar los plazos de una manera planificada y eficaz.

Para medir el cumplimiento de los indicadores, se recurre a las fuentes de verificación establecidas. En algunos casos serán fuentes documentales que requerirán de la revisión de informes, actas, memorias, etc., y en otros serán fuentes directas, es decir, agentes implicados directamente en el proyecto con quienes se tendrá que contactar.

Para estos casos, se diseñarán herramientas concretas de recogida de información con el criterio de adecuarse de la mejor manera posible a los diferentes agentes. Habrá que valorar la pertinencia de cada herramienta para cada tipo de público designado como fuente de información. Las herramientas son diversas: entrevistas personales con informantes clave, talleres grupales, reuniones no dirigidas, encuestas o cuestionarios, etc.

El diseño de las herramientas incluye definir los contenidos a tratar con cada una de ellas así como los objetivos que se plantea lograr. Una buena planificación de la recogida de información garantiza que el seguimiento tendrá en cuenta todos los aspectos relevantes sobre la marcha del proyecto, incluidas las cuestiones relacionadas con las líneas transversales.

Por otra parte, respecto al desarrollo de las actividades, además de hacer constar que se van ejecutando en función de los plazos previstos, conviene detenerse en el proceso de desarrollo de las mismas: revisar qué metodologías se han utilizado, cómo se ha integrado a la población sujeto, qué dificultades han surgido, etc. Es el momento de identificar carencias o potencialidades y plantear los ajustes oportunos.

Por último, también es fundamental obtener información sobre cómo la población sujeto se ha apropiado del proyecto, su grado de participación e implicación, la manera en que la organización gestora del proyecto está implicada, comprometida y es aceptada en la zona y cómo el proyecto se relaciona con los acontecimientos sociales, políticos o culturales del contexto.

#### 4. Revisión de los aspectos económicos

Además de los aspectos técnicos, el seguimiento debe contemplar la revisión de la ejecución económica del proyecto. En este sentido, habrá que fijarse en cuestiones como:

- El grado de ejecución del gasto.
- La relación de gastos realizados respecto a los previstos: el presupuesto se debe haber formulado en base a una proyección económica integral, que tenga en cuenta todos los aspectos de relevancia que puedan influir en los costes previstos. En el momento del seguimiento, se tienen que contrastar los gastos reales con los previstos en esa proyección.
- El tipo aplicado a los cambios de moneda.
- La liquidez disponible para continuar con las actividades del proyecto.
- Las posibles desviaciones que se hayan producido en algunos costes.

- Las variaciones que se hayan podido producir entre las diferentes partidas presupuestarias.
- Controlar que se cuenta con facturas o documentos acreditativos que justifiquen cada uno de los gastos.

Es muy habitual que se produzcan variaciones en la ejecución presupuestaria respecto a la planificación inicial. Estas variaciones pueden ser no sustanciales, es decir, pequeños cambios en algunos de los costes previstos que no afectan a la realización de las actividades ni a los resultados y objetivos del proyecto; o sustanciales, en cuyo caso suponen una desviación importante en alguna de las partidas presupuestarias y pueden afectar o no a los objetivos y resultados.

En cualquiera de los casos, hay que registrar y controlar las desviaciones e informar a la entidad financiadora del por qué de la variación y, en su caso, de la alternativa que se propone para corregirla.

## 5. Revisión de los avances en la integración de las líneas transversales

El seguimiento también debe revisar cuáles están siendo los avances previstos para cada una de las líneas transversales integradas en el proyecto. En este sentido, la formulación del proyecto debe incluir indicadores relativos a cada una de las líneas, lo que orientará la revisión de los avances. Pero, además de esto, se pueden diseñar indicadores nuevos que nos permitan obtener información más precisa.

En este punto, es importante que se maneje un esquema de informe de seguimiento que contemple un apartado específico a analizar las líneas transversales, para poder visibilizar los avances y facilitar la obtención de datos que puedan dar cuenta de la necesidad de hacer posibles reajustes.

## 6. Elaboración del informe de seguimiento

Una vez recopilada toda la información, tanto técnica como económico-financiera, se debe redactar un informe de seguimiento que permita al equipo obtener una visión general sobre la marcha del proyecto y, al mismo tiempo, aporte los detalles suficientes sobre cada uno de los aspectos relevantes del proyecto.

El objetivo del informe es plasmar los avances logrados, las potencialidades a impulsar, los obstáculos surgidos y los no logros. Con toda esta información, el equipo debe negociar y plantear los ajustes pertinentes de cara al resto de la ejecución del proyecto.

El informe de seguimiento, por tanto, es una oportunidad para encauzar posibles errores de planificación o reaccionar y adecuarse a situaciones imprevistas en la ejecución del proyecto.

El documento de informe de seguimiento debe ser:

- Concreto y conciso.
- Planificado.
- Coherente con la metodología de identificación y planificación.

- Concertado previo acuerdo con todos los agentes implicados.
- Cuantitativo y cualitativo: los datos son importantes pero deben ir acompañados de una explicación que les dé coherencia y contenido.

Las instituciones financiadoras cuentan habitualmente con un formato de informes de seguimiento que, en líneas generales, incluye los siguientes contenidos:

### Seguimiento técnico

- Datos de las ONGD gestoras y del equipo responsable del proyecto
- Datos del proyecto: fecha de inicio y finalización, resumen de la intervención y datos financieros (ingresos y gastos de cada período, porcentaje de presupuesto justificado por cada cofinanciador, etc.).
- Descripción del desarrollo del proyecto, donde se indican las cuestiones más relevantes de la puesta en marcha de la intervención.
- Matriz de planificación actualizada, donde se indiquen los posibles cambios producidos en cuanto a objetivos, resultados y actividades. En este apartado, se detallará el grado de alcance de los indicadores de objetivo y resultados en el período correspondiente a cada informe. Asimismo, se detallará en qué situación se encuentra cada una de las actividades (sin iniciar, en proceso o concluida), se indicarán los posibles cambios producidos en su desarrollo o se señalarán si se han realizado actividades nuevas no previstas en la planificación inicial.
- Cronograma real de ejecución de las actividades.
- Detalle de los cambios producidos en la ejecución prevista y las modificaciones no sustanciales que se derivan de ellos.

### Seguimiento financiero

- Datos de las ONGD gestoras y del equipo responsable del proyecto.
- Resumen cambiario de los fondos transferidos al proyecto y los fondos recibidos por la entidad gestora, detallando el tipo de cambio aplicado.
- Gastos realizados en cada período en cada una de las partidas presupuestarias, indicando el porcentaje de justificación de la subvención y del presupuesto que suponen.
- Copias de los justificantes que soportan los gastos indicados.

Además, para los casos en que se hayan producido modificaciones importantes respecto a la planificación prevista -tanto en lo que se refiere a la ejecución técnica como financiera-, las instituciones financiadoras requieren la cumplimentación de una solicitud de modificación, donde se informe de las incidencias, se justifiquen los cambios producidos y se propongan alternativas coherentes.

## III. 7. Evaluación: extraer aprendizajes de los procesos emprendidos

### III.7.1. Criterios básicos para valorar las acciones

La **evaluación** es una herramienta para valorar las acciones de cooperación. La valoración se basa en una serie de evidencias obtenidas tras recoger y analizar información relativa al proyecto.

La Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco define la evaluación como una actividad programada y sistemática que, con enfoque de género, y sirviéndose preferentemente de una metodología participativa, valora la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto, enfoque de género y grado de participación de las iniciativas de desarrollo, aportando aprendizajes, conclusiones y recomendaciones dirigidas a la toma de decisiones futuras que permita una mejora continua de las mismas.

#### ¿Para qué sirve la evaluación?

Al igual que el seguimiento, la evaluación es una práctica imprescindible para la mejora continua de las acciones, que debería asumirse como un proceso de aprendizaje e incorporarlo como práctica habitual al finalizar la ejecución de los proyectos.

Evaluar no es "poner nota" y fiscalizar qué se ha hecho mal y quién lo ha hecho mal. Se trata de obtener información lo más completa posible sobre cómo se ha desarrollado el proyecto en todas sus fases, para llegar a unas conclusiones y poder identificar claramente los logros, las dificultades, las limitaciones y las potencialidades. La idea es recoger información en base a un plan establecido, analizarla para sacar conclusiones y extraer de ellas aprendizajes que ayuden a mejorar próximas intervenciones. Pero, además, los datos se tienen que orientar, no sólo a valorar y mejorar los aspectos técnicos de la intervención, sino también los resultados sociales y solidarios.

Además, la evaluación cumple una importante función respecto a la transparencia y a la rendición de cuentas ante la sociedad, lo que legitima las acciones de cooperación y a los agentes que las llevan a cabo. Por ello, es importante difundir los resultados de las evaluaciones entre las poblaciones sujeto de las iniciativas de desarrollo, los distintos agentes que intervienen en las mismas y la opinión pública en general.

#### ¿Qué diferencia hay entre evaluación y seguimiento?

- El seguimiento está orientado a obtener información que permita reajustar cuestiones sobre la ejecución del proyecto. Se recogen datos concretos sobre la marcha del proyecto y, en función de lo que arrojen esos datos, se plantean correcciones y ajustes. Se trata de un proceso que tiene que incorporarse al ciclo de gestión del proyecto, de manera que se produzca de manera periódica y continuada durante la fase de ejecución.
- La evaluación también recoge información pero, además, la interpreta y emite una valoración sobre la intervención en base a unos criterios establecidos previamente. La información derivada de

un proceso de evaluación sirve para extraer conclusiones en base a los cuales plantear recomendaciones de mejora y poder identificar aprendizajes y lecciones aprendidas. Por otra parte, la evaluación puede ser realizada por un agente externo al proyecto.

La evaluación puede realizarse antes, durante o tras la ejecución del proyecto y puede ser realizada por un equipo interno, por un agente externo o por un equipo mixto integrado por agentes internos y externos.

La apuesta del modelo de evaluación de la Dirección de Cooperación del Gobierno Vasco es la realización de evaluaciones ex-post externas, ya que permiten apreciar los resultados de las intervenciones de una forma objetiva e independiente.

### ¿Qué contenidos se pueden evaluar?

- **El diseño del proyecto:** a través de la evaluación podemos obtener información crítica sobre cómo se ha realizado la identificación del proyecto, sobre la coherencia entre los objetivos, resultados y actividades planteadas en la formulación, la precisión de los indicadores, el cálculo de los recursos, la incorporación de las transversales en la planificación, etc. En definitiva, evaluar el diseño del proyecto ayuda a mejorar la calidad técnica de la formulación.
- **El proceso:** es fundamental valorar cómo se ha desarrollado el proyecto, la ejecución de las actividades, la implicación de la población sujeto en todas las fases, las metodologías utilizadas, etc.
- **Los resultados obtenidos:** una vez finalizado el proyecto, interesa conocer si se han logrado los resultados previstos, si el desarrollo de las actividades ha posibilitado la consecución de los resultados esperados y si se ha logrado alcanzar el objetivo específico y acercarse al objetivo general.
- **Los impactos logrados:** además de haber logrado los resultados, es importante saber cuáles han sido los impactos del proyecto en la población sujeto y en el contexto: en qué han mejorado sus vidas, sus capacidades, sus potencialidades, su empoderamiento, etc. Hay que atender específicamente a valorar los impactos de género, es decir, los cambios que se han producido en las relaciones entre las mujeres y los hombres.

### Aspectos a resaltar

Toda evaluación debe suponer un aprendizaje y de ella se tienen que obtener recomendaciones que guíen la toma de decisiones.

Resulta imprescindible insertar el enfoque de género en la realización de evaluaciones. Los instrumentos y herramientas propias del análisis de género -perfil de actividades, matriz de acceso y control de recursos, perfil de intereses prácticos y estratégicos de género, etc.- son válidos en la realización de evaluaciones.

La metodología de las evaluaciones debe ser preferentemente participativa. La evaluación participativa conlleva incluir a la población en la toma de decisiones sobre el proceso evaluativo, sobre lo que debe hacerse y en qué forma, implicándoles en el seguimiento y compartiendo informaciones y resultados. Los beneficios de este enfoque son el incremento de la autenticidad de los hallazgos, la apropiación y la mejora de la sostenibilidad. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta metodología también puede resultar más compleja y dilatar en el tiempo la realización de las evaluaciones, por lo que deberá valorarse en cada caso la pertinencia de su empleo.

### Proceso de evaluación

Tanto si la realiza un agente externo como si se lleva a cabo de manera conjunta con el equipo del proyecto, la evaluación puede considerarse como un proceso en el que hay que dar una serie de pasos:

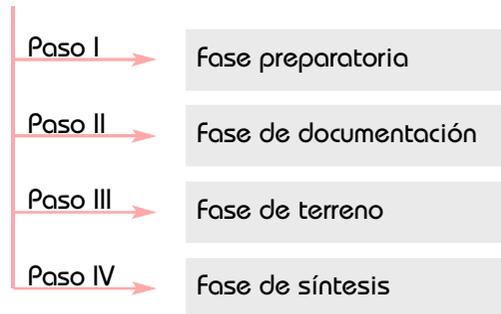


Figura 18

Fuente: una gestión y comunicación.

## Paso I: Fase preparatoria

Objetivos:

- Constituir un equipo de evaluación.
- Establecer los términos de referencia de la evaluación: antecedentes, objeto, propósito y contenidos de la evaluación, criterios en torno a los cuales se va a centrar la evaluación y preguntas de evaluación, metodología de recopilación y análisis de datos, perfil del equipo evaluador, cronograma y coste de la evaluación.

## Paso II: Fase de documentación

- Analizar la documentación del objeto de la evaluación.
- Elaborar un plan de trabajo:
  - Establecer los indicadores a analizar en función de los criterios establecidos.
  - Seleccionar los agentes implicados que aportarán información directa.
  - Diseñar herramientas específicas de recogida de información.
  - Fijar agenda concreta del trabajo de campo.

## Paso III: fase de terreno

En esta fase, el objetivo es obtener información directa sobre la valoración que las personas protagonistas del proyecto hacen del mismo. Esto servirá para complementar los datos que se obtengan a partir del estudio de la documentación.

## Paso IV: fase de síntesis

Con la información obtenida del trabajo de campo y del estudio y análisis de la documentación del proyecto, se procederá a elaborar el informe final, que tendrá los siguientes objetivos:

- Descubrir evidencias a partir de los datos objetivos que se deriven de toda la información recogida.
- Extraer conclusiones a partir de esas evidencias y en relación a los diferentes criterios analizados.
- Sugerir recomendaciones a partir de lo observado y de las conclusiones extraídas, con el fin de mejorar -de cara a próximas actuaciones- aquellas cuestiones que se han revelado como más débiles dentro del proyecto.

El informe debe incluir un resumen ejecutivo con las conclusiones y recomendaciones obtenidas. En un primer momento, se elaborará el informe preliminar, que se compartirá con los agentes implicados en el proyecto que se considere, de cara a incorporar comentarios o aportaciones. Una vez recogidos los aportes, se elaborará la versión final del informe de evaluación.

El informe definitivo será difundido de la manera que determinen los agentes gestores de la evaluación. El plan de difusión tiene que definirse al inicio del proceso, en el momento de diseñar el plan de trabajo, ya que estará incluido en él.

### **Criterios de evaluación**

Son los factores clave a analizar durante el proceso, que centran la atención sobre las cuestiones más relevantes del proyecto en función de las características específicas del mismo.

Las evaluaciones que promueve el Gobierno Vasco contemplan siete criterios:

- **Pertinencia:** congruencia de los objetivos de la intervención con las expectativas y necesidades de la población, las prioridades de los agentes de desarrollo y las políticas de la cooperación del Gobierno Vasco.
- **Eficacia:** logro de los objetivos previstos.
- **Eficiencia:** medida en la que las distintas actividades han transformado los recursos disponibles en los resultados previstos en términos de cantidad, calidad y puntualidad.
- **Sostenibilidad:** probabilidad de que los resultados positivos y el conjunto de beneficios se mantengan una vez concluida la financiación externa.
- **Impacto:** efectos a largo plazo, ya sean positivos o negativos, principales o secundarios, intencionales o no.
- **Enfoque de género:** medida en la que las actividades han contribuido a la igualdad entre mujeres y hombres.
- **Grado de participación:** medida en la que la población ha tomado parte en todas las fases del proceso.

Pero, además, existen otros criterios a tener en cuenta que pueden aportar información muy valiosa. En función del tipo de intervención, algunos de ellos serán más o menos pertinentes, pero conviene ponerlos sobre la mesa y valorar su selección a la hora de diseñar cada evaluación. Algunos de ellos son:

- **Coherencia:** relación lógica entre los objetivos, resultados y actividades planificadas en relación a las necesidades y realidad del contexto y de la población sujeto.
- **Apropiación:** grado de liderazgo de la población sujeto y las entidades locales que se ha logrado con el proyecto.
- **Cobertura:** colectivos a quienes se ha dirigido el proyecto en relación a los inicialmente previstos.

Una vez definidos cuáles son los criterios en los que se va a fijar especialmente la evaluación, se formulan las preguntas concretas a las que se considere debe dar respuesta la evaluación para poder va-

lorar el criterio. Para cada una de estas preguntas se diseñan unos indicadores, señales objetivamente verificables que permitirán medir el cumplimiento de cada una de las cuestiones formuladas. Se debe combinar la formulación de indicadores cuantitativos y cualitativos, de manera que se obtengan datos objetivos pero también información sobre percepciones y vivencias de la población sujeto, que permitan completar el análisis.

Con la información obtenida en el proceso de trabajo de campo y de análisis de documentación en base a los indicadores definidos, llegaremos a constatar evidencias que nos ayudarán a sacar conclusiones, hacer recomendaciones y extraer aprendizajes.



Figura 19

Fuente: una gestión y comunicación.

## Evaluación del impacto de género

Aunque el criterio "enfoque de género" se incluye como específico en la relación de criterios obligatorios, el proceso de evaluación al completo debe incorporar la perspectiva de género, es decir, el resto de criterios tienen que incluir preguntas de evaluación que aporten información sobre cómo cada uno de los aspectos a valorar afectan a las mujeres y a los hombres de manera diferenciada. La estrategia debe ser transversalizar la perspectiva de género en el proceso y, además, formular un criterio específico que analice el impacto que ha supuesto la intervención en las relaciones entre mujeres y hombres.

**Evaluar el impacto de género supone estudiar aspectos como los siguientes:**

- **El empoderamiento de las mujeres:** un factor fundamental para avanzar en la equidad de género es que las mujeres ganen poder tanto individual como colectivo. En este sentido, hay que fijarse

en cómo han mejorado sus capacidades, su concienciación sobre las desigualdades que sufren y los derechos de los que son sujeto, el grado y calidad de participación en los espacios públicos, su capacidad para articularse con otras mujeres y defender sus intereses -no sólo prácticos sino también estratégicos-, el acceso a espacios de decisión.

- **La participación de las mujeres:** se debe observar si las mujeres acceden a espacios de participación a los que antes no acudían, si se han creado espacios de participación específicos para ellas, si han mejorado las habilidades que dificultan su participación -habilidades de comunicación, liderazgo, etc.-, si han aumentado la calidad de su participación en aquellos espacios en los que ya tomaban parte -en cuanto a ser propositivas y tener capacidad de incidencia-, si los espacios en los que participan son los de toma de decisiones, si la mejora cualitativa de su participación revierte en la mejora de su condición y posición como mujeres.
- **Los cambios en la posición de las mujeres respecto a la de los hombres:** observar si ellas han ganado poder en los diferentes ámbitos -público y privado-, en cuanto a que tienen mayor acceso y control de los recursos.
- **Los cambios en los hombres:** hay que poner atención en si ellos han variado su actitud con las mujeres, en el sentido de no coartar sus libertades, no controlar su autonomía o respetar su integridad; y fijarse en si han comenzado procesos de reflexión sobre su identidad masculina y los roles y estereotipos que les afectan, o si se han producido cambios de comportamiento en cuanto al reparto de responsabilidades y poder.

### III.7.2. La integración de las líneas transversales en la evaluación de las acciones

En la evaluación no se puede dejar de lado la información relativa a las líneas transversales que haya incorporado el proyecto. Para ello, debe asegurarse que en los planes de evaluación que se diseñen se contemplan medidas para incorporar contenidos sobre los avances en cada una de las líneas.

Las siguientes son pautas que pueden resultar útiles para trabajar la incorporación de las transversales en la fase de evaluación:

#### Indicadores de avance para cada una de las líneas transversales

Si, tal como se ha ido indicando a lo largo de este manual, el proyecto está bien diseñado e integra de manera efectiva las transversales en su matriz de planificación, contaremos con indicadores de resultados y de objetivos que nos ayudarán a medir los avances en relación a las diferentes líneas.

Además de los indicadores con los que se cuente en la formulación, habrá que diseñar otros nuevos con la clave de obtener información tanto cuantitativa como cualitativa sobre los avances en cada una de las líneas.

## Equipo integrado por personas con conocimientos y/o sensibilidad sobre las diferentes líneas transversales del proyecto

Contar con un equipo que tenga formación específica y sensibilidad sobre género, participación, sostenibilidad ecológica o derechos humanos, es una buena fórmula para facilitar que el trabajo emprendido por el equipo tenga en cuenta todos estos aspectos.

Si durante la ejecución del proyecto se ha contado con la participación de personal especializado en dichos ámbitos, habría que incorporarlo también en esta fase. Si no es el caso, se podrían establecer algunas herramientas para que no pasen por alto las transversales, como los que se mencionan en los puntos que siguen:

- **Guión para las reuniones, talleres o entrevistas que incluyan preguntas o temas sobre cada una de las transversales**

Es fundamental contemplar las líneas transversales al planificar el trabajo de campo. Por un lado, hay que trabajar con esta perspectiva a la hora de definir los informantes clave y por otro, en el momento de diseñar las herramientas de recogida de información. El diseño de *check list* o listas de comprobación puede ser un recurso útil para identificar planes de seguimiento, guiones de reuniones, cuestionarios, etc. ciegos a las transversales y corregirlos en consecuencia.

- **Participación de los agentes implicados**

En la fase de evaluación, se debe buscar la participación de agentes directamente implicados en el proyecto que puedan aportar información sobre los diferentes aspectos identificados como relevantes para la revisión. La selección de unos agentes y la exclusión de otros pueden llevar a obtener información sesgada, por lo que hay que poner especial cuidado en determinar los criterios de selección de los agentes y en incorporarlos a la evaluación.

Planificar bien la elección de las personas informantes garantiza una visión plural y completa sobre los aspectos del proyecto a valorar. Habrá que tener especial cuidado en garantizar que se está facilitando la participación activa de las mujeres, de los colectivos más vulnerables, los tradicionalmente excluidos y, en general, de quienes presenten dificultades para participar.

- **Informe basado en un guión preestablecido que garantice que se van a contemplar todas las líneas**

El diseño de guiones preestablecidos sobre la estructura que debe tener un informe de evaluación es un recurso útil para asegurar que no se está olvidando revisar cuestiones de relevancia para el proyecto. En relación con las transversales, convendría incluir apartados específicos para mencionar la información relativa a cada una de ellas, de manera que -aunque los indicadores o preguntas estén integrados en el informe-, tengamos un espacio concreto que ayude a visualizar mucho más claramente lo relativo a las transversales (sus avances o no avances).

Esta estructura-tipo debería ser fruto de un trabajo de reflexión y planificación del conjunto de la organización, de manera que sea reflejo de la política de la entidad en cuanto a apuesta por trabajar las líneas transversales y sea asumido de esa manera, como una decisión compartida.

# Glosario



**Acceso** (a los recursos): posibilidad de hacer uso de un bien o de compartir los beneficios de un servicio.

**Capacidades:** dotación y acceso a los recursos, las aptitudes, los conocimientos, los derechos y el poder, que posibilitan ampliar las opciones disponibles para las personas, las comunidades y las instituciones.

**Comunidad:** conjunto de personas que conviven en un territorio y comparten autoridades y representantes.

**Control:** Dominio o autoridad sobre una cosa.

**Condición:** concepto que se refiere a la escena inmediata de la experiencia de las mujeres -el tipo de trabajo que realizan, las necesidades que percibe para ella y su familia, etc.-.

**EIA:** Evaluación de Impacto Ambiental.

**Empoderamiento:** proceso a través del cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven. Aunque el empoderamiento es aplicable a todos los grupos vulnerables o marginados, su nacimiento y su mayor desarrollo teórico se ha dado en relación a las mujeres.

**Enfoque GED<sup>15</sup>:** Visión de Desarrollo que pretende mejorar la posición de las mujeres en relación a los hombres de manera que beneficie y transforme la sociedad en su totalidad.

**Etnocentrismo:** análisis de otras culturas o sociedades desde los parámetros de la cultura propia, con la percepción de que la propia es la cultura hegemónica.

**FOCAD:** Fondo de Cooperación y Ayuda al Desarrollo del Gobierno Vasco.

**Grupos vulnerables:** colectivos de personas a las que se imponen dificultades específicas para participar de pleno derecho en la vida social por sus condiciones sociales, económicas, étnicas, psicológicas, religiosas, políticas, sexuales, lingüísticas o de cualquier otra índole.

**Intereses estratégicos:** intereses que se derivan del análisis de las relaciones de dominio/subordinación entre los géneros y expresan un conjunto de metas relacionadas con una organización más igualitaria de la sociedad.

**Minoría:** grupo de personas con características comunes que las identifican y las diferencian frente a los grupos mayoritarios. Los parámetros que establecen el carácter minoritario de un grupo no son necesariamente numéricos, pues puede tratarse de colectivos con una cantidad de miembros elevada,

---

<sup>15</sup> De la Cruz, Carmen. Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer, y Secretaría General de Acción Exterior (Dirección de Cooperación al Desarrollo), 1998.

pero cuya injerencia en la vida social resulta minimizada por cuestiones políticas, sociales, étnicas, ideológicas, religiosas, sexuales o de cualquier índole (por ejemplo: la casta dálit en India o la población indígena en Bolivia).

**Necesidades prácticas**<sup>16</sup>: necesidades inmediatas de las mujeres y los hombres en un contexto dado. La satisfacción de estas necesidades no cuestiona la división sexual del trabajo o el papel subordinado de las mujeres en la sociedad.

**Posición**: se refiere al nivel social y económico de las mujeres en relación al de los hombres. Se puede medir en la vulnerabilidad a la pobreza y a la violencia, en las oportunidades de acceso al trabajo remunerado, las disparidades salariales o la participación en instancias y niveles de poder.

**Trabajo productivo**: tareas de producción de bienes y servicios, por las que se obtiene una remuneración, habitualmente económica, que se desempeñan fuera del ámbito doméstico.

**Trabajo reproductivo**<sup>17</sup>: se refiere al cuidado y manutención de la casa y sus miembros, incluyendo el embarazo, el cuidado de niños y niñas, personas adultas, ancianas, enfermas o con discapacidades, la preparación de alimentos, la recolección de agua, la administración de la casa y el cuidado de la salud.

**Vulnerabilidad**<sup>18</sup>: conjunto de situaciones que provocan amenazas para la vida y las capacidades de las personas, impidiéndoles desarrollarse plenamente con un mínimo de seguridad social y económica y de dignidad humana.

**Sujeto de transformación**<sup>19</sup>: organizaciones nacidas de un colectivo que, representándose a sí mismas y siendo conscientes de su pertenencia a éste, defienden una serie de derechos y proponen iniciativas alternativas en función de una agenda propia en torno a la cual pretenden aglutinar al conjunto del colectivo e incluso articularse con otros sujetos.

**Educación popular**<sup>20</sup>: Enfoque que entiende la educación como un proceso participativo y transformador, en el que el aprendizaje y la conceptualización se basa en la experiencia práctica de las propias personas y grupos. Partiendo de la autoconcienciación y comprensión de los participantes respecto a los factores y estructuras que determinan sus vidas, pretende ayudarles a desarrollar las estrategias, habilidades y técnicas necesarias para que puedan llevar a cabo una participación orientada a la transformación de la realidad.

---

<sup>16</sup> De la Cruz, Carmen. Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer, y Secretaría General de Acción Exterior (Dirección de Cooperación al Desarrollo), 1998.

<sup>17</sup> López Méndez, I y Sierra Leguina Beatriz. Integrando el Análisis de Género en el Desarrollo IUDC/UCM-AECI (Madrid 2000).

<sup>18</sup> Gómez Galán, M y Sainz Ollero, H. El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo: el marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación. CIDEAL. Madrid 2006.

<sup>19</sup> Estrategia Vasca de Cooperación para el Desarrollo en Guatemala. Dirección de Cooperación al Desarrollo, Gobierno Vasco.

<sup>20</sup> Definición de Marlen Eizagirre en Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Pérez de Armiño, Karlos (dir.). He-goia, Icaria, 2000.

# Bibliografía



- Alcalde González-Torres, Ana; López Méndez, Irene. *Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española*. Ministerio de Asuntos Exteriores, 2004. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- Cámara L y Gómez Galán, *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. CIDEAL (Madrid 2003).
- De la Cruz, Carmen. *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer, y Secretaría General de Acción Exterior (Dirección de Cooperación al Desarrollo), 1998.
- Gómez Galán, M. y Sainz Ollero, H. *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo: el marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación*. CIDEAL. Madrid 2006.
- López Méndez, Irene y Sierra Leguina Beatriz. *Integrando el Análisis de Género en el Desarrollo*. IUDC/UCM-AECI (Madrid 2000).
- Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto. Enfoque Integrado y Marco Lógico*. Comisión de las Comunidades Europeas. Serie Métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto.
- Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación 2007. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo.
- Manual para proyectos: Por qué y cómo utilizar indicadores de género*. Servicio Nacional de la Mujer. Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional ACIDI, Santiago de Chile 1998.
- Metodología de Evaluación de la Cooperación Española I*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid. Oficina de Planificación y Evaluación MAE-SECIPI, 1998.
- Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, 2001.
- Murguialday, Clara; Vázquez, Norma. *Un paso más: evaluación del impacto de género*. Cooperació, 2005.
- Pérez de Armiño, Karlos (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Hegoa, Icaria, 2000.
- Plan Estratégico y Director de Cooperación para el desarrollo 2008-2011*. Gobierno Vasco. Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales.



Anexos



## A.I. Enunciado de ejemplo de proyecto

### La Esperanza

La Esperanza es un municipio de tres mil habitantes, que se distribuyen entre el núcleo urbano y algunos pequeños barrios alejados. Es una importante zona de paso, ya que se encuentra a mitad de camino de dos capitales departamentales. A menudo se detienen vehículos, ya que hay un pequeño surtidor de combustible cerca del núcleo urbano.

La agricultura ha sido tradicionalmente la ocupación de las y los habitantes de La Esperanza. Se cultiva en pequeñas fincas, que producen alimentos para el autoconsumo y algunos excedentes que se venden a intermediarios para el mercado nacional. Los productos se comercializan sin ninguna transformación, lo que no les proporciona valor agregado.

Tanto las mujeres como los hombres se dedican a las labores agrícolas, aunque la totalidad de las tierras tienen como titulares a hombres.

Los intermediarios agrícolas a los que se venden los excedentes imponen precios muy bajos, de manera que la venta proporciona pocos ingresos a las productoras y productores agrícolas. No tienen otras alternativas de venta, pues el transporte individual de las mercancías a las ciudades resulta muy costoso.

El entorno medioambiental está deteriorado, la tierra se ha venido empobreciendo en los últimos años debido a la utilización de técnicas agrícolas poco sostenibles y esto provoca que su productividad sea muy baja. Por tradición y desconocimiento de cultivos autóctonos apropiados, se producen variedades muy limitadas.

La población de La Esperanza se alimenta casi exclusivamente de lo que produce y la venta de excedentes no proporciona ingresos suficientes para comprar productos que complementen la dieta, por lo que la alimentación es muy poco variada. Esto deriva en altos índices de desnutrición.

Las mujeres de La Esperanza asumen el cuidado de la casa, las niñas y niños, las personas enfermas o ancianas y la preparación de los alimentos. En La Esperanza se utilizan cocinas de leña, situadas en el interior de las viviendas. El humo que producen las cocinas perjudica a todos los miembros de la familia, pero muy especialmente a las mujeres, que están mucho más expuestas a él. Esto se traduce en una alta incidencia de las enfermedades respiratorias entre la población.

Además, se dan numerosos casos de quemaduras y otros accidentes domésticos relacionados con las cocinas de leña. A pesar de todo, no se han detectado los perjuicios de las cocinas de leña como un problema prioritario, y la población desconoce otros sistemas alternativos.

Tampoco se conocen las consecuencias medioambientales de la tala abusiva de árboles que requiere la utilización de estas cocinas: deforestación, pérdida de biodiversidad, contaminación, etc. El deterioro medioambiental se agrava, además, con la acción de una empresa maderera extranjera, que realiza varias talas de árboles cada año en los alrededores.

El nivel de formación de la población de La Esperanza es bajo, pues muy pocas personas culminan el ciclo básico de estudios. La escuela se encuentra en el núcleo urbano, de manera que las niñas y niños de las zonas alejadas deben caminar durante horas para llegar. Considerando que el abandono escolar entre las niñas es mucho más alto, el índice de analfabetismo entre las mujeres es muy elevado. Las personas que alcanzan un nivel de formación medio, a menudo optan por abandonar La Esperanza, en busca de otras posibilidades.

La educación que se imparte en la escuela responde al currículo marcado por el gobierno central y no se encuentra adaptado a la realidad cultural y lingüística de la población. Tampoco se incluyen conocimientos relacionados con la mejora de la producción agrícola, ni se trabaja la importancia de una nutrición adecuada.

Así, la población de La Esperanza no está concienciada sobre la importancia de la nutrición y de su relación directa con la salud, ni dispone de los conocimientos necesarios para planificar una alimentación adecuada.

Los índices de desnutrición registrados en La Esperanza, junto con la alta incidencia de enfermedades respiratorias derivadas de los hábitos domésticos poco saludables, se traducen en una esperanza de vida varios puntos inferior a la media nacional.

En La Esperanza hay un Centro de Salud, pero el personal es muy escaso y está poco cualificado, por lo que la atención sanitaria resulta deficiente. Las autoridades municipales no tienen un plan específico para la atención en salud, pues no han establecido mecanismos apropiados para recoger las demandas de la población.

Los hombres y mujeres de La Esperanza tienen un alto nivel de organización social y política. Hace más de cinco años comenzaron a organizarse en pequeños grupos para reivindicar ante la municipalidad que hubiera más personal sanitario en el Centro de Salud y más profesorado en la escuela. La relación con la alcaldía siempre había sido distante y tensa, el alcalde no residía en el municipio, y las demandas más importantes que hacía la población, las relacionadas con salud y educación, no eran incluidas en los planes operativos del municipio. En los últimos dos años, la población organizada se ha coordinado con otro movimiento social de una zona próxima que tiene un proceso de organización más largo. Esto ha posibilitado que se articulen para reivindicaciones comunes y ha fortalecido sus capacidades políticas y organizativas. En las últimas elecciones ha salido elegido un nuevo alcalde, vecino del municipio, que goza de la confianza de los y las habitantes de La Esperanza.

Este colectivo organizado se llama *Pueblo* y está integrado por hombres y por mujeres. Ellos son mayoría aunque la participación de las mujeres va en aumento y se está creando un grupo de mujeres. También se va a crear un grupo de medioambiente, orientado a analizar los problemas de La Esperanza y a movilizarse contra la tala de la empresa maderera en coordinación con otras organizaciones.

## A.II. Perfil de la población sujeto

Grupos	Nº	Recursos		Actividades	Necesidades
		Acceso	Control		
Población adulta	M	Recursos económicos Medios de transporte Espacios comunitarios Tierra		Trabajo reproductivo: aseo y mantenimiento del hogar, preparación de alimentos, cuidado de niños/as, personas ancianas y enfermas. Trabajo comunitario: reuniones comunales, aseo y mantenimiento de locales comunitarios, organización de actos festivos	Trabajo productivo: Apoyo en el trabajo reproductivo Control recursos económicos Poder de toma de decisiones Tiempo de ocio Formación Atención sanitaria adecuada
	H	Medios de transporte	Herramientas para la producción agrícola Tierra Tiempo de ocio Recursos económicos Espacios comunitarios	Trabajo productivo: producción agrícola Trabajo comunitario: reuniones comunales	Formación Atención sanitaria adecuada

Grupos	N°	Recursos		Actividades	Necesidades
		Acceso	Control		
Población infantil	M	Tiempo de ocio		Cuidado de hermanos y hermanas pequeñas Asistencia a la escuela	Accesibilidad a la escuela Mayor nivel de formación Mayor permanencia en la escuela Atención sanitaria adecuada
	H	Tiempo de ocio		Apoyo en trabajo agrícola Asistencia a la escuela	Accesibilidad a la escuela Mayor nivel de formación Mayor permanencia en la escuela Atención sanitaria adecuada
Personas ancianas	M	Tiempo de ocio Espacios comunitarios		Trabajo reproductivo: aseo y mantenimiento del hogar, preparación de alimentos Trabajo comunitario: mantenimiento de locales comunitarios, reuniones comunales	Atención sanitaria adecuada
	H		Tiempo de ocio Espacios comunitarios	Trabajo comunitario: reuniones comunales	Atención sanitaria adecuada
Población organizada	M	Toma de decisiones Definición necesidades prioritarias			
	H	Toma de decisiones	Definición necesidades prioritarias		

Grupos	N°	Recursos		Actividades	Necesidades
		Acceso	Control		
Autoridades locales	M				
	H		Toma de decisiones Recursos públicos	Trabajo productivo: gestión municipal Trabajo comunitario: reuniones comunales	Atención sanitaria adecuada
Intermediarios agrícolas	M				
	H		Medios de transporte Precios productos agrícolas	Trabajo productivo: compra-venta de productos Trabajo comunitario: reuniones comunales agrícolas	Atención sanitaria adecuada
Personas con discapacidad	M				
	H				
Personal sanitario	M				Capacitación adecuada al trabajo Equipamiento Profesional Personal de apoyo
	H				

### A.III. Árbol de problemas

<b>La esperanza de vida de la población es</b>					
Altos niveles de desnutrición,					
La producción interna no garantiza una dieta básica					
La producción agrícola está poco diversificada	Baja productividad de la tierra				
Desconocimiento de cultivos autóctonos alternativos	Utilización de técnicas de cultivo poco eficientes y no sostenibles	Tierra empobrecida por el uso intensivo	No se valoran los conocimientos tradicionales y sostenibles de cuidado de la tierra, semillas, etc. que tienen las mujeres	Tala masiva de árboles por parte de una empresa maderera extranjera	
<b>Alta incidencia de enfermedades respiratorias,</b>					
Hábitos domésticos poco saludables					
El nivel de cualificación de la población es muy bajo			Se utilizan cocinas de leña en las viviendas		
El índice de finalización de estudios básicos es muy bajo	El currículo educativo no está adaptado a la realidad cultural y lingüística del contexto	Las mujeres son el colectivo con un índice de analfabetismo más alto	La preparación de alimentos es una tarea que recae en las mujeres	Se desconocen los perjuicios de la utilización de cocinas de leña para la salud de las mujeres	Se desconocen alternativas a la cocina de leña
Los niños colaboran en las tareas agrícolas y las niñas en las reproductivas	La escuela está alejada y no hay transporte	Las políticas educativas están muy centralizadas	Las niñas están escolarizadas menos años que los niños	Las mujeres no están organizadas para defender sus derechos específicos	

**especialmente corta en relación a la media del país**

sobre todo en las mujeres

Los ingresos personales son muy bajos				La población no tiene conocimientos básicos sobre nutrición		
Los precios que los agricultores y agricultoras reciben por sus productos son muy bajos	Hay pocas fuentes alternativas de ingresos			El nivel de cualificación de la población es muy bajo	La población no está concienciada sobre la relación entre nutrición y salud	
Los intermediarios marcan los precios de los productos	La tradición orienta a la población a dedicarse a la agricultura	Las mujeres trabajan en la agricultura y no perciben ingresos	Los productos agrícolas se venden sin valor agregado	El índice de escolarización es muy bajo, en particular el de las mujeres	Las personas con un mayor nivel de formación abandonan la Esperanza	No se incorporan contenidos sobre nutrición ni en la educación formal ni en las capacitaciones no formales

**en especial entre las mujeres**

Deficiente atención y asistencia sanitaria

El centro de salud está deficientemente equipado	El personal del Centro de Salud es insuficiente y no tiene la cualificación adecuada	Las necesidades específicas de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables no son atendidas
Las autoridades locales no cuentan con ningún plan específico para mejorar la atención a la salud en la zona		
No existen espacios de participación concertados para que la población organizada, hombres y mujeres, expresen sus demandas a las autoridades locales		

## A.IV. Árbol de objetivos

### La esperanza de vida de la población

Se reducen los niveles de desnutrición de la población,

La producción interna no garantiza una dieta básica

Se diversifica la producción agrícola	Mejora la productividad de la tierra			
Los agricultores y agricultoras conocen nuevas variedades de cultivos autóctonos	Se introducen técnicas de cultivo eficientes y sostenibles	Se utilizan técnicas que mejoran la calidad de la tierra	Se valoran los conocimientos tradicionales y sostenibles de cuidado de la tierra, semillas, etc. que tienen las mujeres	Se reduce la tala masiva de árboles por parte de la empresa maderera extranjera

### Disminuye la incidencia de enfermedades respiratorias,

Hábitos domésticos más saludables

Mejora el nivel de cualificación de la población			Se introducen cocinas mejoradas en las viviendas		
El índice de finalización de estudios básicos es muy bajo	Se elaboran propuestas para adaptar el currículo educativo a la realidad cultural y lingüística de la comunidad	Disminuye el índice de analfabetismo entre las mujeres	La preparación de alimentos se asume como una responsabilidad de toda la familia	Se conocen los perjuicios de la utilización de cocinas de leña para la salud de las mujeres	Se conocen alternativas a la cocina de leña
Se concientia a las madres y padres sobre la importancia de la educación de los niños y las niñas	Se organiza un sistema de transporte escolar	Las políticas educativas están muy centralizadas	Aumenta el período medio de escolarización de las niñas	Las mujeres están organizadas y defienden sus derechos específicos	

**se equipara a la media del país**

en especial los de las mujeres

Se incrementan los ingresos familiares				La población está capacitada en nutrición			
Aumentan los ingresos de agricultores y agricultoras por la venta de sus productos		Se generan fuentes alternativas de ingresos en la comunidad		Mejora el nivel de formación de la población		La población está concienciada sobre la relación entre nutrición y salud	
Los productores/as organizados/as marcan los precios de los productos	Se ponen en marcha alternativas productivas	Las mujeres perciben ingresos por su trabajo agrícola	Se incorpora valor agregado a parte de la producción agrícola	Aumenta el índice de finalización de estudios básicos, en especial el de las mujeres		Disminuye el número de personas con estudios que abandona el municipio	Se dan capacitaciones en nutrición y se elaboran propuestas para incorporar contenidos de nutrición en la educación formal
				Se concientia a las madres y padres sobre la importancia de la educación de las niñas y los niños	Se organiza un sistema de transporte escolar		

**en especial entre las mujeres**

Mejora la atención y asistencia sanitaria

El centro de salud cuenta con equipamiento adecuado	Se capacita al personal del centro y se introduce personal de apoyo	Las necesidades de las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables son incluidas en el protocolo de actuación del Centro
Las autoridades locales planifican acciones para mejorar la atención a la salud en la zona		
La población organizada, hombres y mujeres, participa en espacios concertados con las autoridades municipales		

## A.V. Matriz de planificación

Resumen narrativo	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
<p><b>Objetivo general</b></p> <p>La esperanza de vida de la población del municipio se equipara a la media del país.</p>	La esperanza de vida de la población del municipio se equipara a la media del país.		
<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Se reducen los niveles de desnutrición de la población, en especial los de las mujeres.</p>	<p>IOV1: Al finalizar el proyecto, los casos de desnutrición registrados en el Centro de Salud disminuyen en un 50% en niños y en un 75% en niñas.</p> <p>IOV2: Al finalizar el proyecto, se han reducido un 50% en hombres y un 75% en mujeres el número de visitas al Centro de Salud por cuestiones relacionadas con la desnutrición.</p>	<p>Registro de casos atendidos en el Centro de Salud.</p> <p>Censo Médico Anual de la población.</p>	El clima resulta favorable a las cosechas.
<p><b>Resultados</b></p> <p>R.1- La producción interna garantiza una dieta básica</p>	<p>IOV.1.1: En el primer año de ejecución del proyecto, 150 hombres y 75 mujeres agricultoras se han capacitado en técnicas de cultivo sostenibles, cultivos autóctonos alternativos y técnicas tradicionales</p> <p>IOV.1.2: Tras el primer año de ejecución del proyecto, los hombres y las mujeres capacitadas han introducido al menos 2 nuevas variedades de frutas y 2 de hortalizas autóctonas en su producción para el consumo propio.</p> <p>IOV.1.3: Al finalizar el proyecto se ha incrementado en un 30% el número de mujeres titulares de las tierras dedicadas a la agricultura.</p> <p>IOV.1.4: Al finalizar el proyecto se ha firmado un compromiso de reducción de la tala por parte de la empresa maderera.</p>	<p>Seguimiento de las producciones.</p>	<p>Las nuevas hortalizas y frutas autóctonas son bien acogidas por la población para su consumo.</p> <p>Los mercados internacionales mantienen los precios de los productos que se venden como excedentes.</p>

Resumen narrativo	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
<b>Resultados</b>			
R.2- Se incrementan los ingresos personales.	<p>IOV.2.1: Tras un año de proyecto, existe una organización de agricultores y agricultoras en el municipio. Al finalizar el proyecto, el número de mujeres que forman parte de la organización llega al 40%.</p> <p>IO.2.3: Las mujeres y los hombres agricultores obtienen un 5% más de beneficio por la venta de sus productos tras el primer año de ejecución del proyecto y un 30% más al finalizar.</p> <p>IOV.2.3: Al finalizar el proyecto, un 70% de las personas se benefician de fuentes alternativas de ingresos, de las cuales la mitad son mujeres.</p>	<p>Registro de la organización de agricultores/as y listado de miembros</p> <p>Encuestas de ingresos a la población implicada.</p> <p>Entrevistas a las mujeres agricultoras.</p>	
R.3- La población está capacitada en nutrición.	<p>IOV.3.1: Tras el primer año de ejecución del proyecto, al menos el 75% de la población adulta ha participado en un taller de nutrición.</p> <p>IOV.3.2: El 50% de las personas que asisten a los talleres de nutrición son hombres.</p> <p>IOV.3.3: Los talleres de nutrición incorporan contenidos sobre las necesidades nutricionales específicas de mujeres y de hombres.</p> <p>IOV.3.4: Al finalizar el proyecto, las personas implicadas en el proyecto dedican el 20% de sus ingresos a la compra de alimentos alternativos.</p>	<p>Registro de asistencia a talleres de capacitación en nutrición.</p> <p>Encuestas de ingresos a la población implicada.</p>	

Resumen narrativo	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
Actividades	Recursos	Costos	
A.1.1- 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres agricultoras sobre: - Nuevas variedades autóctonas de cultivo. - Técnicas sostenibles de producción. - Técnicas para mejorar la productividad. - Técnicas tradicionales de producción. - Comercialización - Gestión y planificación económica.			
A.1.2- Compra de herramientas de labranza e insumos.			
A.1.4- Seguimiento a los planes de producción.			
A.1.5- Creación de un comité de denuncia e incidencia en las actividades de la empresa maderera.			
A.2.1- Creación de una organización que agrupe a mujeres y hombres productores de las diferentes comunidades que conforman el municipio.			
A.2.2- Elaborar un estudio de mercado sobre las actividades económicas y de producción alternativas.			
A.2.3- Acondicionamiento de un centro de acopio.			
A.2.4- Establecimiento de un convenio con entidades compradoras de los productos agrícolas.			
A.2.5- Puesta en marcha de un servicio de comidas y alojamiento en el municipio.			

Resumen narrativo	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
Actividades	Recursos	Costos	
A.2.6- Creación de un sistema de envasado para conservar en mejor condiciones los productos.			
A.2.7- Dedicación del 30% de la producción de los cultivos orgánicos a su venta en la ciudad.			
A.3.1- Organización de un sistema de transporte a la escuela para niños y niñas.			
A.3.2- 2 talleres de concienciación con madres y padres sobre la importancia de la educación para sus hijos e hijas.			
A.3.3. 2 talleres de concienciación con padres y madres sobre la importancia de la educación para las niñas.			
A.3.4- Puesta en marcha de un centro de formación profesional para jóvenes que terminan los estudios básicos, con capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- albañilería y carpintería.</li> <li>- hostelería.</li> <li>- técnicas de comercialización de los productos agrícolas.</li> </ul>			
A.3.5- Elaboración de una bolsa de empleo en el municipio, que ponga en contacto a quienes demandan personal con quienes buscan un empleo.			
A.3.6- 3 talleres de capacitación para hombres y mujeres sobre nutrición y salud.			
A.3.7- Elaboración de un documento de propuestas para incorporar contenidos de nutrición en la educación formal.			

