guía

Guía sectorial
Gestión del Ciclo de Proyectos

ASEG
Programa de Análisis Socioeconómico y de Género

Organización de las Naciones Unidas
para la Agricultura y la Alimentación

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Reservados todos los derechos. No se podrá reproducir ninguna parte de esta publicación, ni almacenarla en un sistema de recuperación de datos o transmitirla en cualquier forma o por cualquier procedimiento (electrónico, mecánico, fotocopia, etc.), sin autorización previa del titular de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización, especificando la extensión de lo que se desee reproducir y el propósito que con ello se persigue, deberán enviarse a la Dirección de información, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia.

© FAO 2002

Preparado por Clare Bishop
Traducido por Ximena Flores
con la colaboración del programa ASEG
Servicio de Género y Desarrollo

ÍNDICE

Introducción 1

1. **ASEG y el ciclo de gestión de un proyecto** 3
   - 1.1 Análisis Socio-económico y de género 3
   - 1.2. El ciclo de gestión de un proyecto 4
     - 1.2.1 Naturaleza de los proyectos
     - 1.2.2 El ciclo de un proyecto
   - 1.3 Integración del ASEG en el ciclo de un proyecto 5
2. **Etapa 1: Identificación de un proyecto** 6
   - 2.1 Estudio preliminar 6
     - 2.1.1 Impulso para el cambio
     - 2.1.2 Naturaleza del problema
     - 2.1.3 Análisis de los agentes interesados
   - 2.2 Análisis situacional 8
     - 2.2.1 Contexto de desarrollo
     - 2.2.2 Medios de vida o de subsistencia de los individuos, de los hogares y de las comunidades
     - 2.2.3 Necesidades, limitaciones y recursos necesarios
   - 2.3 Prioridades de desarrollo de los agentes interesados 14
   - **Estudio de caso A:** Identificación de un proyecto en una comunidad de pescadores 17
     - A1 Estudio preliminar 17
       - A1.1 Impulso para el cambio
       - A1.2 Naturaleza del problema
       - A1.3 Análisis de los agentes interesados
     - A2 Análisis de la situación 18
       - A2.1 Contexto de desarrollo
       - A2.2 Análisis de las estrategias de subsistencia
       - A2.3 Necesidades, limitaciones y recursos necesarios
     - A3 Prioridades de desarrollo de los agentes interesados 32
3. **Etapa 2: Preparación de un proyecto** 34
   - 3.1 Marco lógico 34
     - 3.1.1 Estructura del proyecto
     - 3.1.2 Hipótesis importantes
     - 3.1.3 Indicadores objetivamente verificables (IOV)
     - 3.1.4 Fuentes de verificación (FV)
   - 3.2 Lista de control del marco lógico 38
   - 3.3 Plan de trabajo 39
     - 3.3.1 Matriz de actividades y responsabilidades
     - 3.3.2 Diagrama de flujos de actividades
     - 3.3.3 Calendario de trabajo
     - 3.3.4 Cuadro de utilización del tiempo
   - **Estudio de caso B:** Preparación de un proyecto en una comunidad de pescadores 42
     - B1 Preparación del marco lógico 42
       - B1.1 Estructura del proyecto
       - B1.2 Hipótesis importantes
       - B1.3 Indicadores objetivamente verificables (IOV)
       - B1.4 Fuentes de verificación (FV)
     - B2 Lista de control del marco lógico 45
     - B3 Plan de trabajo 46
       - B3.1 Matriz de actividades y responsabilidades
       - B3.2 Diagrama de flujos de actividades
       - B3.3 Calendario de trabajo
       - B3.4 Utilización del tiempo

4. **Etapa 3: Evaluación previa o ex-ante de un proyecto** 49
4.1 Evaluación social 50
4.1.1 Influencia de los agentes interesados en el proyecto
4.1.2 Niveles de participación de los agentes interesados
4.1.3 Intereses y participación de los agentes interesados
4.1.4 Necesidades prácticas y estratégicas de los agentes interesados
4.1.5 Disparidades socioeconómicas de los agentes interesados
4.1.6 Organización social
4.2 Análisis de los costos y beneficios sociales 53
4.2.1 Identificación de los costos y beneficios sociales
4.2.2 Estimación de los costos y beneficios sociales
4.2.3 Medida del impacto del proyecto
Estudio de caso C: Evaluación previa o ex-ante de un proyecto de rehabilitación de caminos rurales 55
C1 Contexto del proyecto 58
C2 Proceso de evaluación previa o ex-ante del proyecto 55
C3 Evaluación social 61
C3.1 Influencia de los diferentes agentes interesados en el proyecto
C3.2 Niveles de participación de los agentes interesados
C3.3 Intereses y participación de los agentes primarios
C3.4 Respuesta a las necesidades prácticas y estratégicas
C3.5 Disparidades socioeconómicas
C3.6 Incidencia de la organización social
C4 Análisis de los costos y beneficios sociales 67
C4.1 Identificación de los costos y beneficios sociales
C4.2 Estimación de los costos y beneficios sociales
C4.3 Medida del impacto del proyecto
5. **Etapa 4: Redacción definitiva de un proyecto** 70
5.1 Coherencia con las prioridades de los financiadores 70
5.2 Contenido 70
5.3 Redacción de la propuesta 71
5.4 Fuentes de información 71
5.5 Estilo del documento 71
6. **Etapas 5 Y 6: Seguimiento y evaluación del proyecto** 73
6.1 Propósito del seguimiento 73
6.2 Orientación del seguimiento 73
6.3 Propósito de la evaluación 74
6.4 Orientación de la evaluación 75
6.5 Procedimientos de seguimiento y evaluación 76
6.5.1 Acopio y análisis de información secundaria
6.5.2 Acopio y análisis de información primaria
6.5.3 Resultados y recomendaciones
Estudio de caso D: Seguimiento y evaluación de un proyecto informativo en materia de salud 79
D1 Antecedentes del proyecto 79
D2 Seguimiento del proyecto 81
D3 Evaluación del proyecto 81
D3.1 Acopio y análisis de información secundaria
D3.2 Acopio y análisis de información primaria
D3.3 Resultados, conclusiones y recomendaciones

Bibliografía 94

Siglas y abreviaciones

ACB	Análisis Costo Beneficio
AGI	Actividades generadoras de ingresos
ASEG	Análisis Socio-Económico y de Género
NEG	Necesidades estratégicas de género
NPG	Necesidades prácticas de género
IOV	Indicadores objetivamente verificables
MAG	Matriz de análisis de género
MV	Medios de verificación
ONG	Organización no gubernamental
UV	Unidad de valor

Introducción

A partir de los años cincuenta las agendas de desarrollo se caracterizaron por la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Sin embargo, a pesar de los recursos humanos y financieros comprometidos en estos esfuerzos los resultados fueron en muchos casos insuficientes, puntuales o no sostenibles. Varios programas y proyectos no dieron respuesta adecuada a las necesidades básicas de la población, los grupos objetivo no se beneficiaron de la manera esperada, además en algunos casos los costos y la duración fueron superiores a los programados, y muchos efectos adversos no fueron previstos.

Esto fallos fueron atribuidos en parte a la débil gestión de los proyectos, es decir, a las escasas oportunidades de participación de la población en la identificación de los proyectos, a la inapropiada gestión financiera, al seguimiento inadecuado durante la ejecución y a la poca atención al ambiente externo durante todo el ciclo del proyecto.

La experiencia ha demostrado que los proyectos tienen más probabilidades de éxito cuando se toma en cuenta el contexto socio-económico dentro del cual operan. En este sentido muchas agencias de desarrollo recomiendan identificar y comprender los roles, problemas y prioridades diferenciados de los beneficiarios (hombres y mujeres). Algunos proyectos, por ejemplo, ignoran las eventuales disparidades entre los que realizan el trabajo y los que controlan los beneficios, estos desaciertos por supuesto no conducen a la sostenibilidad de los programas y proyectos en el largo plazo. Este razonamiento es válido tanto para proyectos orientados a nivel de hogar, de comunidad o a nivel nacional.

Durante las últimas décadas se han desarrollado varios métodos y herramientas para reforzar la gestión de proyectos, como la gestión del ciclo de proyectos, el marco lógico y las técnicas de diagnóstico rápido. Por otro lado, tanto a nivel teórico como práctico se han desarrollado métodos que permiten considerar aspectos socio-económicos en las actuaciones de desarrollo.

Este manual pretende conjugar estas dos áreas de experiencia, concentrándose en la integración de los aspectos socio-económicos y de género en la gestión de proyectos, bajo el marco conceptual propuesto por ASEG. Para ello se exponen propuestas teóricas y prácticas relacionadas con el ciclo de proyectos, el marco lógico, los enfoques participativos, los diagnósticos rápidos, el análisis de género, y el análisis de los agentes interesados.

Los destinatarios de este manual son los profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales, de organizaciones de la sociedad civil y del sector privado. También puede ser de utilidad para los formuladores de políticas y los que trabajan el mundo académico. Este manual, que se basa en el Análisis Socio-económico y de Género (ASEG), parte del supuesto que los usuarios del documento tienen conocimientos básicos del ciclo de gestión de proyectos, del análisis de género, y de técnicas participativas incluyendo los diagnósticos rápidos.

El manual está estructurado de la siguiente manera: En el capítulo 1 se presenta una descripción general del análisis socio-económico y de género (ASEG) y del ciclo de proyectos. Los siguientes capítulos corresponden a las distintas etapas de ciclo de proyectos, así en el capítulo 2 se presenta la *etapa de identificación,* en el capítulo 3 se expone la *etapa de preparación*, en el capítulo 4 se presenta la *etapa de evaluación ex-ante*, la *etapa de redacción definitiva* se presenta en el capítulo 5, y finalmente en el capítulo 6 se presentan las etapas de ejecución y seguimiento, y evaluación. En cada capítulo, se discuten los conceptos y las

técnicas antes de demostrar su aplicación práctica. En efecto, las distintas etapas están ilustradas con dos estudios de caso desarrollados la experiencia de trabajo de campo. Al final del documento se presenta la bibliografía con los textos de referencia.

1. ASEG y el ciclo de gestión de un proyecto

1.1 Análisis socio-económico y de género (ASEG)

El ASEG es una propuesta analítica que facilita la revisión de los factores clave del desarrollo y la identificación participativa de las necesidades, responsabilidades y prioridades de los diferentes grupos poblacionales. El ASEG examina los roles y relaciones entre hombres y mujeres tomando en cuenta variables como la edad, el nivel socio-económico, la pertenencia étnica, la religión, la raza, etc.

El ASEG puede ser introducido en el diseño de políticas (instancia macro de análisis), en el estudio de las estructuras institucionales (análisis a nivel intermedio) y en la planificación local (análisis de campo), con el fin de favorecer procesos de desarrollo eficientes y sostenibles que aseguren una distribución equitativa de los beneficios.

El enfoque propuesto por ASEG se basa en los tres principios guías siguientes:

- Las funciones de género son esenciales.
- Las personas y grupos marginados y desfavorecidos deben constituir una prioridad.
- La participación es una condición indispensable para el desarrollo.

El desarrollo del ASEG está inscrito dentro de un programa de la FAO, denominado Programa de Análisis Socio-económico y de Género, que tiene la finalidad de fortalecer las capacidades locales, nacionales y regionales para promover actividades de desarrollo con una perspectiva de género. A largo plazo, el objetivo es incorporar el análisis socio-económico y de género en la elaboración de políticas, programas y proyectos.

El Programa ASEG ha elaborado la siguiente serie de documentos dirigidos a los especialistas en desarrollo que operan en los diferentes niveles:

- **El manual para el nivel de campo**, dirigido a los agentes que trabajan con las comunidades locales. Apoya la identificación participativa de las necesidades y prioridades de hombres y mujeres de diferentes grupos socio-económicos.

- **El manual para el nivel intermedio**, orientado a los planificadores de desarrollo de instituciones del sector público y privado. Promueve el análisis y la evaluación de las estructuras organizacionales desde una perspectiva de género. Además apoya la identificación y análisis de las vinculaciones entre los niveles macro y de campo.

- **El manual para el nivel macro**, dirigido a los formuladores de políticas y a los que toman decisiones tanto a nivel nacional como internacional. Orienta la incorporación de género en los programas y políticas.

Además se han elaborado guías técnicas que brindan orientación para la aplicación del ASEG en sectores específicos o temas concretos, como manejo de recursos naturales, riego, nutrición, entre otros.

1.2 El ciclo de gestión de un proyecto

1.2.1 Naturaleza de los proyectos

Los proyectos están constituidos por un conjunto de actividades en las cuales se utilizan recursos físicos y humanos para producir bienes o servicios en un tiempo determinado.

Los proyectos pueden variar en escala, propósito y duración. Se pueden gestar en la propia comunidad, ejecutarse con pocos insumos, y producir resultados tangibles en un breve periodo de tiempo. Otros proyectos pueden necesitar ingentes recursos financieros y generar beneficios solamente en el largo plazo. El primer caso puede hacer referencia, por ejemplo, a un proyecto de educación de adultos en una comunidad. El segundo caso podría ser la provisión de educación primaria universal a los niños en edad escolar de un determinado país. En el primer caso se requerirán pocos insumos (material y algunos educadores), mientras que en el segundo, se requerirá infraestructura educativa (escuelas, equipos), profesores, etc.

Sin embargo, a pesar de las diferencias en la escala y naturaleza de los proyectos, existen aspectos de la gestión de proyectos que son comunes a todos. Esto se ilustra en el denominado "ciclo de un proyecto".

1.2.2 El ciclo de un proyecto

Generalmente se identifican seis etapas en el ciclo de un proyecto, a saber:

I. ***Identificación***: primera elaboración de las ideas de un proyecto y diseño preliminar.

II. ***Preparación***: diseño detallado del proyecto donde se incluyen los aspectos técnicos y operacionales.

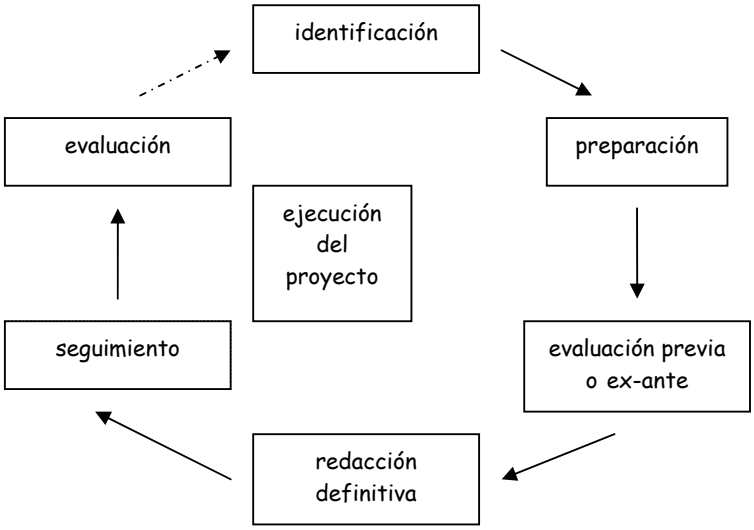
III. ***Evaluación previa o ex-ante***: análisis del proyecto desde el punto de vista financiero, económico, social (incluyendo aspectos de género), y ambiental.

IV. ***Redacción definitiva:*** en función de los resultados de la evaluación previa, se elaborará la formulación definitiva del proyecto, incluyendo la propuesta financiera y el acuerdo de financiación.

V. ***Ejecución y seguimiento***: realización del proyecto mediante de la aplicación de los medios establecidos en el acuerdo de financiación y revisión periódica del avance de las actividades y retroalimentación.

VI. ***Evaluación***: revisión periódica del proyecto con retroalimentación para el próximo ciclo del proyecto o para proyectos similares.

Etapas del Ciclo de un Proyecto



El ciclo de un proyecto representa un proceso continuo en el cual cada etapa brinda las bases para la siguiente. Por ejemplo, la información generada durante la identificación del proyecto (Etapa 1), brinda las bases para la preparación o diseño detallado del proyecto (Etapa 2). En la Etapa 3 se revisa la información generada en las etapas precedentes desde varios puntos de vista para asegurarse que el proyecto sea viable, esta etapa se denomina evaluación previa o ex-ante. La información de las Etapas 1 hasta la 3 brinda las bases para el proyecto. Si estos fundamentos son sólidos es muy probable que se lleven a cabo las siguientes etapas de formulación o redacción definitiva y ejecución. Es importante señalar que en cualquier momento de las tres primeras etapas se puede determinar que el proyecto no se justifica y, por lo tanto, no se llevará adelante.

1.3 Integración del ASEG en el ciclo de un proyecto

Los principios del ASEG pueden ser integrados a través de todo el proceso del ciclo de un proyecto, estableciendo correlaciones directas entre los aspectos socio-económicos y de género y las distintas etapas del ciclo de un proyecto.

Vinculaciones entre el ASEG y las etapas del ciclo de un proyecto	
Etapas del ciclo de un proyecto	**Preguntas ASEG**
Identificación	¿Cómo se puede identificar un proyecto de manera participativa?
Preparación	¿Cómo se puede elaborar un proyecto que responda a las necesidades prácticas y a los intereses estratégicos de los beneficiarios (hombres y mujeres), en particular de los más pobres y de los que generalmente quedan excluidos de las acciones de desarrollo?
Evaluación previa o ex-ante	¿Como se puede incluir el análisis de género en la evaluación ex-ante?
Redacción definitiva	¿De qué manera se pueden considerar los aspectos socio-económicos y de género en la formulación del proyecto y en la propuesta financiera?
Ejecución y seguimiento	¿De qué manera los beneficiarios participarán en la ejecución y el seguimiento del proyecto?
Evaluación	¿A través de qué mecanismos de evaluación se puede establecer si un proyecto ha alcanzado los objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los más pobres? ¿Qué mecanismos de evaluación pueden ser utilizados para determinar si un proyecto ha considerado aspectos de género?

2. Etapa 1: Identificación de un proyecto

La primera etapa del ciclo consiste en encontrar proyectos potenciales. Hay muchas fuentes de las que pueden venir sugerencias, por ejemplo de los especialistas técnicos, dirigentes locales y grupos organizados. Las ideas de nuevos proyectos también pueden venir de propuestas de ampliación de programas existentes. Es importante considerar además los planes de desarrollo existentes en los países en los que se tienen identificados sectores prioritarios y zonas en las que se necesita hacer inversiones.

Las sugerencias de creación de nuevos proyectos surgen por lo general debido a la escasez de bienes o servicios. El análisis se puede fundamentar en el conocimiento general, o bien en un examen más sistemático de las tendencias económicas, sociales y/o ambientales. Si se introduce una perspectiva de género, la información resultante debe dar cuenta de la situación y posición de las mujeres y los hombres.

Con toda la información recopilada se elige una idea de proyecto sobre la que se comienza a trabajar. En este capítulo se analiza el proceso de identificación de proyectos y se presentan algunas técnicas participativas que pueden ser utilizadas. Muchas de ellas están basadas en los métodos y herramientas que se presentan en el 🕮 *Manual ASEG para el Nivel de Campo*. Además este proceso se presenta un 🗁 *Estudio de Caso* sobre la identificación de un proyecto en una comunidad de pescadores.

2.1 Estudio preliminar

2.1.1 Impulso para el cambio

El cambio surge generalmente de la necesidad de resolver un problema específico o porque se vislumbran ventajas de nuevas posibilidades. El impulso inicial puede provenir de las personas, de las comunidades o de las organizaciones que se ven afectadas por el problema o que desean obtener ventajas de nuevas oportunidades. Las agencias externas, en función de sus mandatos y de sus campos de competencia, pueden desempeñar el papel de catalizadores.

2.1.2 Naturaleza del problema

Los problemas rara vez se deben a una sola fuente o a causas sociales y económicas únicas. Éstos se enmarcan por lo general en un cuadro mucho más amplio que exige un análisis integral que implica la identificación de causas y soluciones en distintos niveles. Por ejemplo, un problema puede ser causado por limitaciones impuestas a nivel macro, como la legislación o las políticas nacionales. Asimismo, pueden surgir barreras a nivel intermedio a través de regulaciones que restringen el acceso de algunas personas a los servicios. Adicionalmente, las causas de un problema se pueden encontrar a nivel del hogar y de la comunidad, como las normas culturales que impiden a algunos miembros de la familia de participar en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, un problema debe ser abordado desde distintos ángulos, considerando tres niveles de análisis y sus interrelaciones (macro, intermedio y de campo), y además identificando a los agentes interesados involucrados.

2.1.3 Análisis de los agentes interesados

Los agentes interesados son las diferentes personas, grupos o instituciones que participan directa o indirectamente en el proceso de desarrollo y que ganan o pierden cuando se ponen en marcha actividades relacionadas con el mismo. En el caso de la gestión de proyectos se puede hacer una distinción entre los agentes interesados **primarios** (los que se verán afectados directamente, incluyendo los grupos beneficiarios), los **secundarios** (los que se verán indirectamente afectados) y los **clave** (los agentes del cambio).

Los agentes interesados varían de acuerdo con la naturaleza del problema a ser resuelto. De particular interés en un análisis socio-económico es la composición de los agentes interesados a nivel micro. Por ejemplo, los individuos varían de acuerdo con el sexo, edad, nivel educativo, pertenencia étnica, religión y ocupación. Los hogares varían en términos de jefe de familia, estado civil de los miembros del hogar, dotación de recursos y actividades productivas. Las comunidades difieren en cuanto a la localización, la dotación de recursos, y el acceso a infraestructura y servicios.

Las siguientes preguntas pueden ayudar reflexionar sobre los agentes interesados desde una perspectiva de género:

- ¿Quiénes son los agentes interesados?
- ¿Cuáles son sus intereses?
- ¿Cómo perciben sus problemas?
- ¿Sus percepciones responden a intereses de género o de grupo? ¿De qué modo difieren o concuerdan?
- ¿Cómo plantean las propuestas de solución a sus problemas? ¿Estas propuestas responden a intereses relacionados con género o con otros atributos de grupo?
- ¿Cómo plantean las soluciones para el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué efectos políticos económicos y sociales tendrán los cambios planteados sobre los distintos grupos de agentes interesados?
- ¿De qué manera cada grupo de agentes interesados puede facilitar u obstaculizar el cambio planeado?

El estudio preliminar permite tener una primera aproximación de la situación a resolver y una identificación inicial de los agentes interesados clave en los distintos niveles. Por ejemplo, si las limitaciones existen sobre todo a nivel macro, el problema puede ser abordado a través de los agentes interesados que se encuentran en ese nivel. Por otro lado, dado que los agentes interesados del nivel intermedio operan tanto vertical como horizontalmente, ellos pueden contribuir a superar los obstáculos del nivel de campo y pueden servir de enlace entre la comunidad y los formuladores de políticas. En el estudio preliminar también se puede determinar si los problemas pueden ser resueltos por los propios pobladores de las comunidades o si se requiere asistencia externa.

Relación entre la naturaleza del problema y los agentes interesados		
Nivel	**Naturaleza del problema**	**Agentes interesados**
Macro	❖ políticas a nivel nacional ❖ marco legal ❖ situación económica a nivel nacional (en su conjunto y por sector) ❖ relaciones internacionales ❖ comercio exterior	❖ gobierno central ❖ institutos de investigación nacionales ❖ sector privado ❖ organizaciones profesionales ❖ cooperación internacional ❖ ONG nacionales e internacionales
Intermedio	❖ instituciones ❖ infraestructura (transporte, comunicaciones, mercados) ❖ servicios (crédito, extensión, capacitación, educación, salud)	❖ gobiernos regionales ❖ proveedores de servicios ❖ sector privado ❖ ONG ❖ organizaciones profesionales
Micro	❖ trabajo productivo, reproductivo y comunitario ❖ organización social y económica ❖ acceso y control de los recursos y beneficios ❖ proceso de toma de decisiones	❖ individuos (mujeres, hombres, niños, jóvenes, ancianos) ❖ hogares ❖ comunidades ❖ organizaciones comunitarias de base

2.2 Análisis situacional

El análisis situacional consiste en el examen del problema teniendo en cuenta los factores del contexto de desarrollo que lo han configurado y considerando los agentes interesados involucrados. El resultado de este análisis permite identificar los desajustes entre la realidad vigente y la deseada, facilitando así la definición de necesidades y ejes de actuación prioritarios.

La realización de un análisis situacional se basa en la obtención, tratamiento y elaboración o procesamiento de la información. En este sentido, las técnicas propuestas por los métodos de diagnóstico rápido se adaptan muy bien a este tipo de análisis. *(v. 🕮 Manual ASEG para el Nivel de Campo).* Estos métodos presentan las siguientes ventajas:

- son adaptables y flexibles
- son receptivos a nuevas ideas
- facilitan un flujo de comunicación de ida y vuelta entre los agentes interesados
- pueden contribuir al empoderamiento de los habitantes de la comunidad, especialmente de los más desfavorecidos, y
- permiten validar la información durante el proceso de recopilación.

2.2.1 Contexto de desarrollo

Se refiere al estudio de los factores ambientales, económicos, socio-culturales, demográficos y políticos de una comunidad, región o país, además de sus interrelaciones. El propósito de este análisis es identificar las oportunidades y limitaciones de desarrollo predominante en un área determinada y entender cuáles son y cuáles serán los posibles efectos de las acciones de desarrollo en las actividades económicas de los hombres y mujeres, en sus relaciones sociales y en su medio ambiente.

Los factores del contexto socio-económico integran un entorno en el cual las personas interactúan a través de funciones y relaciones definidas por el género, la

edad, la pertenencia étnica, la raza, la clase, la religión, entre otras variables. Estas funciones y relaciones son dinámicas y pueden cambiar con el tiempo. El ambiente natural también forma parte de este contexto. Los sistemas socio-económicos interactúan con los sistemas naturales a través del uso que hace de ellos. Los recursos naturales se definen en función de su capacidad de satisfacer las necesidades humanas pero considerando el uso racional y la conservación de los mismos. La perspectiva integral propuesta por el ASEG incluye una atención particular a la interacción entre los sistemas socio-económicos y naturales.

2.2.2 Medios de vida o de subsistencia de los individuos, de los hogares y de las comunidades

Los medios de vida consisten en las capacidades, los bienes - recursos tanto materiales como sociales - y las actividades que se requieren para poder vivir. Los medios de vida son sostenibles cuando sirven para hacer frente a tensiones y crisis, y recuperarse de éstas, cuando pueden mantener o aumentar sus capacidades y activos, y ofrecer beneficios netos a otros medios de subsistencia, a nivel local o más amplio, tanto en el presente como en el futuro, sin comprometer la base de los recursos naturales.

El concepto de medios de vida sostenibles responde a dos preguntas fundamentales: ¿Qué mecanismos institucionales permiten a algunas personas pobres lograr un sustento sostenible y seguro cuando otros fracasan? ¿Qué políticas y estrategias pueden servir de apoyo a las personas que viven en la pobreza?

El análisis de los medios de vida o subsistencia se concentra en los individuos, los hogares y las comunidades, y parte de la constatación que la mayor parte de la población mundial pobre vive en zonas rurales. Por lo tanto uno de los principales desafíos es mejorar los medios de subsistencia rurales, los ingresos agrarios y la seguridad alimentaria, tanto en zonas deficitarias en alimentos y económicamente marginales, como entre quienes carecen de recursos en zonas mejor dotadas.

La única forma de garantizar a estas poblaciones medios de subsistencia sostenibles y seguridad alimentaria es orientando las intervenciones de desarrollo hacia el incremento de las oportunidades y opciones individuales y a las mejoras de la productividad de los recursos, de lo que se derivará un aumento de los ingresos y un mejor acceso a los alimentos. La promoción de un acceso equitativo a los recursos naturales y económicos y a los servicios sociales es fundamental y exige medidas específicas para afrontar las desigualdades de género.

Las intervenciones de desarrollo orientadas a la promoción de medios de vida sostenibles deben basarse en los siguientes principios rectores[1]:

1. Centrarse en la población:

- Analizar los medios de subsistencia de la población (hombres y mujeres) y la forma en que cambian con el tiempo.
- Promover la participación activa de la población destinataria durante todo el ciclo del proyecto.

[1] FAO (2000), *Memorias del Foro interinstitucional sobre la aplicación de enfoques de medios de subsistencia sostenibles.* Siena, Italia, del 7 al 11 de marzo de 2000. http://www.fao.org/sd/2001/PE0903_es.htm

2. Ser holísticos:

- Partir del reconocimiento de que la gente adopta estrategias múltiples para conseguir sus medios de subsistencia.
- Analizar los medios de subsistencia se aplica a través de distintos sectores, zonas geográficas y grupos sociales.
- Tomar en cuenta otros agentes interesados (como el sector privado, ministerios, organizaciones de base comunitarias y organismos internacionales), además de los beneficiarios de las intervenciones de desarrollo.

3. Ser dinámicos:

- Comprender la naturaleza dinámica de los medios de subsistencia y de las influencias sobre los mismos.

4. Basarse en las potencialidades:

- Considerar las potencialidades y oportunidades que percibe la gente, en lugar de centrarse en sus problemas y necesidades. Apoyar y fortalecer las estrategias de subsistencia de los pobres y sus mecanismos para satisfacer las necesidades.

5. Utilizar vínculos micro, intermedio y macro:

- Examinar la influencia de las políticas e instituciones sobre las opciones de medios de subsistencia y destacar la necesidad de que las políticas estén configuradas por percepciones procedentes del nivel local y por las prioridades de los pobres.

6. Orientarse a la sostenibilidad:

- Destacar la importancia de la sostenibilidad para conseguir una reducción duradera de la pobreza.

2.2.3 Necesidades, limitaciones y recursos necesarios

Como se ha mencionado anteriormente, el análisis de los medios de subsistencia se concentra en los individuos, el hogar y la comunidad e incluye la identificación de los medios que utilizan las personas para tratar de satisfacer sus **necesidades.** Aquí es importante distinguir las necesidades "prácticas" o inmediatas de supervivencia de aquéllas a mediano o largo plazo, de carácter "estratégico" o político.

Con relación al análisis de los **recursos** es importante señalar que a nivel de campo, tanto las mujeres como los hombres deben administrar sus recursos de manera que puedan satisfacer fundamentalmente sus necesidades básicas, como por ejemplo: garantizar la seguridad alimentaria del hogar, asegurar a su familia vivienda, vestido, atención sanitaria, educación e insumos básicos para la producción. Ahora bien, el análisis debe considerar también las formas de acceso y control de los recursos, las demandas simultáneas sobre los mismos y además las limitaciones para acceder a ellos. Cuando se analizan las **limitaciones** para la satisfacción de las necesidades se deben incluir las limitaciones económicas, sociales, ambientales y políticas.

Entender la manera en que los individuos y los grupos, asignan y utilizan los recursos disponibles, ayuda a reducir al mínimo las limitaciones, a potenciar las oportunidades y a prevenir los riesgos. La ***gestión de los recursos*** es el medio que utilizan los individuos para satisfacer sus necesidades.

Resumen de conceptos relacionados con género
Concepto de género
El **género** corresponde al conjunto de características psicológicas, sociales y culturales que la sociedad asigna de manera diferenciada a hombres y mujeres. Esto significa que cada persona aprende a comportarse según las normas, los valores y las prácticas que la sociedad considera como propias de hombres y mujeres. Las sociedades configuran una serie de responsabilidades, papeles y funciones y determinan diferencias en el acceso a los recursos, en las necesidades y en la visión del mundo de las mujeres y los hombres de las distintas clases sociales. En el léxico del desarrollo, el género es una variable de análisis que permite analizar los papeles que desempeñan las mujeres y los hombres y sus respectivas dificultades, necesidades y oportunidades (Moser, C.; 1993). Las formas diferenciadas de comportamiento que la sociedad asigna a hombres y mujeres cambian en el tiempo y son determinadas también por factores como la clase social, la cultura, la etnia de pertenencia, la edad, la religión y la posición económica. El **análisis de género en la agricultura** es el estudio de los roles, relaciones, derechos y responsabilidades, necesidades, aportes y beneficios diferenciados de mujeres y hombres en la dinámica del sistema agrícola. El análisis de género es una herramienta dinámica que se adapta a las diferentes situaciones sociales de los grupos que se analizan, indagando las necesidades diferenciadas así como las limitaciones y oportunidades que tienen hombres y mujeres para lograr un desarrollo equitativo y sostenible. Esto no significa que las mujeres tengan que adoptar la identidad de los hombres y viceversa, sino que, respetando sus diferencias, se identifiquen las necesidades de ambos, así como posibles estrategias de acción para que ambos puedan disfrutar de los beneficios del desarrollo. Este análisis incluye el estudio de temas como la división del trabajo y los papeles que desempeñan hombres y mujeres, las necesidades y prioridades diferenciadas entre ellos; el acceso y control de los recursos y el impacto de las iniciativas de desarrollo en sus vidas.

Análisis de las actividades

Las esferas de análisis propuestas van más allá del análisis del sistema productivo. Las actividades y relaciones en la esfera reproductiva, así como la inserción diferenciada de hombres y mujeres en el contexto social están íntimamente condicionadas y condicionan a su vez los roles de género:

- Se entiende por ***actividades reproductivas*** las que contribuyen a la manutención y reproducción de la fuerza de trabajo. Estas actividades caen fuera de las actividades transadas en el mercado. Pese a que generan un importante valor social dentro del hogar representan un trabajo no remunerado. Son también definidas como actividades domésticas.

- *Las* ***actividades productivas*** incluyen aquéllas que proporcionan directamente un ingreso, sea éste en especies o en expresión monetaria. Estas actividades pueden ser formales o informales. Dichas actividades pueden ser también vistas como trabajo remunerado o como un esfuerzo de los miembros del hogar por proyectarse hacia el mercado.

- Las actividades de ***gestión comunitaria*** representan los intentos de los miembros del hogar para generar un apoyo comunitario destinado a proporcionar servicios básicos a los miembros de la comunidad. Este tipo de actividades se da tanto en medios rurales como urbanos y puede adoptar distintas formas: comedores comunes para hacer frente a situaciones de crisis; cuidado colectivo de los niños; construcción de pozos para la provisión de agua, etc.

Acceso y control de los recursos

Acceso: se dice que mujeres y hombres tienen la oportunidad de obtener y utilizar recursos (alimentos, tierra, crédito, tecnología, etc.) o de obtener y utilizar servicios (educación, salud, etc.). La habilidad y oportunidad para obtener estos recursos no necesariamente implica que las personas van a tener el poder de comandar o controlar los beneficios que derivan de esas actividades.

Control: Se refiere a la capacidad para tomar decisiones con respecto a la gestión de un recurso. Es importante diferenciar entre el acceso y control de un recurso, y el acceso y control de los beneficios derivados de la movilización de estos recursos. Así, por ejemplo, en algunas situaciones cuando las mujeres usan un recurso, no significa que se beneficien del uso del mismo.

Beneficio: Es importante el análisis de apropiación de beneficios, ya que el control del recurso no garantiza necesariamente el control de los beneficios que se derivan del uso de ese recurso. Es también importante distinguir entre beneficios de corto y de largo plazo, y entre beneficios directos e indirectos.

"Necesidades prácticas" y "necesidades estratégicas"; "condición" y "posición"

La clasificación de las necesidades como “prácticas y estrategias” es un enfoque sujeto aún a discusión. Los parámetros para esas definiciones tienen un carácter altamente “subjetivo” e implica la adopción de modelos de comparación que no son comunes a todas las sociedades. No obstante, a fin de promover la reflexión y discusión sobre ellas, se presentan a continuación.

La noción de necesidades prácticas se asocia a la "condición" y la de necesidades estratégicas, a la "posición". Pese a una casi institucionalización de su uso, son categorías de análisis que no dan cuenta de la complejidad de la dinámica social.

Las llamadas "***necesidades prácticas de género"*** se conceptualizan a partir de las ***condiciones*** concretas de la experiencia vital de mujeres y hombres.

Estas necesidades las <u>perciben directamente</u> las personas involucradas (por ejemplo, la necesidad de contar con una provisión de alimentos, de servicios sanitarios, vivienda, agua, etc.). La satisfacción de este tipo de necesidades se puede encarar a través de intervenciones de corto plazo.

Las llamadas **"*necesidades estratégicas de género*"** surgen del análisis de la ***posición de subordinación*** de la mujer con respecto al hombre, en sus diferentes variantes socio-culturales.
Se entiende por ***posición*** el estatus social y económico de la mujer en relación al del hombre y se mide, entre otros indicadores, por la disparidad de salarios entre hombres y mujeres, por la participación laboral y participación en los cuerpos legislativos de unos y otras, por su vulnerabilidad a la pobreza y la violencia, etc.

Estas necesidades se dicen estratégicas porque suponen una táctica o alternativa para superar esta

posición de subordinación y promover la igualdad entre hombres y mujeres. El superar este estado de subordinación significa un cambio de **posición** en el hogar, la comunidad o la sociedad respecto a la división sexual del trabajo, acceso y control de los recursos y al poder decisional. Las necesidades estratégicas son específicas a cada contexto y menos visibles que las necesidades prácticas. Deben abordarse a través de intervenciones de largo plazo, ya que requieren tanto cambios de actitudes, de comportamiento como de cambios en las estructuras de poder.

Ejemplos de actividades de proyectos que responden a las necesidades e intereses diferenciados*

Necesidades prácticas	**Necesidades o intereses estratégicos**
❖ capacitación de las mujeres para trabajos de artesanía ❖ capacitación de los hombres para trabajos de carpintería ❖ provisión de cocinas y hornos para la preparación de alimentos ❖ provisión de servicios de planificación familiar para las mujeres urbanas ❖ promoción de la educación primaria universal para los niños	❖ promoción del acceso al crédito tanto para los hombres como para las mujeres ❖ capacitación de las mujeres para trabajos de carpintería ❖ capacitación en materia de salud y nutrición tanto para las mujeres como para los hombres ❖ provisión de servicios de planificación familiar en las áreas rurales (mujeres y hombres) ❖ promoción de la educación primaria universal tanto para niños como para niñas

4 palabras para recordar cuando se formula un proyecto

Eficiencia en el uso de los recursos productivos y de las capacidades y competencias de los recursos humanos e institucionales.

Empoderamiento de los agentes interesados, en particular de aquéllos más desfavorecidos, para la adquisición de conocimientos y competencias, y para reforzar la confianza en sí mismos. Estos aspectos son fundamentales para lograr más autonomía, para participar en la toma de decisiones y para estar concientes sobre las implicaciones de sus elecciones.

Igualdad de derechos y oportunidades para todos los miembros de la sociedad.

Equidad entendida como la demanda de un tratamiento justo y distribución equilibrada de los resultados.

** Es necesario destacar que la división entre las necesidades prácticas y las estratégicas no es absoluta, en algunas circunstancias un proyecto puede atender las necesidades prácticas pero en un contexto diferente puede estar dando respuesta a los intereses estratégicos.*

2.3 Prioridades de desarrollo de los agentes interesados

Los agentes interesados son todos aquéllos que se benefician de una determinada actividad de desarrollo como los que pierden con su realización. Son agentes interesados los que influyen en las políticas, programas y actividades de desarrollo y los que se ven afectados por ellos (mujeres u hombres, comunidades, grupos sociales o instituciones de cualquier tamaño). También son agentes interesados las personas o grupos externos (elaboradores de políticas, planificadores y funcionarios gubernamentales y no gubernamentales), así como todos aquéllos que pueden tener intereses en las actividades de desarrollo de una comunidad.

Para cada categoría de agentes interesados y teniendo en cuenta las diferencias y las sinergias entre ellos, es importante analizar los siguientes aspectos:

- las actividades que realizan;
- el acceso a los recursos y a los beneficios;
- el acceso y el control sobre los recursos y los beneficios.

Para analizar las prioridades de los distintos agentes es fundamental la consideración de los resultados de los siguientes análisis: contexto de desarrollo, medios de subsistencia, y necesidades, recursos y limitaciones. De esta manera, se ponen en evidencia las causas y los efectos de los problemas. Dentro de un enfoque participativo, estos resultados son sistemáticamente presentados e discutidos con los agentes interesados para:

- validar e interpretar la información obtenida;
- detectar las omisiones;
- identificar las nuevas vías de investigación.

La comprensión de las vinculaciones entre las causas y los efectos del problema asociado a las orientaciones posibles de actuación, permite identificar opciones de desarrollo, que serán jerarquizadas en función de criterios como: los costos, el tiempo, la capacidad. Esta jerarquización permite establecer las prioridades de desarrollo precisando:

- las necesidades y limitaciones de los distintos agentes interesados;
- los recursos movilizables dentro de la comunidad: conocimientos, experiencias, dinero, trabajo y otros;
- los recursos a movilizar al exterior de la comunidad: apoyo técnico, financiamiento, recursos humanos, etc.

La etapa de identificación de un proyecto permite hacer planteamientos sobre situaciones de futuro deseadas, según los resultados del estudio preliminar y del análisis situacional.

Para conseguir un consenso dentro de la comunidad sobre las áreas prioritarias de intervención, puede ser aconsejable consultar a cada grupo de agentes interesados, para promover su compromiso y su asociación de frente a los beneficios potenciales que se espera generará el proyecto. *(🕮: Manual ASEG para el nivel de de campo)*

Antes de pasar a la siguiente etapa del ciclo del proyecto, es conveniente utilizar una lista de control para verificar si la etapa de identificación ha sido llevada a cabo correctamente. *(Ver por ejemplo, la lista que se propone a continuación).*

Lista de control para la identificación de un proyecto	
(i)	¿Se ha involucrado a todos los agentes interesados en la fase de identificación de las distintas opciones del proyecto?
(ii)	¿Fueron analizadas las distintas las opciones del proyecto en función de criterios establecidos?
(iii)	¿Fueron examinadas las diferentes posibilidades para tratar las necesidades prácticas y estratégicas de los diferentes agentes interesados?
(iv)	¿Algunos agentes interesados podrían verse perjudicados por el proyecto propuesto? ¿Cómo se podrían disminuir estos efectos?
(v)	¿Se han identificado conflictos potenciales entre los agentes interesados? ¿De qué manera podrían ser resueltos?
(vi)	¿Fueron identificadas las principales diferencias y complementariedades existentes entre los miembros de la comunidad?
(vii)	¿Se ha determinado la manera en la cual los distintos agentes interesados contribuirán al proyecto?

- ***Etapa siguiente:***

La información recogida en esta etapa, y más específicamente la definición de las prioridades, sirven de base para la preparación del proyecto: Etapa 2.

Métodos y herramientas para la Etapa 1: Identificación de un proyecto		
PASOS	**Métodos y herramientas presentados en:**	
	🕮 Manual ASEG para el nivel de campo	**🗁 Estudio de caso**
A1. Estudio preliminar		
• Impulso para el cambio • Naturaleza del problema • Agentes interesados	Los elementos se aplican a toda fase de identificación de proyectos: • Bases y principios de un diagnóstico rápido; • Enfoque participativo; • Revisión de la información existente. Instrumento específico: • Diagrama de Venn (para la identificación de los agentes interesados).	Esta etapa se basa en un enfoque participativo: • Bases y principios de un diagnóstico rápido; • Enfoque participativo; • Revisión de la información existente: - Investigación y revisión de documentos, informes técnicos relacionados con aspectos socio-económicos; - Contactos, discusiones, entrevistas con las instituciones involucradas y los agentes interesados potenciales. - Visitas de campo; • Informe sobre la naturaleza del problema y los agentes interesados involucrados.

A2. Análisis de la situación		
Contexto de desarrollo	• Transecto; • Mapa social de la comunidad; • Mapa de recursos de la comunidad • Gráfico de tendencias; • Perfil institucional; • Diagrama de Venn.	• Herramienta 1: Perfil histórico de la comunidad; • Herramienta 2: Mapa de la comunidad; • Herramienta 3: Transecto de la comunidad.
Análisis de los medios de subsistencia de los individuos, de los hogares y de las comunidades	• Mapa de los sistemas de una finca; • Cuadro de análisis de los beneficios; • Reloj de rutina diaria; • Calendario estacional; • Tarjetas con ilustraciones de recursos; • Matriz de ingresos y gastos.	• Herramienta 4: Calendario estacional; • Herramienta 5: Perfil de las actividades diarias de los habitantes de la comunidad; • Herramienta 6: Cuadro de recursos y beneficios; • Herramienta 7: División del trabajo (basada en los instrumentos 5 y 6); • Herramienta 8: Acceso y control de los recursos (basada en los instrumentos 2 y 6); • Herramienta 9: Acceso y control de los beneficios (basada en el instrumento 6).
Necesidades, limitaciones, recursos necesarios	• Cuadro de análisis de problemas; • Diagrama de Venn de los agentes interesados; • Matriz de conflictos y asociaciones entre los agentes interesados.	• Herramienta 10: Cuadro de análisis de problemas;
A3. Prioridades de desarrollo de los agentes interesados		
Jerarquización de las líneas de actuación y contribuciones necesarias	• Cuadro de jerarquización de prioridades. • Diagrama de Venn de los agentes interesados. • Plan de acción preliminar de la comunidad.	• Herramienta 11: Selección de prioridades; • Herramienta 12: Contribuciones necesarias.

: Nota para el lector:

En el **Estudio de Caso A** se presenta un conjunto de métodos e instrumentos que fueron utilizados para identificar un proyecto: "Identificación de un proyecto en una comunidad de pescadores". Esta lista está basada por un lado, en las herramientas propuestas en el 🕮 ***'Manual ASEG para el nivel de campo'*** y, por otro lado en el 🗁 ***'Estudio de caso A'*** que sirve de ejemplo en esta etapa. Teniendo en cuenta que la gama de instrumentos de diagnóstico rural participativo es muy amplia, generalmente se hace una selección de los instrumentos en función de las situaciones a ser consideradas.

Estudio de Caso A

Identificación de un proyecto en una comunidad de pescadores

A1 Estudio preliminar

A1.1 Impulso para el cambio

Revisando el Informe Anual sobre el Desarrollo Humano para Uganda, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), una organización no gubernamental (ONG), especializada en desarrollo participativo en áreas rurales, se interesó por una comunidad de pescadores. Se constató que en el pasado estas comunidades dispersas no habían sido consideradas en las iniciativas de desarrollo, a pesar de la pobreza que las afectaba. Las condiciones de vida de la población eran muy precarias, la esperanza de vida muy por debajo de la media nacional y el acceso a los servicios básicos era muy limitado. La ONG decidió estudiar la situación para comprender las limitaciones y potencialidades de esta comunidad.

A1.2 Naturaleza del problema

La ONG examinó los problemas principales, identificando las causas a nivel macro e intermedio. Se evidenció que la actividad principal en la comunidad era la pesca. En esos momentos el gobierno estaba planteando la reorganización del sector pesquero y para ello las políticas nacionales estaban orientadas al fomento de las exportaciones de pescado fresco, sin embargo la estructura de gastos a nivel nacional impedía la provisión de infraestructura y servicios básicos en la isla. La ONG decidió estudiar posibilidades de desarrollo en la comunidad y como primer paso decidió analizar las causas del problema de la pesca en los tres niveles. Como se había evidenciado, a nivel macro se vio que las políticas del sector pesquero no estaban beneficiando a los pequeños productores. Para obtener información a nivel intermedio y micro, la ONG organizó un trabajo de campo para recopilar información primaria y entrevistar a los agentes interesados de la comunidad.

A1.3 Análisis de los agentes interesados

Una vez que el equipo de la ONG llegó a la isla tomó contacto con el Consejo de la Comunidad y con algunos informantes clave, de esta manera, se pudo identificar a los agentes interesados de los niveles macro e intermedio, y elaborar una lista preliminar de agentes del nivel de campo.

- A nivel macro: Asociación Nacional de Pesca, Ministerio responsable del sector, instituciones de investigación sobre temas pesqueros.
- A nivel intermedio: Administración Distrital, Consejos Municipales, proveedores de materiales de pesca (barcos, redes, motores, etc.), agentes comerciales, vendedores al por mayor, exportadores, proveedores de servicios de salud.
- A nivel micro: pescadores y sus familias (hombres, mujeres, niños), familias que se dedican a otras actividades productivas, organizaciones de base de la comunidad.

El Consejo de la Comunidad y los representantes de la ONG acordaron seguir el siguiente plan de trabajo:

- levantamiento de información necesaria para el análisis de la situación (tres días),
- interpretación y discusión de los resultados con la comunidad (un día),
- discusión y establecimiento de las prioridades de la comunidad (un día), y
- preparación del documento preliminar del marco lógico y del plan de trabajo (dos días).

A2 Análisis de la situación

Durante los tres primeros días, el equipo de la ONG organizó reuniones con diferentes miembros de la comunidad, incluyendo hombres y mujeres empeñados en las actividades pesqueras; pobladores dedicados a otro tipo de actividades; residentes más antiguos e informantes clave (profesores, representantes de los jóvenes, miembros del consejo municipal y autoridades religiosas). En algunas ocasiones el equipo organizó encuentros con grupos particulares (como el grupo de mujeres propietarias de botes), en otros casos se organizaron reuniones con grupos transversales. El equipo de la ONG también recorrió la comunidad y el resto de la isla.

La recopilación de información se realizó de manera participativa utilizando varias técnicas del Diagnóstico Rápido. Los resultados fueron discutidos con la comunidad para identificar vacíos de información y áreas prioritarias de atención. A continuación se presenta un resumen de los resultados, donde se mencionan los instrumentos utilizados y el tipo de información obtenida.

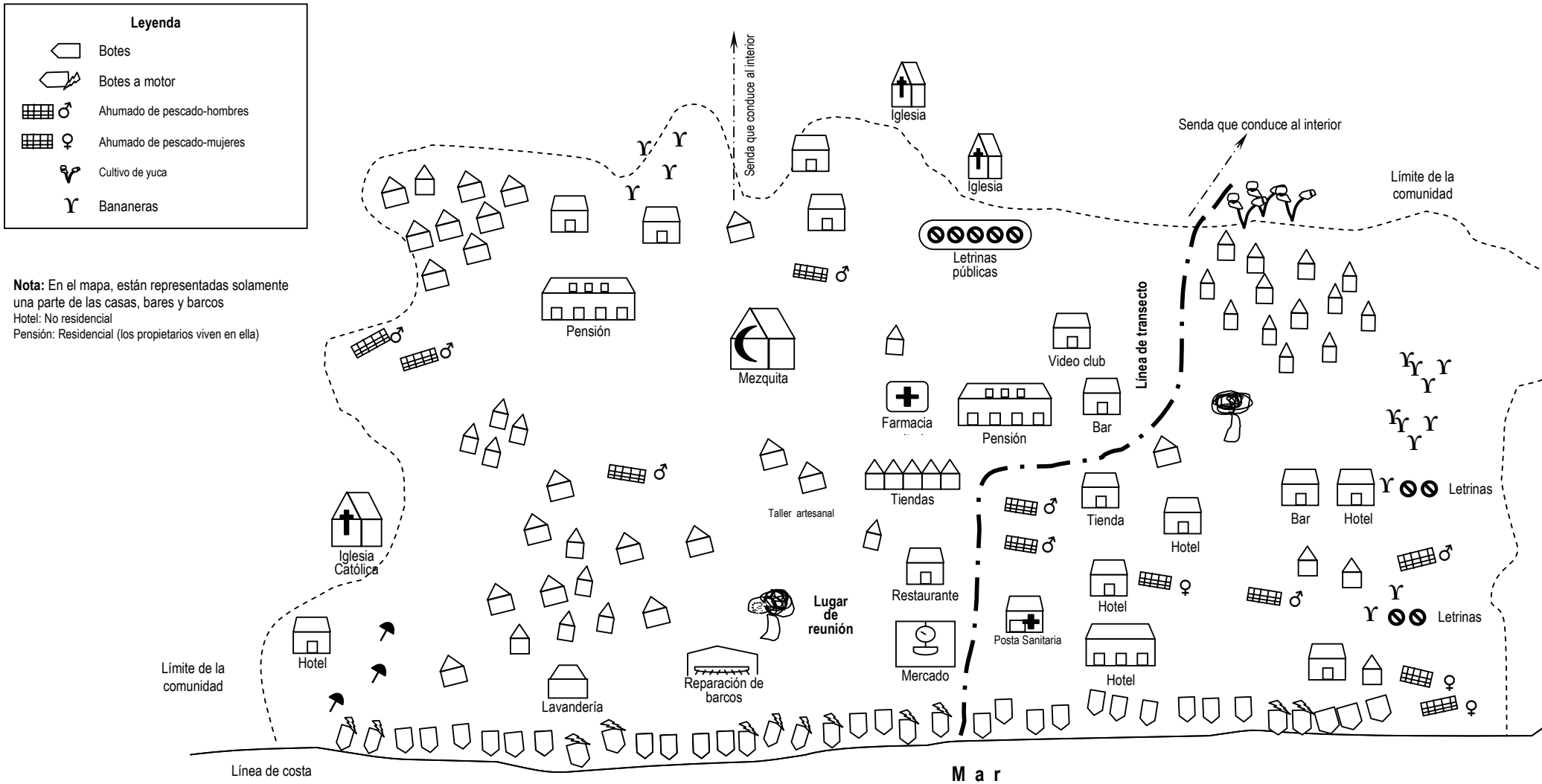
Herramientas para el análisis de la situación	
Contexto de desarrollo	
Herramienta 1: Perfil histórico de la comunidad	Elaborado por los residentes más antiguos durante las reuniones y discusiones.
Herramienta 2: Mapa de la comunidad	Diseñado por las mujeres de las familias de pescadores.
Herramienta 3: Transecto de la comunidad	Elaborado después de haber recorrido la comunidad y la isla con los miembros del Comité de la Comunidad, informantes clave y algunos hombres y mujeres.
Estrategias de subsistencia	
Herramienta 4: Calendario estacional	Preparado durante una reunión con la comunidad en su conjunto.
Herramienta 5: Perfil de las actividades diarias de los habitantes de la comunidad	Preparado a partir de contactos y discusiones informales con hombres y mujeres. Complementado con observaciones.
Herramienta 6: Cuadro de recursos y beneficios	Preparado por las personas de la comunidad durante las reuniones.
Herramienta 7: División del trabajo	Basado en los resultados de las herramientas 5 y 6. Preparado por las personas de la comunidad.
Herramienta 8: Acceso y control de los recursos	Basado en las herramientas 2 y 6. Elaborado por un grupo específico y luego discutido y validado por la comunidad.
Herramienta 9: Acceso y control de los beneficios	Basado en la herramienta 6. Elaborado por un grupo específico y luego discutido y validado por la comunidad.
Prioridades de los agentes interesados	
Herramienta 10: Análisis de problemas	Elaborado por un grupo específico y luego discutido y validado por la comunidad.

Herramienta 1: Perfil histórico de la comunidad de pescadores

Fecha	Cambios económicos y sociales	Actividades relacionadas con la pesca
Antes de 1914	▪ Predominio de la agricultura en las islas. ▪ Producción de alimentos nutritivos y de buena calidad.	
1914 – 1918	▪ Epidemia de encefalitis letárgica en las islas – numerosos decesos. El gobierno insta a los habitantes de las islas a asentarse en el continente. Algunos permanecen en las islas para cultivar.	
1978	▪ Producción agrícola realizada por 4 productores, sobre todo para su propio consumo. ▪ Escuela primaria en construcción.	▪ 5 pescadores producen pescado ahumado que venden en el continente.
1982	▪ 4 cabañas (estructuras temporáneas) en el muelle.	▪ 3 botes atracados en el muelle. ▪ Otros botes aprodan a la isla de manera temporal.
1983	▪ Migración de los habitantes del continente a las islas a causa de la guerra.	▪ El viaje al continente toma 11 horas en canoa con remos.
1984	▪ Se abre el primer negocio de venta de artículos para el hogar en el muelle. ▪ 6 cabañas.	▪ Un barco da la vuelta la isla para recolectar el pescado fresco a ser vendido en el continente.
1985	▪ Nueva migración proveniente del continente. ▪ 20 – 30 cabañas. ▪ Actividad agrícola muy escasa.	▪ 6 barcos emplean a algunos hombres jóvenes.
1986		▪ Primer bote a motor fuera de borda en el atracadero. ▪ Se inicia la venta diaria de pescado fresco al continente ▪ El viaje al continente toma dos horas y media en bote a motor fuera de borda
1988	▪ La isla comienza a cambiar: llegan personas con sus propios botes para vivir en la isla.	▪ pesca abundante ▪ aparición del problema de jacinto en las aguas que ocasiona contaminación
1989	▪ 60 casas; construcción de la primera casa con ladrillos y techo de paja ▪ Construcción de una mezquita ▪ Creación de varios clubes (voleibol, fútbol,	▪ 30 barcos ▪ 20 botes con motor fuera de borda ▪ Pesca abundante. ▪ Las mujeres son responsables de ahumar y

	teatro) ▪ Apertura de bares y restaurantes ▪ Razones para el cambio: mejoramiento del transporte y contacto de la población con otros estilos de vida	salar el pescado. ▪ Las mujeres comercializan el pescado en el continente.
1990s	▪ Construcción de una iglesia católica (1991). ▪ Construcción de la iglesia Balocoli (1992). ▪ Construcción de una iglesia pentecostal. ▪ Compra de generador y equipo de televisión, por parte de un privado, para organizar un club de video para ver el mundial de fútbol.	▪ Problema de jacinto en el agua a su máxima expresión. ▪ Pescadores de las islas vecinas comienzan a pescar ilegalmente en la zona (utilizando redes prohibidas en la ley de 1951). Disturban además las áreas de reproducción. ▪ Más de 20 mujeres se dedican a ahumar el pescado regularmente.
1994	▪ Primera casa construida con techo de calamina.	▪ Un barco frigorífico comienza a comprar el pescado directamente en la isla, el cual es procesado en el continente y luego exportado. ▪ El ahumado del pescado se convierte en una actividad residual para pescados con peso menor a dos kilos.
1996	▪ Se construye una posta sanitaria.	
Fines de los 90s	▪ La zona es definida como una de las menos desarrolladas y aisladas del país. ▪ Escasa prestación de servicios de salud. ▪ Principales enfermedades: (enfermedades de transmisión sexual, disentería, parásitos). ▪ Falta de infraestructura y servicios: no existen bancos u otras entidades financieras y limitada propensión al ahorro. ▪ Estructura social muy débil: inmigrantes no integrados a la comunidad, los ancianos no tienen un papel de guías espirituales. ▪ Los pobladores consideran que su calidad de vida está mejorando. ▪ Esquemas de auto-ayuda para construir letrinas y limpiar las aguas infestadas de jacinto. ▪ 150 niños asisten a la escuela primaria.	▪ El problema de jacinto en el agua comienza a declinar. ▪ Nivel bajo de capturas debido a la pesca ilegal y al número creciente de barcos pesqueros. ▪ Robo de redes de pesca. ▪ Cada año algunos trabajadores de los barcos pesqueros compran sus propios botes y se dedican a la pesca en propio.

Herramienta 2: Mapa de la comunidad



Nota: En el mapa, están representadas solamente una parte de las casas, bares y barcos
Hotel: No residencial
Pensión: Residencial (los propietarios viven en ella)

Herramienta 3: Transecto de la comunidad

Actividades

Los botes pesqueros parten por la tarde entre las 17-18 horas y regresan por la mañana entre las 6-7 horas. Los botes pequeños lanzan las redes en la noche y las recogen al día siguiente.	**En la costa** (entre las 7-9 horas): - Se extraen los pescados de las redes, luego vienen seleccionados y contados. - Se pesa el pescado. - El pescado fresco con peso superior a 2 Kg. se vende a los intermediarios.	**Todo el día**: preparación de la comida para los pescadores y los trabajadores en cocinas de carbón. **En la noche**: venta de ropa de segunda mano.	**Todo el día**: - Reparación de los botes utilizando leña reciclada. - Reparación de las redes.	**En la tarde y en la noche** (algunas veces): - Ahumado de pescado en hornos. - Salado del pescado.	**Todo el día:** - Los niños pequeños juegan. - Los niños más grandes (150) asisten a la escuela primaria.	**A partir de las 6 de la tarde**: - Las mujeres pelan y fríen la yuca para la venta. - Venta de verduras frescas. - Gestión de los pequeños negocios	**En la tarde y en la noche**: - Hombres y mujeres conversan y/o se entretienen con juegos de sociedad. - Durante las noches y los sábados ven videos.	A lo largo del recorrido en la comunidad se encontró: - Crianza de aves de corral y animales pequeños: gallinas, cabras, patos, conejos - Mujeres dedicadas al cultivo de yuca en los límites de la comunidad

Recursos

- 60 botes (de los cuales 30 a motor). - Se usan bolsas negras de plástico como velas. - 150 botes en la estación alta. - Aproximadamente 40 propietarios de botes, de los cuales 8 son mujeres (una de ellas posee 4 botes a motor). - Las pequeñas canoas son utilizadas por los más pobres	Compradores: - Cada día 1 barco frigorífico viene del continente para comprar el pescado. - Equipo para limpiar los jacintos del agua (carretillas, etc.)	- 11 restaurantes (todos de propiedad de mujeres). - 11 bares (9 de propiedad de mujeres y 2 de propiedad conjunta (hombres/mujeres). - 13 hoteles (11 de propiedad de hombres y 2 de mujeres). - 2 pensiones (de propiedad de hombres). - Negocio de venta de ropa de segunda mano (la propietaria es una mujer).	- 1 mecánico de barcos (hombre) - 10 reparadores de redes (hombres). - 1 propietario de limpieza en seco (hombre). - 2 costureras (mujeres).	- 11 hornos (de propiedad de 8 hombres y 3 mujeres) - 5 personas dedicadas al ahumado del pescado (hombres). - 2 a 3 hombres de vez en cuando salan y secan el pescado al sol	1 mezquita 1 iglesia católica. 2 iglesias protestantes.	- 11 tiendas (manejadas por mujeres pero de propiedad de los hombres, excepto una). - 1 farmacia de propiedad de un hombre. - 2 postas sanitarias (manejadas por hombres). - 1 partera tradicional.	- Cerca de 350 hogares - 800 habitantes - 10 casas construidas con ladrillos y techo de calamina - 1 casa con paneles solares. - 2 casas privadas con letrinas. - 6 letrinas públicas	- Cerca de 100 familias de agricultores. - Algunos pescadores alquilan tierras para la agricultura. - 3 mujeres propietarias de botes también se dedican a la agricultura

Herramienta 4: Calendario estacional

Actividad	Ene	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Estación de pesca	baja	baja	baja	alta	alta	alta	alta	alta	alta	estación de reproducción		
Salidas de pesca	2-3 veces por semana			todas las noches						de peces		
Eventos naturales												
- *kalisa* (muerte de peces)				kalisa								kalisa
- jacinto en el agua									limpieza de atracaderos			
Precio de pescado/kg	alto			alto						alto		
Ingresos semanales	escasos			altos						escasos		
Actividades agrícolas			xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx			xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
Falta de liquidez	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx							xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
Emigración temporal hacia otros lugares de pesca	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx									
Inmigración temporal desde el continente (prostitución)				xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx			

Herramienta 5: Perfil de actividades diarias de mujeres y hombres

Florencia, propietaria de un bote

Me levanto muy temprano en la mañana para ir a la playa y dar encuentro a mi bote que regresa a las 6 a.m. Ayudo a los trabajadores a extraer los pescados de las redes. Generalmente vendo la mayor parte de la pesca a los intermediarios y conservo los pescados más pequeños para mi restaurante. Si hay muchos pescados pequeños vendo el resto a las personas que se ocupan de ahumar el pescado.

Mi restaurante queda cerca de la playa. Dos muchachas jóvenes de la familia me ayudan en la cocina y en la recolección de leña y agua. Mi hija pequeña vive conmigo y mis hijos mayores viven en el continente con el padre y van a la escuela. Los pescadores desayunan entre las 7 y las 9 después de haber atracado los botes. Los propietarios de los botes vienen alrededor de las 10:30 y se quedan hasta medio día. En la tarde no se hacen muchos negocios. Al final de la tarde vuelvo al bote para ver los preparativos para la pesca nocturna. Algunas veces asisto a reuniones ya que soy miembro del Consejo Municipal. Ceno alrededor de las 9 de la noche y luego voy a dormir.

Aunque mi jornada es muy ocupada, prefiero vivir en la isla y no en el continente donde trabajaba como profesora en una escuela primaria.

Jessica, miembro de una familia de pescadores

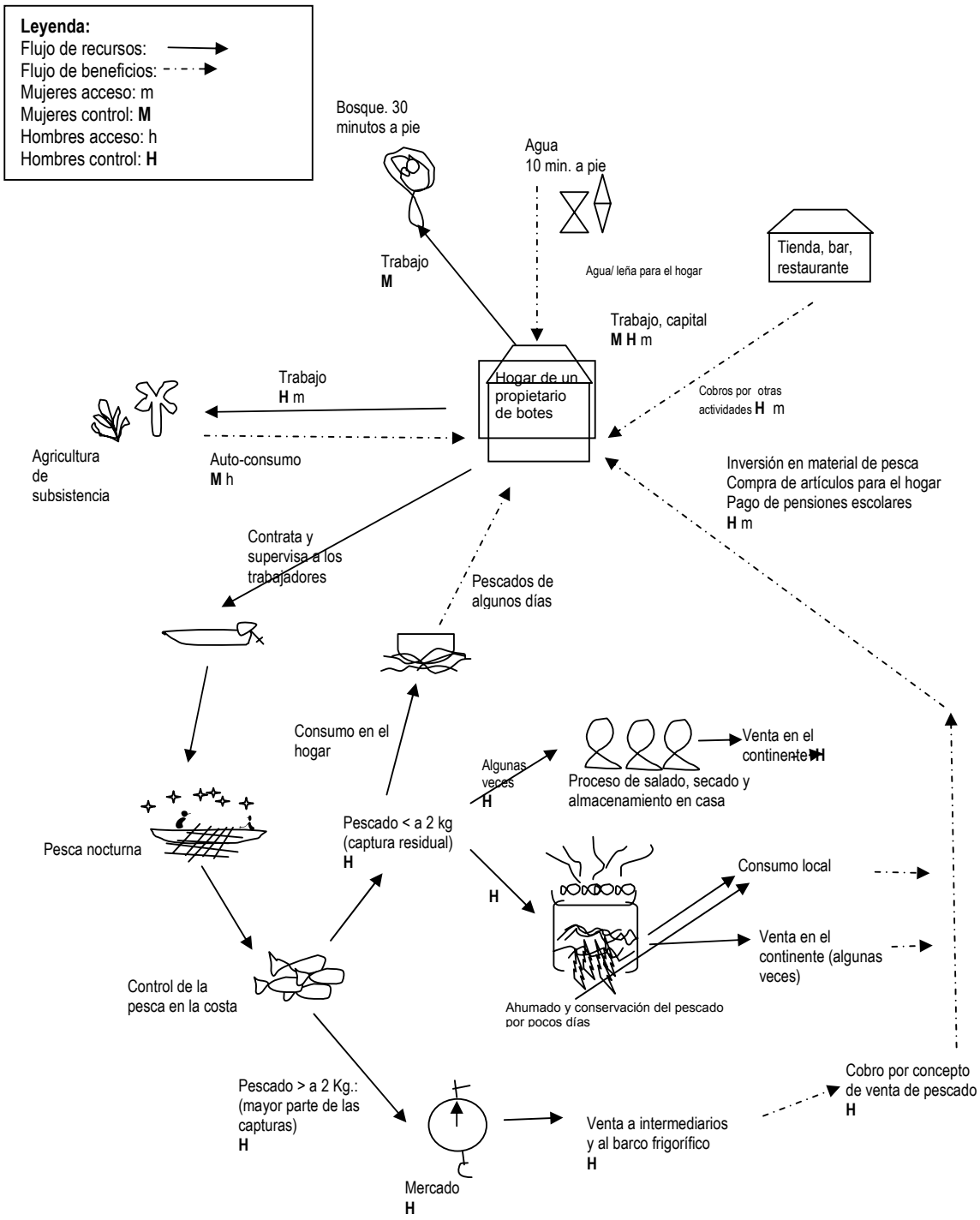
Mi vida ha cambiado mucho en los últimos años. Mi esposo es pescador y hasta hace algún tiempo trabajábamos juntos en esta actividad. El pescaba y yo ahumaba el pescado que él traía. Las jornadas eran largas y comenzaban temprano en la mañana una vez que llegaban los barcos. Después de la selección del pescado, me ocupaba del trabajo doméstico, recolectaba agua, cuidaba a los niños y preparaba el almuerzo. La leña la compraba. Todas las tardes, lavaba y limpiaba el pescado antes de ahumarlo y una vez por semana iba al continente para venderlo. El dinero lo gastaba en la compra de artículos para la casa, como sal, té, sopas, jabón y otros.

Hoy en día casi nadie se dedica al ahumado del pescado en esta isla. Como todo el mundo, mi esposo vende casi todo el pescado directamente a los intermediarios que vienen diariamente a la isla con el barco frigorífico. Hemos abierto una pequeña tienda al lado de nuestra casa de la cual me ocupo todo el día y preparo las comidas al mismo tiempo. Algunas tardes dejo la tienda por una hora para jugar voleibol con otras mujeres que antes, como yo, trabajaban en el ahumado de pescado. Ahora ellas no tienen otra actividad. Cuando los niños regresan de la escuela me ayudan a recolectar agua y leña en el bosque. Mi esposo todas las noches cuenta el dinero y lo lleva a la casa para tenerlo al seguro. Cerramos la tienda a las 8 de la noche. Últimamente no voy a menudo al continente.

Alfredo, propietario de un bote

Me levanto muy temprano para estar seguro de llegar en tiempo a la playa cuando llegan los barcos. Controlo a los trabajadores cuando descargan el pescado y ordenan las redes. La mayor parte del pescado se vende directamente a los intermediarios. Cuando termina esta actividad, voy a desayunar a un restaurante donde paso el resto de la mañana, hablando con los amigos y participando en juegos de sociedad. Después del almuerzo descanso dos horas antes de volver a la playa para ayudar a los pescadores a preparar la pesca nocturna. En la noche por lo general voy al club de video para ver una película y luego vuelvo a casa para la cena alrededor de las 10.

Herramienta 6: Cuadro de recursos y beneficios



Herramienta 7: División del trabajo
(basado en la información de las herramientas 5 y 6)

Producción de bienes y servicios *(Actividades productivas)*	¿Quién hace el trabajo?		Frecuencia de la actividad
	mujeres	hombres	
Preparación de las salidas al mar		trabajadores asalariados/ pequeños propietarios de botes	todos los días durante la estación
Contratación y supervisión de los empleados	propietarios del bote	propietarios del bote	todos los días durante la estación
Pesca		trabajadores asalariados/ pequeños propietarios de botes	todos los días durante la estación
Descarga del pescado		trabajadores asalariados/ pequeños propietarios de botes	todos los días durante la estación
Venta del pescado	propietarios del bote	propietarios del bote	todos los días durante la estación
Ahumado del pescado de menor tamaño	ocasionalmente	generalmente	días fijos durante la semana
Salado del pescado		sí	ocasionalmente
Reparación de las redes		sí	durante todo el año
Reparación de los botes		sí	durante todo el año
Administración de los pequeños negocios	sí		durante todo el año
Administración de los restaurantes	sí		durante todo el año
Administración de los bares y hoteles	sí	sí	durante todo el año
Costura	sí		durante todo el año
Cultivo de yuca	sí		estacional
Producción de carbón de leña		sí	durante todo el año
Fabricación de ladrillos		sí	durante todo el año

Trabajo doméstico *(Actividades reproductivas)*	¿Quién hace el trabajo?		Frecuencia de la actividad
	mujeres	hombres	
Recolectar agua	sí		diariamente
Recolectar leña	sí		diariamente
Alimentar a la familia	sí		diariamente
Cuidar a los niños	sí		diariamente
Lavar la ropa	sí		diariamente
Atención de la salud de la familia	sí		cuando se requiere
Construcción de la casa		sí	ocasionalmente
Limpiar la casa	sí		diariamente

Tareas comunitarias *(Actividades comunitarias)*	¿Quién hace el trabajo?		Frecuencia de la actividad
	mujeres	hombres	
Rehabilitar los muelles plagados con jacinto de agua		sí	anualmente
Construcción de letrinas para la comunidad		sí	una sola vez
Construcción de lugares religiosos		sí	ocasionalmente
Participación en los consejos municipales	sí	sí	regularmente
Asistencia a las reuniones de la comunidad	sí	sí	ocasionalmente

Herramienta 8: Acceso y control de los recursos
(la información de las herramientas 2 y 6)

Recursos	¿Quién tiene el acceso?		¿Quién tiene el control?		
	mujeres	hombres	mujeres	hombres	otros
Licencia para pescar	Propietario del bote	Propietario del bote			Autoridad competente
Botes	Propietario del bote	Propietario del bote	Propietario del bote	Propietario del bote	
Motores	Propietario del bote	Propietario del bote	Propietario del bote	Propietario del bote	
Redes	Propietario del bote	Propietario del bote	Propietario del bote	Propietario del bote	
Trabajo asalariado	Propietario del bote	Propietario del bote	Propietario del bote	Propietario del bote	
Hornos		sí	Propietario del horno	Propietario del horno	
Leña para el ahumado		sí		sí	
Trabajo familiar empeñado en otras actividades	sí	sí		sí	
Trabajo familiar empeñado en agricultura	sí	sí		sí	
Trabajo familiar empeñado en las labores domésticas	sí	sí		sí	

Herramienta 9: Acceso y control de los beneficios
(la información de la herramienta 6)

Beneficios	¿Quién tiene el acceso?		¿Quién tiene el control?		
	mujeres	hombres	mujeres	hombres	otros
Pescado para consumo doméstico	Sí	Sí	propietario del bote	propietario del bote	
Pescado para ahumar y salar		responsables del ahumado/salado	propietario del bote	propietario del bote	
Pescado para la venta		intermediarios	propietario del bote	propietario del bote	
Ingresos provenientes de la pesca	Sí	Sí		Sí	
Alimentos para consumo doméstico	Sí	Sí	Sí		
Agua para consumo doméstico	Sí	Sí	Sí		
Destrezas y habilidades sobre la actividad pesquera		Sí			Asociación de pescadores
Ocio	Sí	Sí	Sí	Sí	

Revisión de los resultados

Una vez concluida la recopilación de información, se presentaron los resultados a la comunidad para que sean objeto de análisis y discusión. Los resultados se articularon alrededor de los ejes del contexto de desarrollo, de los medios de subsistencia, y de las necesidades, limitaciones y recursos necesarios.

A2.1 Contexto de desarrollo

En el pasado la isla estuvo prácticamente despoblada y recién en los últimos 15 años la población comenzó a aumentar debido a las mejoras en las comunicaciones con el continente y a la inmigración ***(v. Herramienta 1)***. Hasta hace pocos años las comunicaciones con el continente eran difíciles, por ejemplo a principios de los ochenta los viajes al continente empeñaban 11 días en canoa mientras que en la actualidad toman menos de tres horas en botes a motor. A finales

de los años ochenta se registró un importante flujo migratorio desde el continente. A principios de los noventa, los elevados rendimientos de la actividad pesquera y la ausencia de conflictos atrajeron otro grupo numeroso que huía de la pobreza y la guerra. Actualmente la comunidad cuenta con unas 350 familias, es decir, una población total de 800 personas. ***(v. herramientas 2 y 3***)

A medida que aumentaba la población, se organizaron varias asociaciones, se construyeron edificios religiosos y lugares de entretenimiento como bares, club de video, restaurantes, etc. ***(v. herramientas 1 y 2)***.

No obstante, en la comunidad se habían promovido varios proyectos de auto-ayuda (como la construcción de 6 letrinas y la compra de equipos para la limpieza de los jacintos en el agua), los niveles de saneamiento e higiene eran muy precarios y no existía ningún tratamiento de los residuos sólidos. La población usaba el agua para tomar directamente del lago. Entre las principales enfermedades registradas se encontraban: las enfermedades de transmisión sexual, disentería y parásitos. Además de los servicios básicos de salud que existían en la isla, no se contaba con una infraestructura médica especializada, por lo cual las personas tenían que trasladarse al continente para atender su salud, especialmente cuando las mujeres estaban por dar a luz. Las viviendas estaban construidas principalmente con materiales tradicionales (paredes de barro y techos de paja).

A2.2 Análisis de las estrategias de subsistencia

La actividad principal de la isla era la pesca que absorbía un número importante de la mano de obra. Durante todo el año se contaba con 60 botes pesqueros y en la estación alta llegaban a 100. ***(v. herramienta 3***). A mediados de los años noventa las modalidades de comercialización cambiaron radicalmente, un barco frigorífico comenzó a adquirir diariamente todo el pescado fresco de la isla para venderlo en el continente. ***(v. herramienta 1***). El ahumado del pescado, una vez considerado una actividad importante para las mujeres pescadoras, se convirtió en una actividad marginal, solamente los pescados de menor tamaño eran ahumados ***(v. herramientas 5 y 6***), y muy pocos eran salados y secados ***(v. herramientas 3 y 6***). La pesca era además menos productiva a causa de las capturas ilegales, de los robos de redes y de la proliferación de jacintos en el agua ***(v. herramienta 4).***

Los medios de subsistencia de las familias estaban condicionados por las estaciones ***(v. herramienta 4***), así durante la alta estación (de abril a septiembre), los botes salían todas las noches a pescar y por lo tanto los ingresos semanales eran más altos. Adicionalmente los proveedores de servicios (tiendas, bares, restaurantes, así como la prostitución), también incrementaban sus ganancias. Durante la baja estación, los ingresos disminuían y muchos pescadores migraban a otras zonas de pesca en busca de nuevas oportunidades. Muchos de ellos formaban una nueva familia en otras islas, dejando la anterior en condiciones absolutamente precarias, razón por la cual muchas mujeres tenían que asumir el papel de jefas de familia. El ahorro era una práctica desconocida en la isla, en parte debido a la ausencia de una estructura financiera y por otro lado porque muchas familias invertían las ganancias derivadas de la pesca en otras actividades como la producción de carbón vegetal. La producción de plátanos y yuca también era importante ***(v. herramienta 2).***

En lo que respecta a la prestación de servicios, solamente algunos hombres brindaban servicios a los pescadores, reparando botes y redes ***(v. herramienta 3***). La intermediación y comercialización del pescado estaba a cargo de dos hombres que se habían asentado en la isla. En la isla se encontraba además una lavandería y dos talleres de costura (cuyos propietarios poseían máquinas de coser). También entre la población se encontraban obreros de la construcción semi-calificados.

Durante la última década se produjo un cambio en la estructura de la comunidad. La familia tradicional de pescadores, donde el hombre era responsable de la pesca y la esposa de la transformación, se volvió menos común. Esto en parte se debió a los cambios en los patrones de comercialización como la presencia de barcos pesqueros de mayor capacidad, como por ejemplo, un barco frigorífero compraba diariamente el pescado fresco de la isla. Muchas mujeres perdieron sus fuentes de ingreso y su papel productivo en el ahumado del pescado, actividad que fue retomada por los hombres. ***(v. herramientas 5, 6 y 7).***

Análisis de género

Algunas mujeres, cuyos maridos tenían algún capital, iniciaron nuevas actividades como bares y tiendas. Sin embargo, la mayor parte de ellas no pudo iniciar nuevas actividades debido a la falta de capital, materias primas, capacitación y acceso a mercados. Así, dado que disponían de más tiempo libre algunas se dedicaron al voleibol. (***Ver herramienta 5***). Por otro lado, su acceso y control del dinero se restringió considerablemente, dado que ellas tenían menos posibilidades de desplazarse al continente para vender el pescado ahumado y adquirir bienes para el hogar. Muchas jóvenes, entre los 20 y 35 años, deseaban transformar la situación y ocupar de manera productiva su tiempo libre. Por ejemplo una muchacha con estudios secundarios en el continente, volvió a la isla para reunirse con su familia e iniciar un curso de capacitación en enfermería.

En los últimos años una nueva categoría de mujeres se configuró en la isla, eran las propietarias de botes. Sobre 40 propietarios de botes, ocho eran mujeres (***Ver herramienta 3***). Los propietarios, tanto hombres como mujeres, contrataban mano de obra externa para salir a pescar y por lo tanto su principal actividad se concentraba en la supervisión del trabajo durante cinco horas al día. Las propietarias gozaban del mismo nivel de control en relación a los recursos y a los beneficios que sus homólogos masculinos (***Ver herramientas 8 y 9***). Esta nueva categoría de mujeres resultó además ser muy emprendedora y pronto comenzó a diversificar sus actividades, a diferencia de los hombres que preferían dedicar su período de ocio al descanso y a la diversión (***Ver herramienta 5***).

Independiente de la composición de las familias, las mujeres eran responsables de las tareas domésticas diarias (***Ver herramientas 5 y 7***). Ellas, de hecho, desempeñaban varias actividades simultáneamente como: atención de la tienda, preparación de la comida, cuidado de los niños, etc. Las tareas domésticas empeñaban entre tres y cinco horas diarias.

Es importante mencionar un grupo muy activo de hombres jóvenes, que después de trabajar por unos años en los barcos pesqueros, aprendían el oficio y adquirían sus propios botes para dedicarse a la actividad en propio. Ellos mismos salían a pescar y no contrataban mano de obra externa.

A2.3 Necesidades, limitaciones y recursos necesarios

Después de un análisis de la situación, la comunidad inició un proceso de reflexión sobre los principales problemas:

- ausencia de fuentes de ingresos para las mujeres de las familias de pescadores;
- precarias condiciones de higiene y saneamiento;
- mala gestión de los recursos pesqueros.

Cada uno de estos problemas fue analizado en profundidad para determinar las causas y los efectos y también las posibles líneas de actuación para resolverlos. Todo esto ponderando los recursos necesarios para su realización. **(*Ver Herramienta 10*).**

Herramienta 10: Cuadro de análisis de problemas				
Problemas	**Causas**	**Efectos**	**Fuerzas/posibilidades de solución**	**Factores/Recursos necesarios**
Ausencia de fuentes de ingresos para las mujeres de las familias de pescadores	❖ El ahumado del pescado se ha convertido en una actividad residual como consecuencia del cambio en los sistemas de comercialización. ❖ La pesca de especies pequeñas es insuficiente para una actividad de ahumado regular. ❖ El ahumado de pescado se ha convertido en una actividad de los hombres.	❖ Las mujeres han perdido la posibilidad de generar ingresos a causa de la disminución de la actividad de ahumado y comercialización de pescado. ❖ Las mujeres tienen menos oportunidades para trasladarse regularmente al continente a vender pescado. ❖ Las mujeres han perdido parte de su autonomía. ❖ Las mujeres tienen escasas oportunidades para utilizar su tiempo libre de manera productiva.	❖ Tiempo disponibilidad de las mujeres para dedicarse a nuevas actividades productivas. ❖ Deseo de las mujeres de desarrollar nuevas habilidades y destrezas. ❖ 2 mujeres de la comunidad tienen máquinas de coser. ❖ Las escuelas establecen acuerdos con grupos para la confección de uniformes escolares.	❖ Crédito para comprar máquinas de coser. ❖ Acceso a las materias primas. ❖ Acceso a capacitación. ❖ Capacidad para producir prendas de vestir de calidad. ❖ Posibilidad de crear empresa auto-suficiente; ❖ Apoyo de los miembros de la familia.
Precarias condiciones de higiene y saneamiento	❖ Fuentes de agua no protegidas. ❖ Falta de conocimientos en relación a higiene y saneamiento. ❖ Número de letrinas es insatisfactorio. ❖ Ausencia de sistema de gestión de residuos sólidos.	❖ Precarias condiciones de salud de los adultos y los niños. ❖ Baja productividad del trabajo de los adultos y ausencia de los niños de la escuela. ❖ Las mujeres destinan mucho tiempo cuidando a los enfermos de la familia. ❖ Población vulnerable a las enfermedades. ❖ Gastos médicos elevados.	❖ Capacidad para construir instalaciones sanitarias (letrinas) ❖ Capacidad para manejar los residuos sólidos. ❖ Conocimientos sobre la gestión del agua. ❖ Promoción de un sistema de saneamiento y de prácticas higiénicas. ❖ Disponibilidad a respetar y aplicar las normas.	❖ Asistencia técnica para la instalación de sistema de saneamiento. ❖ Disponibilidad de herramientas y cemento. ❖ La comunidad es receptiva a nuevas ideas y está dispuesta a ponerlas en práctica.
Mala gestión de los recursos pesqueros	❖ Pesca ilegal con pequeñas redes. ❖ Robos de redes por habitantes de otras islas. ❖ Pesca durante el período de reproducción. ❖ No se aplican buenas prácticas de pesca.	❖ Disminución de los bancos de peces. ❖ Medios de subsistencia no son sostenibles. ❖ Desconfianza entre los miembros de la comunidad de pescadores.	❖ Informar a las comunidades de pescadores acerca de las prácticas sostenibles de pesca y de la necesidad de respetar las leyes. ❖ Respeto de los códigos de conducta existentes.	❖ Campañas de información en todas las islas vecinas. ❖ Aplicación de las leyes en las islas vecinas. ❖ Receptividad del grupo de pescadores para la información. ❖ Voluntad del grupo para poner en práctica las leyes y los códigos de conducta.

A3 Prioridades de desarrollo de los agentes interesados

La comunidad en su conjunto determinó que el objetivo a largo plazo debería ser la mejora de las condiciones de vida de todos los habitantes de la isla. Los hombres y las mujeres de los diferentes grupos de agentes interesados enfatizaron que la mejora de los servicios de saneamiento e higiene era una de las tareas principales.

Las mujeres también dieron una gran importancia a la diversificación de actividades generadoras de ingresos (AGI), las mismas que podrían realizar en su tiempo libre. La confección de prendas de vestir fue planteada como una posibilidad importante, considerando que existía la posibilidad de establecer acuerdos con escuelas del continente para la confección de uniformes escolares.

Por su parte los hombres estaban más preocupados en las mejoras de las prácticas pesqueras para el futuro de sus actividades. Sin embargo, las mujeres se preguntaron si en otras comunidades serían respetadas las reglamentaciones en materia de pesca, pues de no ser así, todos los esfuerzos serían inútiles.

Estas discusiones por lo tanto dejaban visualizar tres tipos de acciones posibles:

- mejora en las condiciones de higiene y saneamiento;
- creación de actividades generadoras de ingresos (AGI) para las mujeres;
- mejora en las prácticas pesqueras.

En esta etapa la comunidad hizo un análisis para determinar los criterios que permitirían identificar las opciones posibles, para luego jerarquizar las acciones prioritarias (***Ver herramienta 11***). Dos actividades fueron evidenciadas:

- *mejora de las condiciones de higiene y saneamiento*: bajo costo, resultados alcanzables en el corto plazo, apoyo global de la comunidad;
- *creación de actividades generadoras de ingresos para las mujeres*: fuentes de ingresos independientes para las mujeres que respondan a sus necesidades prácticas y estratégicas.

Cuando se discutió sobre el mejoramiento de las prácticas pesqueras en la comunidad, se evidenció la necesidad de involucrar a los pobladores de otras islas en actividades pesqueras más sostenibles. De esta manera se decidió presentar el problema a la asociación nacional de pescadores para analizar el problema y promover conjuntamente acciones viables y sostenibles.

Seguidamente, a partir de los recursos que habían sido identificados como necesarios para el desarrollo de estas acciones, la comunidad examinó las contribuciones que ellos podían movilizar y aquéllas que debían gestionar fuera de la comunidad (***Ver herramienta 12***).

Herramienta 11: Análisis de alternativas						
Actividades	**Criterios**					
	Costo	**Nivel de beneficios**	**Horizonte de tiempo**	**Principales beneficiarios**	**Necesidades de género**	**Riesgos**
AGI para las mujeres	Medio	Medio	Medio	Mujeres	NEG	- Existencia de mercado. - Apoyo de los miembros de la familia.
Mejoras de las condiciones de higiene y saneamiento	Bajo	Elevado	Corto	Todos	NPG	Mínimos
Mejora de las prácticas pesqueras	Elevado	Elevado	Medio	Dueños de barcos	NPG	Se necesita apoyo

NPG = Necesidades prácticas de género NEG = Necesidades estratégicas de género

Herramienta 12: Contribuciones necesarias		
Actividades	**Contribuciones de la comunidad**	**Apoyo externo**
AGI para las mujeres	❖ Voluntad de las mujeres para desarrollar nuevas actividades. ❖ 2 mujeres ya están calificadas en la actividad de confección. ❖ Local para la capacitación.	❖ Capacitador ❖ Máquinas de coser ❖ Asesoramiento para la formación de grupos y re-embolso de los préstamos
Mejoras de las condiciones de higiene y saneamiento	❖ Trabajo de campo. ❖ Compra de material (piedras y arena). ❖ Trabajadores de la construcción semi-calificados. ❖ Mano de obra no calificada. ❖ Antigua estudiante de escuela secundaria está dispuesta a recibir capacitación como asistente sanitario. ❖ Local para las reuniones.	❖ Asistencia técnica ❖ Capacitador ❖ Herramientas ❖ Cemento

φ La etapa sucesiva

La NGO y la comunidad dedicaron los dos últimos días del trabajo de campo a preparar el marco lógico y los planes de trabajo para estas dos actividades, es decir, la etapa 2 del ciclo de un proyecto (preparación).

3. Etapa 2: Preparación de un proyecto

La segunda etapa del ciclo de un proyecto consiste en organizar las ideas de la primera fase de una manera más detallada. Con este propósito muchas agencias de desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional, utilizan el **marco lógico**, que ayuda a llevar a cabo las actividades a través de la preparación de planes de trabajo y calendarios.

En este capítulo se presentan en detalle estos instrumentos y luego se retoma el estudio de caso referido a la comunidad de pescadores.

3.1 Marco lógico[2]

El marco lógico es un instrumento desarrollado en los años setenta y utilizado desde entonces por diferentes organismos de cooperación. Se trata a la vez de un ejercicio y de un método de análisis, además de ser una estructuración de los resultados de dicho ejercicio, que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa y sus relaciones de causalidad.

Asimismo el marco lógico sirve para indicar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis exteriores al proyecto o programa que pueden influenciar en su consecución. Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz que describe de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto.

Marco lógico

Estructura del Proyecto	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Fuentes de Verificación (FV)	Hipótesis importantes
Objetivo general			
Objetivo específico			
Resultados			
Actividades			
			Condiciones previas

- **la estructura del proyecto:** es la lógica de la intervención e incluye: objetivo general, objetivo(s) específico(s), resultados y actividades del proyecto;

[2] Comisión de las Comunidades Europeas, 1993, "Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico".

- **los indicadores objetivamente verificables (IOV):** son los objetivos inmediatos, expresados en términos cuantitativos, cualitativos, de tiempo, de grupos beneficiarios y de lugar;
- **los fuentes de verificación (FV):** hacen referencia a las fuentes de información que indican el avance del proyecto en función de los objetivos;
- **las hipótesis importantes:** ayudan a determinar los factores fuera de control del proyecto que podrían afectar la ejecución y duración del proyecto;
- **las condiciones previas**: son los prerrequisitos indispensables para iniciar el proyecto (son establecidos las hipótesis importantes).

3.1.1 Estructura del proyecto

La estructura del proyecto se articula alrededor de cuatro ejes:

- **las actividades:** acciones que la intervención deberá llevar a cabo para obtener los resultados;
- **los resultados:** serán el fruto de las actividades realizadas, que en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico;
- **el objetivo específico:** objetivo cuya fase inicial debe alcanzarse durante el período de intervención y con la probabilidad real de que subsista después de la fase de "proyecto". En efecto, siempre se pretende conseguir beneficios duraderos para los grupos beneficiarios;
- **el objetivo general:** objetivo a un nivel superior al del proyecto, al que deberá contribuir la intervención. Existen otros proyectos que también contribuyen a la realización de este objetivo general. Pueden existir varios objetivos generales.

La lógica de la intervención, es decir la primera columna del marco lógico, indica la estrategia de base de la misma. Se trata de un conjunto de etapas de la intervención que deben realizarse para contribuir a los objetivos generales:

- gracias a los medios, pueden emprenderse las actividades;
- gracias a las actividades, se alcanzan los resultados;
- por medio de los resultados, se pretende realizar el objetivo específico;
- a través del objetivo específico se contribuye a los objetivos generales.

3.1.2 Hipótesis importantes

Se trata de factores externos que escapan a la influencia directa de la intervención, pero que son muy importantes para alcanzar los resultados, el objetivo específico y el objetivo general. Las hipótesis se determinan según las actividades, los resultados, el objetivo específico y la consideración de las condiciones previas y de las medidas complementarias por parte del gobierno. Las hipótesis deben ser formuladas como un estado positivo alcanzado, de este modo son verificables y apreciables.

Para conocer las hipótesis importantes es necesario responder a las siguientes preguntas:

- Si las actividades ya fueron iniciadas, ¿qué otras condiciones tienen que ser cumplidas para alcanzar los resultados?
- Si los resultados fueron alcanzados, ¿qué otras condiciones tienen que ser cumplidas para alcanzar el objetivo específico?
- Si el objetivo específico fue alcanzado, ¿qué otras condiciones tienen que ser cumplidas para alcanzar el objetivo general?

Es necesario mencionar que en la práctica no es posible determinar todas las hipótesis, por lo tanto conviene realizar una distinción entre ellas, es decir:

- muy probables, o que no son determinantes para el objetivo del proyecto: éstas entonces son **excluidas** del marco lógico;
- fundamentales, pero que no están totalmente confirmadas: éstas son **incluidas** en el marco lógico;
- esenciales para la concretización del proyecto y cuya probabilidad de confirmación es muy baja: éstas, por lo tanto, exigen que el proyecto sea **repensado o rechazado**.

Estas últimas hipótesis, denominadas también "**hipótesis letales**", necesitan de una particular atención ya que la concretización del proyecto depende de ellas. Estas hipótesis en algunos casos pueden ser neutralizadas con la realización de actividades específicas.

Para poder garantizar la coherencia entre la estructura del proyecto (primera columna) y las hipótesis importantes (cuarta columna), es necesario pensar en términos lógicos utilizando la expresión *"si ... y si ... entonces".*

Relación entre la estructura del proyecto y las hipótesis			
Estructura Del proyecto	**Indicadores. objetivamente verificables**	**Fuentes de verificación**	**Hipótesis importantes**
Objetivo general ***entonces***			
Objetivo específico ***si*** ***entonces***			***y si***
Resultados ***si*** ***entonces***			**y si**
Actividades ***si***			***y si***
			Condiciones previas

- ***si*** las actividades se realizan ***y si*** las hipótesis se confirman, ***entonces*** los resultados serán obtenidos;
- ***si*** los resultados son obtenidos ***y si*** las hipótesis se confirman, ***entonces*** el objetivo específico será alcanzado;
- ***si*** el objetivo específico es alcanzado ***y si*** las hipótesis se confirman, ***entonces*** el objetivo general será alcanzado.

Esta interacción entre la estructura del proyecto y las hipótesis importantes implica la siguiente secuencia:

- las actividades se inician una vez que se reúnan las condiciones previas;
- las actividades realizadas y las hipótesis a este nivel conducen a la realización de los resultados;
- los resultados obtenidos y las hipótesis a este nivel conducen al objetivo específico;
- el objetivo específico y las hipótesis a este nivel conducen a la realización de los objetivos generales.

3.1.3 Indicadores objetivamente verificables (IOV)

Los (IOV) son descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo beneficiario, tiempo y localización) de los objetivos y resultados de la intervención.

Para cada elemento de la estructura del proyecto son identificados algunos indicadores, que consisten en descripciones operacionales de los objetivos, de las actividades y de los resultados, los que permiten evaluar tanto cuantitativamente, como cualitativamente el avance del proyecto (*🕮: Manual ASEG a Nivel Intermedio*).

Para formular los IOV es necesario considerar los siguientes aspectos para cada resultado intermedio, para el objetivo específico y para el objetivo general.

- **la cantidad:** ¿cuánto?
- **la calidad:** ¿qué?
- **los beneficiarios:** ¿quién?
- **el período:** ¿a partir de cuándo y por cuánto tiempo?
- **el lugar:** ¿dónde?

Es importante recordar que los indicadores deben tener las siguientes características:

- relevantes a las necesidades y capacidades de los usuarios;
- fáciles de formular y utilizar;
- comprensibles;
- claros (sin ambigüedades), concretos y fiables;
- sensibles a los cambios inducidos por el proyecto;
- independientes unos de otros;
- pocos pero concentrados en la medición de los aspectos más importantes del proyecto.

Para la elaboración de los indicadores es necesario:

- Referirse a la situación inicial del proyecto ilustrando con datos cualitativos y cuantitativos. En ausencia de estas informaciones, una de las primeras actividades del proyecto será la realización de investigaciones y/o estudios para evaluar la situación inicial como también para formular algunos indicadores. La presentación y análisis de estas investigaciones podría ser la ocasión para informar y sensibilizar más ampliamente a la comunidad en relación al objetivo y a la naturaleza del proyecto. Las técnicas de diagnóstico rápido pueden servir para recopilar esta información de base (*🕮: Manual ASEG para el nivel de campo).*

- Es necesario precisar las características socio-económicas y de género de los grupos beneficiarios, considerando que las comunidades no son grupos homogéneos y que los efectos de un proyecto nunca son neutros. Por lo tanto será necesario considerar variables como la edad, el sexo, la pertenencia étnica, el nivel de riqueza o de pobreza, etc.

- Considerar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos. Los primeros en general son objetivos y fácilmente verificables, mientras los segundos son más complejos, subjetivos y a veces difícil de aprehender; sin embargo ambos tipos de indicadores son fundamentales. Existe además la posibilidad de desarrollar **indicadores intermedios,** es decir tomando en cuenta aspectos tanto cualitativos como cuantitativos**.** Los indicadores permiten seguir a intervalos regulares el avance del proyecto.

- Involucrar a los agentes interesados en el proceso de elaboración de indicadores, considerando que las percepciones de los grupos beneficiarios muchas veces son diferentes de aquéllas de los agentes externos.

- Considerar las opiniones y puntos de vista tanto de los hombres como de las mujeres *(🕮: Manual ASEG para el nivel de campo).*

3.1.4 Fuentes de verificación (FV)

Una vez que se han formulado los indicadores es necesario identificar las fuentes de información que servirán para verificar el nivel de avance del proyecto *(🕮: Manual ASEG para el nivel intermedio*). La documentación del proyecto es la fuente más útil para el control de los indicadores relativos a las actividades y a los resultados. Los indicadores cualitativos serán verificados mediante algunas investigaciones informales y para el objetivo general se puede hacer referencia a los documentos que tratan de los temas de desarrollo a nivel macro.

Los datos que sirven para la verificación tienen que ser pertinentes y fiables. Si la información no es accesible o no está disponible para el seguimiento y la evaluación entonces será necesario incluir entre las actividades del proyecto la recopilación de información. Esto muchas veces es necesario para integrar los aspectos socio-económicos y de género.

3.2 Lista de control del marco lógico

Para asegurar la coherencia del proyecto y verificar si los aspectos de género fueron tratados, se presenta a continuación una lista de control del marco lógico *(🕮: Manual ASEG para el nivel intermedio).*

Lista de control del marco lógico
1. ¿El objetivo general del proyecto fue identificado correctamente? 2. ¿El proyecto reconoce las necesidades y los roles diferenciados de hombres y mujeres? 3. ¿Las actividades han sido pensadas para dar respuesta a esas necesidades y roles diferenciados? 4. ¿Se han previsto relaciones lógicas entre las actividades, los resultados y los objetivos? 5. ¿Las actividades son suficientes para alcanzar los resultados? 6. ¿Las expresiones «*si» y «entonces*» son necesarios y suficientes para pasar a las etapas sucesivas? 7. ¿Se han formulado algunas «hipótesis letales» durante la preparación del proyecto? En caso afirmativo, ¿qué acciones correctivas tendrían que ser aplicadas? 8. ¿Qué factores podrían inhibir la plena participación de las mujeres en el proyecto? ¿Cómo pueden ser superados? 9. ¿Cuál es impacto previsto del proyecto sobre la división del trabajo? ¿Será necesario tomar medidas correctivas? 10. ¿Quiénes se beneficiarán de un mejor acceso a los recursos (hombres, mujeres)? 11. ¿Quiénes se beneficiarán de un mayor control de los recursos (hombres, mujeres)? 12. ¿Quiénes obtendrán mayores beneficios del proyecto (hombres, mujeres)? 13. ¿Quiénes podrán controlar los beneficios derivados del proyecto (hombres, mujeres)? 14. ¿Quiénes verán reforzada su participación en el proceso de toma de decisiones (hombres, mujeres)? 15. ¿El proyecto responde a las necesidades prácticas y/o estratégicas de hombres y mujeres? 16. ¿El proyecto reforzará el 'poder' de las mujeres? 17. ¿Los indicadores han sido formulados de una manera adecuada? 18. ¿Los indicadores distinguen los efectos del proyecto sobre los hombres y las mujeres? 19. ¿Se han determinado los costos de las fuentes de verificación? ¿Algunas de ellas pueden superar los costos estimados tanto económicamente como en términos de tiempo? 20. ¿Los beneficios del proyecto serán sostenibles más allá de la vida del mismo?

3.3 Plan de trabajo

Después de la elaboración del marco lógico se debe preparar un plan de trabajo que permita asegurarse que los recursos son utilizados eficientemente. El plan de trabajo brinda las bases para la preparación del presupuesto. *(🕮: Manuales ASEG para los niveles intermedio y de campo)*. El plan de trabajo incluye cuatro herramientas:

- una matriz de actividades y responsabilidades;
- un diagrama de flujos de actividades;
- un calendario de trabajo;
- un cuadro de utilización del tiempo.

3.3.1 Matriz de actividades y responsabilidades

Se refiere a las actividades identificadas en el marco lógico, se trata de:

- detallar los **componentes** de cada actividad,
- precisar la **duración** de cada componente;
- determinar las **interrelaciones** entre las actividades;
- establecer las **responsabilidades.**

3.3.2 Diagrama de flujos de actividades

En el diagrama se deben presentar las actividades del proyecto en el orden en que ellas ocurrirán. Es necesario incluir detalles sobre la duración de cada una, determinando las fechas más tempranas o tardías de **inicio y de finalización del** proyecto**.** De esta manera se calcula la duración total del mismo. El **camino crítico** identifica la secuencia de actividades que permite que el proyecto sea ejecutado en los plazos mínimos establecidos.

3.3.3 Calendario de trabajo

El calendario de trabajo puede ser elaborado en cada nivel de la intervención. Utilizando la información del diagrama de flujos, las actividades se presentan en la secuencia en que van a ocurrir en el tiempo. Las actividades pueden ser registradas considerando un período de fluctuación entre el inicio y la finalización de las mismas. Sin embargo no hay discreción sobre el tiempo de las actividades en el camino crítico, dado que los tiempos más tempranos y más tardíos son los mismos.

3.3.4 Cuadro de utilización del tiempo

Para cada uno de los responsables de las actividades se establece una utilización del tiempo sobre la base de la información obtenida con los tres instrumentos anteriores. Los períodos de fluctuación permiten programar períodos continuos de trabajo, minimizando al mismo tiempo la duración del proyecto.

🗪: Nota para el lector:

En el cuadro de abajo se presenta un resumen de las herramientas que pueden ser utilizadas en la etapa de preparación de un proyecto. Se hace referencia por un lado a los 🕮 *Manuales ASEG para los niveles intermedio y de campo*, y por otro lado al 🗁 *Estudio de Caso B*, que sirve de ilustración en esta etapa.

Herramientas para la etapa 2: Preparación de un proyecto		
Paso a paso	**Métodos/herramientas presentados en:**	
	🕮: **Manuales ASEG para los niveles de campo e intermedio**	🗁 **Estudio de caso B**
B1. Marco lógico		
Estructura del proyecto **Hipótesis** **Indicadores objetivamente verificables** **Fuentes de verificación**	A nivel intermedio: ❖ Marco lógico ❖ Guía de planificación estratégica ❖ Sistema de gestión de la información A nivel de campo: ❖ Plan de acción de la comunidad (actual)	Aplicación de: ❖ Herramienta 1: El marco lógico se presenta pasa a paso para: Determinar la estructura del proyecto • determinación del objetivo general y del objetivo específico; • definición de las actividades y resultados; Formular las hipótesis: • determinación de las condiciones previas; • formulación de las hipótesis principales; • individualización de las hipótesis letales; Formular los indicadores para: • las actividades; • el objetivo general; • las etapas decisivas.

B2.	**Lista de control del marco lógico**	
	A nivel intermedio: Lista de control para la integración de los aspectos de género en la programación y gestión.	Herramienta 2: Lista de control del marco lógico.
B3.	**Planes de trabajo**	
	A nivel intermedio: ❖ Sistema de gestión de la información A nivel de trabajo de campo: ❖ Plan de acción comunitario actual	❖ Herramienta 3: Matriz de actividades y responsabilidades; ❖ Herramienta 4: Diagrama de flujos de actividades ❖ Herramienta 5: Calendario de trabajo ❖ Herramienta 6: Utilización del tiempo

φ Etapa siguiente:

Los resultados de la etapa de preparación del proyecto deben ser validados en la etapa 3, denominada de evaluación previa o ex- ante.

Estudio de caso B. Preparación de un proyecto en una comunidad de pescadores

Los instrumentos presentados en esta fase de preparación del proyecto están focalizados solamente en las actividades generadoras de ingreso (AGI) para las mujeres. El marco lógico y los planes de trabajo fueron elaborados de manera participativa entre la población de la comunidad y el equipo de la ONG.

B1 Preparación del marco lógico

Las distintas etapas del marco lógico son presentadas paso a paso.

B1.1 Estructura del proyecto

Para completar la columna de la estructura del proyecto (primera columna del marco lógico), la comunidad de pescadores determinó los siguientes objetivos:

- **el objetivo general:** mejora de las condiciones de vida de la población;
- **el objetivo específico:** creación de actividades generadoras de ingresos (AGI) para las mujeres.

Posteriormente se identificaron las diferentes actividades necesarias para alcanzar tanto el objetivo específico, como los resultados esperados.

Actividades y resultados
❖ Conformación de un grupo de costura orientado al mercado (actividad 1.1) y capacitación de las mujeres en actividades de costura (actividad 1.2), permitiendo al grupo de costura ser operacional (resultado 1). ❖ Capacitación del grupo de mujeres en gestión de créditos para la compra de máquinas de coser (actividad 2.1) y mecanismos de reembolso del crédito (actividad 2.2), que permita al grupo ser patrón de su propio trabajo (resultado 2). Se decidió que las actividades de capacitación en costura estarían orientadas solamente a las mujeres que no tenían otras fuentes de ingresos. Sin embargo, el grupo de costura estaría abierto a otras mujeres, incluyendo las dos que ya estaban trabajando como costureras.

B1.2 Hipótesis importantes

Seguidamente, se formularon las hipótesis importantes, es decir aquéllas fundamentales para la realización del proyecto. Entre estas hipótesis fue evidenciada la **hipótesis letal.** Además fueron consideradas algunas condiciones previas.

Hipótesis importantes, hipótesis letal, condiciones previas
Hipótesis importantes
❖ **Si** el grupo está conformado (actividad 1.1) y **si** los miembros de la familia brindan apoyo a las mujeres para que sean capacitadas (hipótesis), **entonces** el grupo será operacional (resultado 1). ❖ **Si el** grupo es operacional (resultado 1) y **si** las prendas confeccionadas son de buena calidad (hipótesis), **entonces** serán creadas las AGI para las mujeres (objetivo específico).

❖ **Si** son creadas las AGI (objetivo específico) y **si** es efectiva una mejora en las condiciones de higiene y de saneamiento (hipótesis), **entonces** las condiciones de vida serán mejoradas (objetivo general).
Hipótesis letal
La hipótesis que afirma que «los miembros de la familia apoyan a las mujeres para crear sus propias AGI» fue identificada como una **hipótesis letal**, ya que podría impedir el éxito del proyecto**.** En efecto, puede ser que las mujeres enfrenten limitaciones a la hora de participar a causa del trabajo doméstico. Sin embargo, si los miembros de la familia consideran los beneficios que podrían obtener, ellos podrían ayudar a las mujeres en las tareas domésticas, como colectar agua y leña, preparar la comida o cuidar a los niños. Para superar esta dificultad sería recomendable incluir una actividad adicional en el proyecto referida a la sensibilización de los miembros de la comunidad.
Condiciones previas
❖ el interés de las mujeres para aprender costura; ❖ la disponibilidad de los capacitadores; ❖ la provisión de máquinas de coser.

B1.3 Indicadores objetivamente verificables (IOV)

La ONG y la comunidad formularon conjuntamente los indicadores para analizar los resultados alcanzados. Se determinó que las mujeres capacitadas deberían obtener un cierto nivel de habilidades en técnicas de costura (seguir determinados patrones, utilizar las diferentes opciones de la máquina de coser, confeccionar prendas de calidad). La responsabilidad del control de calidad de las prendas producidas fue asignada a una de las costureras más expertas.

IOV para la actividad 1 del proyecto
❖ Cantidad: 35 mujeres ❖ Calidad: costureras. ❖ Beneficiarias: las mujeres de las familias de pescadores que no tienen acceso a otras AGI. ❖ Tiempo/duración: talleres de costura tres veces por semana durante doce semanas. ❖ Lugar: la comunidad de pescadores. El indicador se refiere explícitamente al hecho que las mujeres involucradas deben pertenecer a familias que no pueden acceder a otras AGI.

Para elaborar los indicadores relativos a las mejoras de las condiciones de vida, o sea, el objetivo de desarrollo (objetivo general), fueron estimados los niveles de riqueza. Aunque el ejercicio fue realizado de manera separada por las mujeres y los hombres, los resultados se revelaron parecidos.

IOV para evaluar el objetivo general		
Primera etapa: Formulación de los indicadores de las condiciones de vida		
Nivel de riqueza alto (ricos)	**Nivel de riqueza medio**	**Nivel de riqueza bajo (pobres)**
❖ Fuentes de ingresos múltiples: dueños de tiendas, de bares y de otros pequeños negocios. ❖ Dueños de botes equipados con motores fuera de borda, mano de obra externa para la pesca. ❖ Casas de ladrillos con techo de calamina y letrinas.	❖ Tienen botes de gran tamaño, no utilizan mano de obra externa para la pesca. ❖ Desarrollan otras actividades al mismo tiempo: agropecuaria, ahumado del pescado. ❖ Casas de ladrillos con techo de paja. ❖ Van de vez en cuando al	❖ Fuentes de ingresos únicas para el núcleo familiar. ❖ Tienen pequeños botes que les permite realizar viajes cortos. Poseen pocas redes. ❖ Casas construidas con materiales provisionales (barro, techos de paja) ❖ Propensos a las enfermedades.

❖ Van regularmente al continente. ❖ Pueden pagar los tratamientos médicos. ❖ Niños y niñas asisten a la escuela primaria y secundaria en el continente. ❖ Tienen los medios para pagar los impuestos locales. ❖ Los hombres descansan varias horas al día.	continente. ❖ Los niños van a la escuela primaria en la isla, solamente algunos van a la escuela secundaria en el continente. ❖ Pueden pagar los impuestos locales.	❖ Pocos niños van a la escuela primaria. ❖ No pueden pagar los impuestos locales.
Segunda etapa: Indicadores para analizar el logro del objetivo general o de desarrollo		
Considerando los indicadores del nivel de riqueza se elaboraron otros indicadores para evaluar el logro del objetivo general. Para esto se tomaron en cuenta los siguientes parámetros: ❖ La calidad de los materiales de construcción de las casas. ❖ La incidencia de las enfermedades más frecuentes. ❖ La capacidad para pagar los impuestos locales. En el año 2005: ❖ El 70% de las casas de la comunidad están construidas con ladrillos. ❖ El 40% de las casas están dotadas de techo de calamina. ❖ Disminuye en 90% la incidencia de las enfermedades más comunes (enfermedades de transmisión sexual, disentería y parásitos). ❖ El 90% de la población puede pagar los impuestos locales.		
IOV para evaluar el objetivo específico a partir de las etapas decisivas para obtener los resultados		
Resultado 2: Los préstamos para la compra de las máquinas de coser han sido reembolsados después de 18 meses: Etapas decisivas: 20% de los préstamos fueron reembolsados después de 6 meses; 50% de los préstamos fueron reembolsados después de 12 meses; 100% de los préstamos fueron reembolsados después de 18 meses.		

B1.4 Fuentes de verificación (FV)

Se identificaron algunas fuentes de información adecuadas para verificar los resultados (Ver marco lógico).

Herramienta 1: Marco lógico para la creación de AGI para las mujeres			
Estructura del proyecto	**Indicadores objetivamente verificables**	**Fuentes de verificación**	**Hipótesis importantes**
Objetivo general Mejora de las condiciones de vida de la comunidad de pescadores	El 2005: ❖ 70% de las casas construidas con ladrillos ❖ 40% de las casas tienen techos de calamina ❖ en 90% ha disminuido la incidencia de las enfermedades más comunes en la comunidad de pescadores ❖ 90% de la población puede pagar los impuestos locales	Registros de la comunidad	
Objetivo específico Creación de actividades generadoras de ingresos (AGI) para las mujeres	Una proporción de los ingresos de las familias son generados por las actividades de costura: ❖ 5% el primer año; ❖ 15% el segundo año; ❖ 30% el tercer año; ❖ por lo menos 30% el cuarto año y los siguientes.	Registros de la comunidad	❖ Las mujeres tienen control sobre sus ingresos. ❖ Mejoras en saneamiento e higiene. ❖ Las técnicas de pesca han mejorado. ❖ La pesca es practicada de manera sostenible. ❖ El flujo migratorio de pescadores a otras islas ha disminuido radicalmente.

Resultados 1. El grupo de costura está operando 2. Las máquinas de coser pertenecen al grupo	1. En menos de 2 años, el grupo comercializa su producción 2. El préstamo para las máquinas de coser ha sido reembolsado después de 18 meses.	Registros del grupo de costura Registros Financieros	❖ Las mujeres capacitadas permanecen en la isla. ❖ El grupo trabaja de manera coordinada. ❖ Las prendas producidas son de buena calidad. ❖ El contrato para la confección de uniformes escolares ha sido renovado. ❖ Los aranceles de importación de artículos de vestir son elevados.
Actividades 1.1 Conformación de un grupo de costura orientado al mercado 1.2 Capacitación de mujeres en técnicas de costura 2.1 Capacitación a los miembros del grupo en temas de reembolso del préstamo 2.2 Compra de máquinas de coser	1.1. El grupo de costura ha sido constituido en 2 meses Los miembros del comité directivo fueron nominados en los primeros 4 meses. 1.2. 35 mujeres pertenecientes a familias de pescadores han sido habilitadas como costureras expertas Ellas se reúnen 3 veces por semana durante 12 semanas. 2.1 Todas las integrantes del grupo participaron en 10 sesiones (durante un período de 3 semanas). 2.2 En un periodo de tres meses se compraron 12 máquinas de coser.	Registros del grupo de costura Registros sobre la capacitación Registros sobre la capacitación Registros financieros	❖ Las mujeres frecuentan regularmente los cursos de capacitación. ❖ Los miembros de la familia apoyan el proyecto. ❖ Las máquinas de coser permanecen en buen estado. ❖ Los contratos para la confección de uniformes están garantizados. ❖ El material de costura está disponible. ❖ Los pagos al grupo se realizan en las fechas previstas.

B2 Lista de control del marco lógico

Herramienta 2: Lista de control del marco lógico
La ONG y la comunidad trabajaron en la preparación del proyecto basándose en la lista de control del marco lógico, enfatizando en particular la consideración de los aspectos socio-económicos y de género. Sus consideraciones estaban relacionadas con la creación de AGI en el ámbito del proyecto que también incluía actividades orientadas a la mejora de las condiciones de saneamiento e higiene. Respecto a las preguntas formuladas en la lista de control del marco lógico, la mayor parte de las respuestas revelaron una actitud favorable para la preparación del proyecto. En la etapa de formulación de hipótesis fue identificada la hipótesis letal. De hecho, algunas mujeres se lamentaban por la falta de apoyo de algunos miembros de sus familias. Muchas de ellas manifestaron las trabas que debían enfrentar para asistir a los cursos de capacitación y además mencionaron el control que querían ejercer sus esposos sobre sus ingresos. Se decidió por lo tanto incluir una actividad de sensibilización para informar a la comunidad sobre los objetivos del proyecto. Además, se propuso que el grupo de costura quede abierto a los hombres interesados en las actividades de costura. Sin embargo, se determinó que éstos no podrían a ocupar puestos en el comité directivo. Al incluir hombres en el grupo de costura se esperaba aplacar las quejas relativas a los problemas que tenían las mujeres para implementar su propia actividad. En relación a la viabilidad del proyecto, se reconoció que el éxito del grupo dependía de la calidad de las prendas de vestir producidas y de su capacidad para garantizar nuevos contratos. Las mujeres acordaron conceder el control de calidad a una de las costureras especializadas, comprometiéndose a respetar sus recomendaciones. El proyecto estaba orientado a favorecer a toda la población, con atención especial por las mujeres. En este sentido durante la etapa de preparación se puso especial atención a la integración de los aspectos de género. Para las AGI el proyecto no sólo trataba los aspectos productivos (permitiendo a las mujeres rentabilizar su tiempo libre), sino también reforzó el poder de las mujeres otorgándoles el control de algunos recursos (máquinas de coser), de nuevas destrezas y habilidades (costura) y del acceso a los beneficios obtenidos (ingresos). Además también se esperaba que sensibilizando a los otros miembros de la familia, las mujeres podrían también reforzar su control sobre los ingresos.

Respecto a la preocupación que habían manifestado las mujeres sobre el hecho que su trabajo doméstico podría limitar su asistencia a los cursos de capacitación, se incluyó una actividad de sensibilización dirigida a los miembros de las familias. Con esto se esperaba promover la solidaridad entre los miembros del hogar y fomentar una división del trabajo doméstico más equitativa. Si se verificaba esta hipótesis se podría decir que el proyecto estaba respondiendo a las necesidades prácticas y estratégicas (de hombres y mujeres).

Finalmente se formularon indicadores para evaluar las actividades y el objetivo intermedio desde una perspectiva de género y otros que tenían relación con el objetivo general referido a la mejora de las condiciones de vida de la comunidad.

B3 Plan de trabajo

El equipo de la ONG y la comunidad prepararon el plan de trabajo para asegurarse de que los recursos sean utilizados eficientemente. Para el caso de la creación de AGI para las mujeres, se elaboró un plan que incluía las siguientes herramientas:

- una matriz de actividades y responsabilidades (herramienta 3);
- un diagrama de flujos de actividades (herramienta 4);
- un calendario de trabajo (herramienta 5);
- un cuadro de utilización del tiempo (herramienta 6).

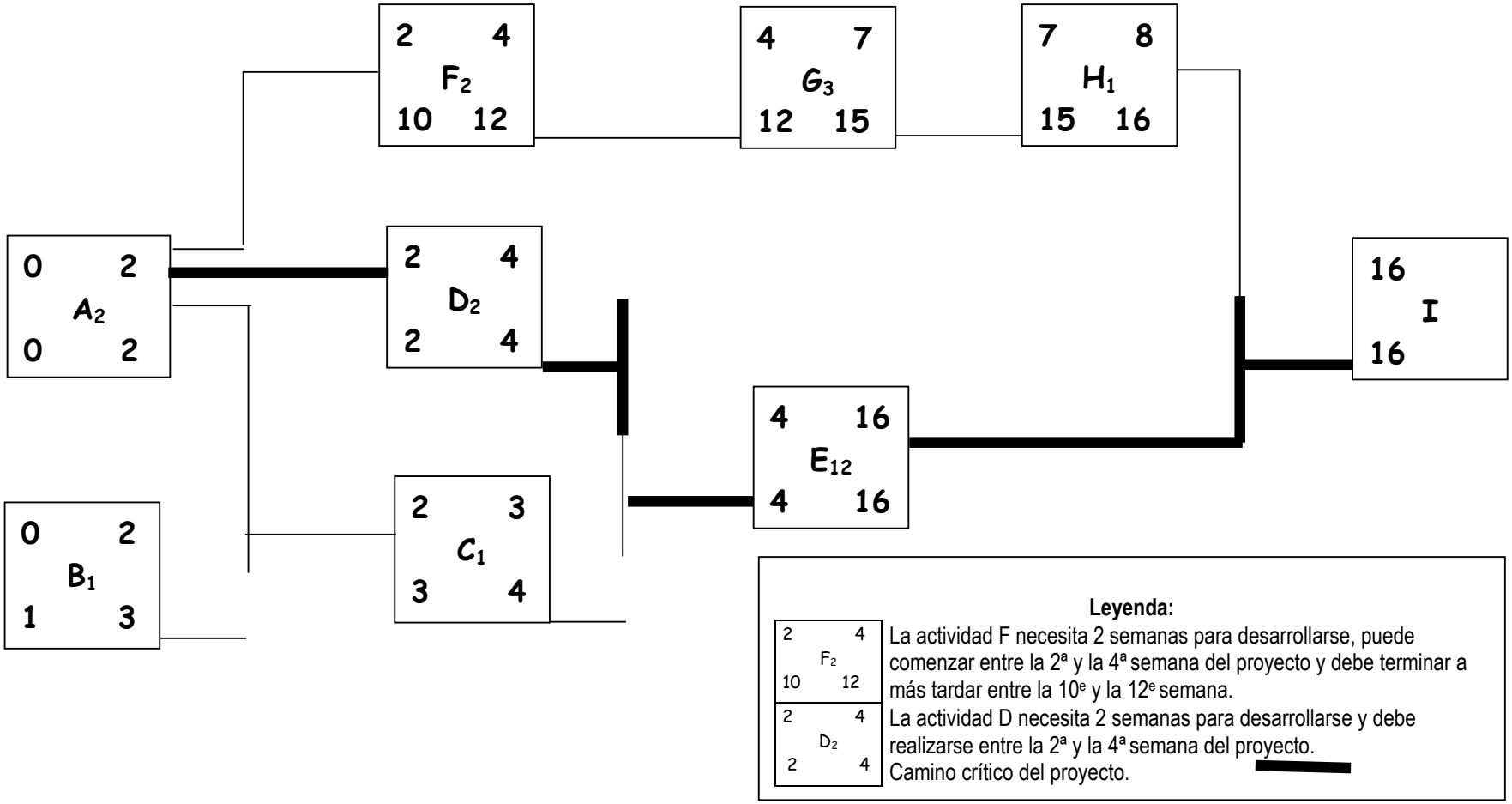
B3.1 Matriz de actividades y responsabilidades

Instrumento 3: Matriz actividades y responsabilidades				
Código	**Detalle de la actividad: creación de AGI**	**Duración (semanas)**	**Depende de la actividad**	**Personal**
A	Identificar a los miembros potenciales del grupo	2	-	Consejo de la comunidad
B	Contratar a un capacitador	1	-	Consejo de la comunidad
C	Identificar las necesidades de formación	1	A, B	Capacitador
D	Comprar las máquinas de coser	2	A	Costureras, ONG
E	Capacitar para la utilización y la manutención de las máquinas de coser	12	C, D	Capacitador
F	Establecer la identidad formal del grupo	2	A	Consejo de la comunidad
G	Capacitar en manejo de créditos (reembolsos)	3	F	ONG
H	Hacer arreglos para pagar el préstamo obtenido para comprar máquinas de coser	1	G	ONG
I	Hacer operacional el grupo		E, H	

B3.2 Diagrama de flujo de actividades

El diagrama que se presenta a continuación se basa en el plazo mínimo necesario fijado en 16 semanas, para que el grupo se vuelva operacional. El camino crítico consta de tres actividades: la identificación de los miembros del grupo (actividad A), la compra de las máquinas de coser (actividad D), la capacitación en técnicas de costura y en la manutención de las máquinas de coser (actividad E).

Herramienta 4: Diagrama de flujo de las actividades



B3.3 Calendario de trabajo

Instrumento 5: Calendario de trabajo																	
Actividades	**Duración (en semanas)**																
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
Identificar a los miembros potenciales del grupo	A	A															
Contratar un capacitador	B	♦	♦														
Identificar las necesidades de formación			C	♦													
Comprar las máquinas de coser			D	D													
Capacitar para la utilización y la manutención de las máquinas de coser					E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Establecer la identidad formal del grupo			F	F	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦					
Capacitar en manejo de préstamos (reembolsos)					G	G	G	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦		
Hacer arreglos para pagar el préstamos obtenido para comprar máquinas de coser								H	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	
Hacer operacional el grupo																	I

♦ Representa la fluctuación posible

B3.4 Utilización del tiempo

Herramienta 6: Utilización del tiempo																	
Responsables	**Duración (en semanas)**																
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
Consejo de la comunidad	A	A	B	F	F												
Capacitador				C	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Costureras			D	D													
ONG			D	D		G	G	G	H	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	

♦ Representa la fluctuación posible

La asignación de responsabilidades y los tiempos estimados de dedicación eran los siguientes:

- el consejo de la comunidad: tres actividades que duran cinco semanas al inicio del proyecto;
- las dos costureras: dos semanas;
- un capacitador: 13 semanas;
- la ONG: una actividad de dos semanas y otra de cuatro. No fue posible realizar un período seguido porque la actividad G tenía que comenzar después de la realización de la actividad F. Sin embargo, se dio cierta flexibilidad en términos de tiempo para las actividades G y H.

φ ***Etapa siguiente:***

Después de la formulación del marco lógico, la ONG retornó a sus oficinas en la capital para evaluar el proyecto en la perspectiva de su factibilidad económica y social.

4. Etapa 3: Evaluación previa o ex-ante de un proyecto

La etapa de evaluación previa es fundamental en el ciclo de gestión de un proyecto. En este momento se puede emprender un estudio de factibilidad económica y social que proporciona la información suficiente para decidir si se empieza o no una planificación más avanzada. El grado de detalle del estudio dependerá de la complejidad del proyecto y de lo que ya se conozca acerca de la propuesta. Con frecuencia se requiere una serie de estudios de factibilidad cada vez más detallados para integrar otros aspectos, como por ejemplo los ambientales o los de género.

En esta etapa se debe abordar de manera explícita la cuestión de si pueden ser preferibles otros medios para alcanzar los mismos objetivos, lo cual permitirá a los planificadores eliminar aquellos que no ofrezcan buenas perspectivas. De esta manera el estudio de factibilidad brindará la oportunidad de adaptar el proyecto a su ambiente físico, social y cultural.

Este capítulo se concentra en los métodos para conducir un estudio de factibilidad del proyecto (o de evaluación previa) y luego se ilustran las distintas etapas con un estudio de caso relacionado a un proyecto de rehabilitación de caminos rurales.

Criterios de la evaluación previa del proyecto
Técnicos: ¿Los factores técnicos fueron explorados suficientemente? Considerando los recursos humanos y materiales necesarios, ¿las actividades del proyecto pueden ser realizadas en el tiempo establecido y según los criterios requeridos? ***Financieros:*** ¿El proyecto es susceptible de ser financiado? ¿La estimación presupuestaria es adecuada para cubrir los costos durante la vida del proyecto? ¿Los beneficios económicos y sociales del proyecto serán superiores a los costos? ***Socio-económicos:*** ¿El proyecto puede causar un cambio de la situación y modificar los parámetros económicos y sociales de la zona interesada? ¿Cuáles serán los efectos del proyecto sobre los diferentes grupos, a nivel individual, de los hogares y de la comunidad? ¿Cuál será el impacto del proyecto sobre los hombres y las mujeres? ¿Cómo participarán en las diferentes etapas del ciclo del proyecto? ***Institucionales:*** ¿Las instituciones comprometidas en el proyecto pueden actuar efectivamente considerando los marcos legislativos y políticos existentes? ¿El proyecto ha identificado oportunidades para el fortalecimiento de las instituciones? ***Ambiental:*** ¿El proyecto tendrá efectos adversos sobre el medio ambiente? ¿Se ha previsto medidas correctivas? ***Políticos:*** ¿El proyecto será compatible con la política gubernamental del nivel central y/o regional? ***Sostenibilidad/riesgos:*** ¿Existen riesgos que puedan impedir la realización del proyecto? ¿Los beneficios del proyecto serán sostenibles más allá de la vida del proyecto?

4.1 Evaluación social

En la evaluación social se analizan los resultados de las etapas de identificación y preparación del proyecto desde una perspectiva social. Se analizan los eventuales impactos del proyecto sobre los individuos, los hogares y la comunidad en función de sus capacidades de participación (relacionados en general a las cuestiones de género, edad, nivel socio-económico, pertenencia étnica, etc.) *(🕮: Manual ASEG para el nivel de campo).*

El proceso de evaluación social se apoya sobre el examen de:

- las capacidades de los diferentes agentes interesados primarios, secundarios y clave, para influir en el proyecto;
- los niveles de participación de los distintos agentes interesados en el proyecto;
- los intereses de los agentes interesados en el proyecto;
- la diferenciación de las tareas, de las competencias de los hombres y de las mujeres, así como de los beneficios que unos y otras pueden obtener del proyecto;
- las disparidades socio-económicas entre los agentes interesados y sus efectos;
- la incidencia de la organización social en el proceso de gestión de un proyecto.

4.1.1 Influencia de los agentes interesados en el proyecto

Cada uno de los agentes interesados dispone de diferentes capacidades para influir sobre el desarrollo y los resultados de un proyecto. Por ejemplo, los grupos beneficiarios (o los agentes primarios) pueden estar en una posición débil para controlar los beneficios del proyecto, tener acceso limitado a la información y/o estar confinados en posiciones sociales no favorables a causa de una sociedad demasiado jerarquizada. Por otro lado, gran parte del control puede estar en manos de los agentes interesados clave y secundarios, ya que ellos disponen de tiempo, recursos financieros, capacidades organizativas y/o poder político. Sin embargo si estos actores no están interesados en el proyecto, la ejecución del mismo puede considerarse comprometida. El ejercicio de evaluación social puede conducir a recomendaciones para que los agentes interesados influyentes apoyen el proyecto, cooperen con los agentes primarios y promuevan la participación de los más desfavorecidos. El nivel de influencia de cada agente puede visualizarse en el siguiente cuadro:

Nivel de influencia de los agentes interesados		
Agentes interesados	**Baja capacidad de influencia**	**Fuerte capacidad de influencia**
Agentes primarios	indicar las categorías, grupos e individuos comprometidos	indicar las categorías, grupos e individuos comprometidos
Agentes secundarios	ídem	ídem
Agentes clave	ídem	ídem

4.1.2 Niveles de participación de los agentes interesados

La participación de los agentes interesados puede variar durante la realización del proyecto. Por ejemplo, algunos agentes interesados pueden ser **informados** durante la fase de identificación del proyecto y **consultados** para su preparación, otros pueden ejercer un **control** en una etapa particular del proyecto y actuar en **asociación y colaboración** en otro momento.

4.1.3 Intereses y participación de los agentes interesados

El interés de los diferentes actores dependerá de lo que consideran que van a ganar o perder con una actividad de desarrollo. Cada grupo de agentes interesados tratará de minimizar los riesgos y maximizar los beneficios.

4.1.4 Necesidades prácticas y estratégicas de los agentes interesados

El proceso de evaluación social se orienta también a la determinación del impacto de la intervención en función de las responsabilidades, tareas y competencias de cada individuo o grupo, con el fin de analizar de qué manera las estrategias de supervivencia de unos y otras pueden ser modificadas. La diferenciación en función del género es clave para esta reflexión.

En esta perspectiva, la matriz de análisis de género (MAG) permite determinar los efectos potenciales del proyecto con respecto a la satisfacción de las necesidades prácticas y estratégicas de los agentes interesados y las relaciones entre ellos. Además, facilita también el análisis de la coherencia de las acciones y de los objetivos. Este instrumento es también de gran utilidad para garantizar el seguimiento y la evaluación de un proyecto.

Matriz de análisis de género (MAG)				
Agentes interesados	**Tareas y competencias**	**Carga de trabajo**	**Recursos/ Beneficios**	**Factores Socio-culturales**
Mujeres				
Hombres				
Hogar				
Comunidad				

Fuente: Adaptado de Parker (1993).

La matriz de análisis de género se articula en general en torno a cuatro niveles de análisis:

- **las mujeres**: grupo beneficiario (si es apropiado) o todas las mujeres de la comunidad, clasificadas en grupos significativos;
- **los hombres**: grupo beneficiario (si es apropiado) o todos los hombres de la comunidad, clasificados en grupos significativos;
- **los hogares**: grupo beneficiario (si es apropiado) o todos los miembros de los hogares como la comunidad los define;
- **comunidad**: grupo beneficiario (si es apropiado) o aquellos comprometidos con el proyecto clasificados en grupos significativos.

Otros niveles de análisis pueden ser incluidos dependiendo de la orientación del proyecto, como los jóvenes, los niños menores de cinco años, los grupos u organizaciones específicas, etc.

Los cambios o impactos derivados del proyecto pueden ser analizados considerando cuatro criterios:

- **las tareas y las competencias:** cambios en las tareas desarrolladas, las competencias demandadas y los requerimientos de trabajo;
- **la carga de trabajo:** cambios en los tiempos para llevar a cabo las tareas;
- **los recursos/beneficios:** cambios en el acceso a los recursos y beneficios, y las formas de control de los mismos;
- **los factores socio-culturales:** cambios en el funcionamiento social de la comunidad y en las relaciones entre los agentes interesados.

En cada casilla de la matriz se debe hacer una breve descripción de los efectos. Posteriormente la información debe ser examinada en relación a los objetivos del proyecto desde una perspectiva de género. En el cuadro que se presenta más abajo se presenta un resumen de las características de los proyectos en relación con los aspectos de género. Si el impacto es positivo se pone un signo (+), si es negativo se coloca un signo (-). En este último caso, algunas medidas correctivas pueden ser incorporadas en la preparación del proyecto con vista a superar eventuales efectos adversos.

Resumen de las características de los proyectos en relación a los temas de género
La orientación del proyecto en relación a los aspectos de género puede ser analizada considerando las siguientes categorías (Moser, 1993): ❖ ***El proyecto ignora los aspectos de género:*** el proyecto no ha identificado las diferencias entre las mujeres y los hombres en lo que concierne a sus actividades, al acceso y control de los recursos y beneficios, así como a su participación en los procesos de toma de decisiones. ❖ ***El proyecto es neutral en relación a los aspectos de género:*** el proyecto ha reconocido las diferencias entre las mujeres y los hombres pero no ha propuesto las soluciones. ❖ ***El proyecto reflexiona sobre los aspectos de género:*** el proyecto ha planteado soluciones pero están orientadas principalmente a satisfacer las necesidades prácticas. ❖ ***El proyecto planifica considerando los aspectos de género:*** las actividades del proyecto se orientan a dar respuesta tanto a las necesidades prácticas como estratégicas de género, en la perspectiva de la equidad y empoderamiento de unas y otros.

4.1.5 Disparidades socio-económicas de los agentes interesados

Generalmente el objetivo general del proyecto está relacionado con la mejora de las condiciones de vida de la población y con la superación de la pobreza. Así, en el análisis de las disparidades socio-económicas de los agentes interesados se deberían formular las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los pobres: los hombres, las mujeres, los hogares, la comunidad?
- ¿Cómo se caracteriza la pobreza: en términos de acceso a los recursos y los beneficios y el control de los mismos, de vulnerabilidad, de exclusión?
- ¿Cómo pueden ser tratados los problemas de pobreza en el proyecto?

4.1.6 Organización social

En la evaluación social se examina también la manera en que una comunidad está organizada socialmente, de esta manera se podrán potenciar las fuerzas capaces de apoyar la realización del proyecto o por el contrario atenuar las fuerzas contrarias. Para el análisis de la organización social se pueden formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la organización social de la comunidad?
- ¿Cuáles son las diferentes estructuras? ¿Cómo funcionan?
- ¿Pueden contribuir al éxito del proyecto? ¿Y cómo?
- ¿Pueden obstaculizar la realización del proyecto? ¿Qué medidas se pueden tomar para superar esta situación?

4.2. Análisis de los costos y beneficios sociales (ACB)

El Análisis Costo-Beneficio (ACB) consiste en examen de la rentabilidad del proyecto en términos del bienestar de la sociedad en su conjunto. La presentación de los beneficios y costos en términos monetarios, no solamente facilita las elecciones entre diferentes alternativas de inversión, sino también da una idea del valor del proyecto. Este método es utilizado principalmente en el caso de las inversiones provenientes del sector público.

El ACB se distingue de la evaluación financiera que asume el punto de vista de los participantes individuales y se concentra en los costos y beneficios privados y utiliza precios de mercado. En contraste el ACB adopta un enfoque más amplio, que considera tanto los beneficios y costos tanto en términos monetarios y no monetarios, y utiliza precios que reflejan mejor los valores sociales, económicos y ambientales.

Las divergencias entre los costos y los beneficios privados y sociales surgen por tres razones:

- no necesariamente todos los costos y beneficios inciden en los participantes directos; algunos pueden tener un impacto más amplio, conocido con el nombre de **externalidades;**
- no necesariamente todos los costos y beneficios poseen un valor de mercado;
- no necesariamente todos los precios de mercado reflejan los verdaderos costos y beneficios desde el punto de vista de la sociedad.

Sin embargo, una vez que los costos y beneficios sociales han sido identificados y valorados, la metodología para conducir un ACB sigue un proceso similar al de la evaluación financiera, que se articula en torno a los siguientes aspectos:

- identificación de los costos y beneficios del proyecto;
- determinación de los valores económicos de los costos y beneficios del proyecto;
- obtención del beneficio incremental neto (flujo incremental de fondos), que es el monto que queda después de sustraerse todas las salidas de todas las entradas. En los primeros años de un proyecto el beneficio incremental neto usualmente es negativo. El beneficio incremental neto es la base para calcular las medidas de valor del proyecto (valor neto actual, tasa de rendimiento interna, la relación inversión/beneficio neto;
- Valor Neto Actual (VNA), que es el valor actual de la corriente de beneficios incrementales netos o flujo incremental de fondos. Este valor también se puede interpretar como el valor actual de la corriente de ingresos generada por una inversión;
- Tasa de Rentabilidad Interna (TRI), que es la tasa de actualización que hace justo que el valor neto actual del proyecto sea igual a cero y las relaciones beneficios/costos sean iguales a uno;
- análisis de sensibilidad, que es una técnica analítica para someter a prueba de manera sistemática lo que ocurre con la rentabilidad de un proyecto si los acontecimientos difieren de las estimaciones hechas acerca de ellos en la planificación. Es un medio de abordar el problema de la incertidumbre con respecto a acontecimientos y valores futuros.

Este capítulo se basa principalmente en las dos primeras etapas del análisis, así como en la última, donde se recurre a un enfoque relacionado con los aspectos de género.

4.2.1 Identificación de los costos y beneficios sociales

Considerando la inversión propuesta se deben identificar los costos y beneficios en términos sociales, tratando de integrar también la perspectiva de género.

4.2.2 Estimación de los costos y beneficios sociales

No obstante en muchos casos es posible expresar los costos y beneficios en términos concretos, es mucho más delicado atribuirles valores monetarios significativos. Muchos costos y beneficios sociales no tienen precio de mercado. A menos que no sean estimados sus valores monetarios, no será posible incluirlos en una evaluación financiera.

Con respecto a los costos y beneficios sociales **tangibles**, es posible derivar precios aproximativos. Uno de estos métodos consiste en identificar el **costo de oportunidad** de utilización de un recurso o servicio. El costo de oportunidad no es más que el beneficio a que se renuncia al utilizar un recurso escaso para una finalidad en lugar del uso en su mejor empleo opcional siguiente en orden de rentabilidad.

Con relación a los costos y beneficios sociales **intangibles**, que aunque tienen valor, no se pueden valorar en forma realista en términos monetarios reales o aproximados. Sin embargo, en el caso de proyectos en los que un monto substancial de los beneficios es intangible, éstos pueden evaluarse utilizando el análisis de eficacia en función de los costos.

Para la estimación de los costos y beneficios sociales, también pueden utilizarse los **precios sombra** que son los valores empleados en el análisis económico con respecto a un costo o beneficio de un proyecto cuando se considera que el precio de mercado es una estimación deficiente del valor económico.

4.2.3 Medida del impacto del proyecto

Los impactos del proyecto pueden ser distribuidos entre los diferentes grupos de la comunidad para reflejar las prioridades del proyecto. Por ejemplo, se puede convenir en dar una importancia mayor a los ingresos generados por las mujeres jefas de hogar y dar una importancia relativa a los ingresos generados por los hombres casados. Sin embargo, las previsiones de impacto son muy subjetivas y por lo tanto se recomienda dejar tales decisiones a los responsables de la elaboración de políticas.

En conclusión, se puede decir que el proceso del ACB no es una ciencia exacta. Los resultados de un ACB deberían servir para fortalecer el proceso de toma de decisiones en vez de ser interpretados rigurosamente. Es importante tener en mente que en la estimación de los costos y beneficios sociales es importante concentrarse en los impactos más significativos, sin querer examinar todos los detalles de manera profunda.

φ Etapa siguiente:

La etapa de la redacción definitiva de la propuesta puede ser desarrollada una vez que el proyecto haya sido validado por el estudio de factibilidad.

Estudio de Caso C: Evaluación previa o ex-ante de un proyecto de rehabilitación de caminos rurales

C1 Contexto del proyecto

La zona del proyecto forma parte de una de las regiones menos desarrolladas de un país centroamericano. La actividad económica principal es la agricultura: 90% de la población vive de la agricultura de subsistencia y muy pocos se dedican a la agricultura comercial. Aunque el 70% de la tierra es potencialmente cultivable, solamente el 40% está bajo cultivo - el resto está en barbecho -. La agricultura se caracteriza por ser intensiva en mano de obra, con un bajo nivel de tecnificación y con escasos rendimientos. Los cultivos principales son café, bananos, tabaco, cebollas y yuca. Los productos se venden tanto en la propia comunidad, a los compradores que llegan de la ciudad, así como en los mercados semanales y centros de distribución, donde los productores se desplazan recorriendo largas distancias a pie o en bicicleta.

Además del difícil acceso a los circuitos de comercialización, la mayor parte de la población no tiene acceso a los servicios de educación y salud. Por ejemplo, el hospital está situado a más de 40 kilómetros y, durante la estación de lluvias, el trayecto se vuelve intransitable lo que dificulta el transporte de los enfermos, mujeres embarazadas y niños. Este contexto económico y social llevó a los dirigentes del Distrito a considerar como prioritaria la rehabilitación de los caminos rurales.

La red vial de la zona ha sufrido las consecuencias de años de descuido y se ha caracterizado por una escasa o nula manutención debida a la falta de recursos financieros, equipos y capacidad técnica. En los últimos años el volumen y la naturaleza del tráfico han cambiado substancialmente. En efecto, la red vial había sido diseñada para la circulación de buses para el transporte diario de personas, camiones de mediano tamaño y algunos vehículos privados. Muchos de los desplazamientos se realizaban a pie o en bicicleta. Ahora la frecuencia de los buses ha aumentado y los camiones de mediano y gran tamaño utilizan los distintos tramos para el transporte de productos dentro el Distrito. Muchas vías se han deteriorado y en períodos de lluvia algunos tramos se vuelven impracticables, con el consiguiente aumento de los costos operacionales de los vehículos y los retrasos en los viajes se hacen frecuentes.

El gobierno local y la comunidad determinaron la urgencia de rehabilitar la red vial. Durante el análisis de las acciones necesarias para ello reconocieron que la falta de manutención de los caminos estaba ligada a los elevados costos de la maquinaria, las que raramente estaban disponibles en el Distrito. Para concebir el proyecto se organizaron algunas reuniones en todas las comunidades situadas en un radio de 3 kilómetros del corredor principal. Durante los talleres de discusión se utilizaron algunas herramientas de diagnóstico rápido.

Los resultados de estos talleres permitieron hacer algunas propuestas para la rehabilitación vial, definir las prioridades, orientar y documentar la identificación del proyecto. Los dirigentes del Distrito y la comunidad acordaron en la necesidad de rehabilitar 120 kilómetros de caminos, utilizando técnicas intensivas en mano de obra, en vez de otras más intensivas en capital. Esta propuesta presentaba la ventaja de contratar mano de obra local, estimulando además otras actividades en la economía local. La respuesta de la comunidad fue muy positiva y entusiasta. Los dirigentes del Distrito y el organismo financiador también evaluaron el proyecto en términos técnicos, institucionales y ambientales, considerando la viabilidad social y económica. El proyecto se adecuaba perfectamente a las políticas del país en términos de reducción de la pobreza y la consideración de aspectos de género.

En este capítulo se presentan solamente los aspectos sociales y de género de la etapa de evaluación previa del proyecto.

C2 Proceso de evaluación previa o ex-ante del proyecto

La evaluación ex-ante del proyecto se basó en el análisis de la información obtenida con las herramientas de diagnóstico rápido utilizadas para la identificación y preparación del proyecto. A continuación se listan las herramientas utilizadas:

- mapas de los desplazamientos de los habitantes de la comunidad para determinar los patrones de viaje existentes;
- calendarios estacionales y perfil de actividades diarias, preparados por los hombres y las mujeres, para determinar la disponibilidad de tiempo en el día y durante el año;
- clasificación de las comunidades, distinguiendo aquéllas ricas en recursos y aquéllas pobres, para identificar los potenciales trabajadores del proyecto. Un criterio de selección era favorecer a los habitantes de las comunidades más pobres;
- análisis de los niveles de vida y los mapas sociales, evidenciando las categorías socio-económicas, para garantizar una oportunidad de empleo a los más desfavorecidos;
- diagramas de Venn para identificar a los agentes interesados y determinar las relaciones entre ellos.

El siguiente cuadro presenta un resumen de la información recopilada con las herramientas del diagnóstico rápido utilizadas en las etapas de identificación y preparación del ciclo del proyecto. Estos insumos fueron fundamentales para la evaluación socio-económica.

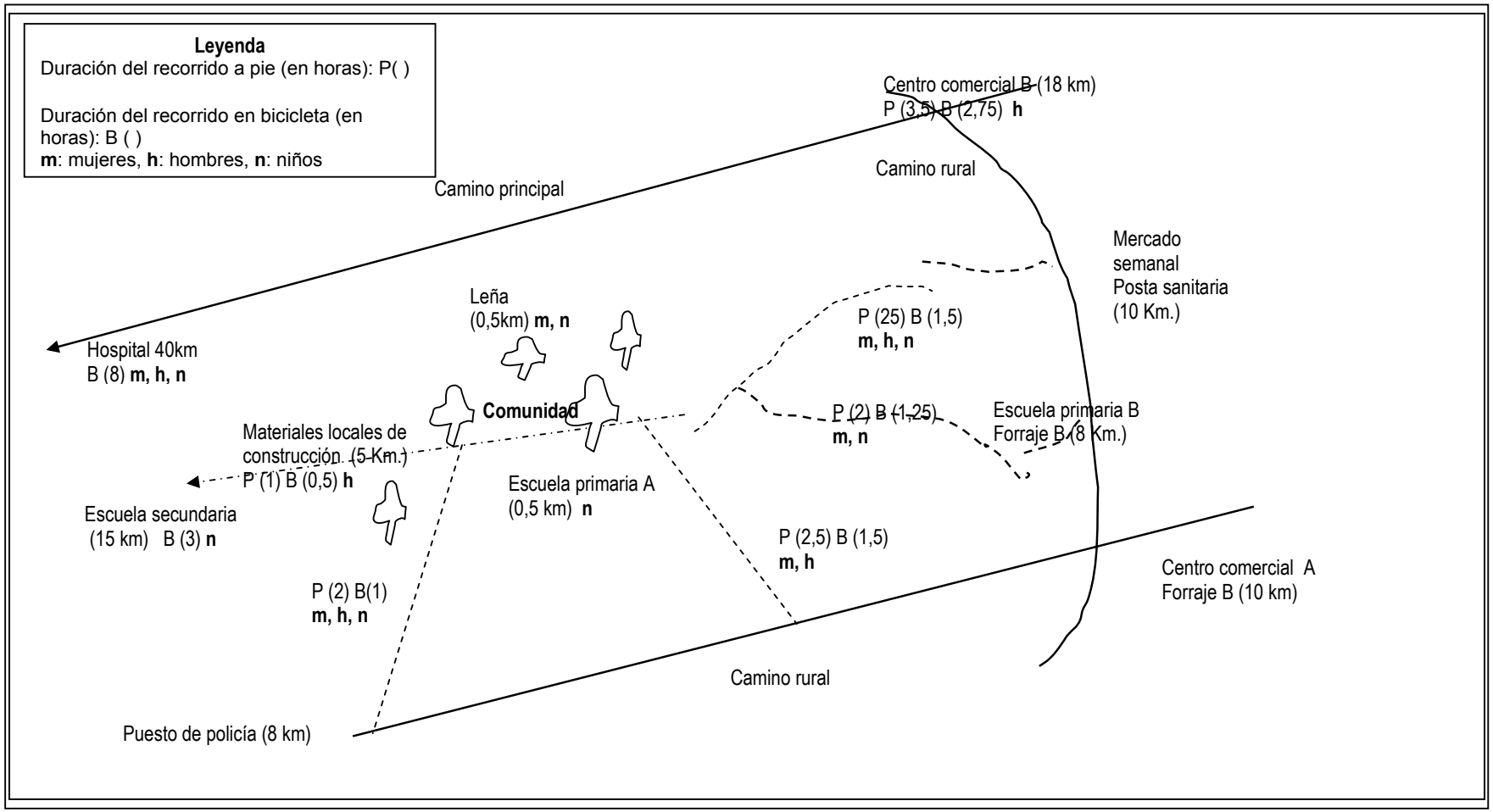
En el presente estudio de caso y a manera de ilustración, se presentan solamente los resultados de la aplicación del instrumento "Mapa de los desplazamientos" con un resumen de los datos obtenidos, así como la interpretación de los mismos. Es importante señalar que otras informaciones primarias y secundarias fueron recopiladas para trabajar en esta etapa de evaluación ex-ante. A continuación se mencionan las principales informaciones en el cuadro de documentación del proyecto:

Documentación del proyecto
1. Contexto socio-económico **1.1. Contexto de desarrollo:** visión general del área del proyecto con indicadores económicos y sociales, incluyendo niveles de pobreza, demografía, educación, salud, hábitat, infraestructura (caminera, sanitaria, provisión de agua, etc.) **1.2. Análisis de los medios de subsistencia de la comunidad:** agricultura de subsistencia y otros medios de vida, naturaleza de las empresas locales, centros de comercio, mercados, estructura impositiva, etc. **1.3. Análisis de los medios de subsistencia de los hogares:** división actual del trabajo, acceso y control sobre los recursos y los beneficios. **2. Estudio técnico** **2.1. Factores naturales:** clima, hidrología, geología, suelos, recursos naturales. **2.2. Utilización de los caminos:** circulación actual, proyectos, aspectos de seguridad vial. **2.3. Contribuciones:** material, mano de obra, equipo, gestión. **2.4. Marco jurídico e institucional:** clasificación de la red vial, responsabilidades durante la rehabilitación y manutención. **2.5. Diseño del camino:** anchura, superficie, calidad. **2.6. Duración/Sostenibilidad:** capacidades técnicas y equipos necesarios para la manutención. **3. Preparación del proyecto** **3.1. Marco lógico:** *Objetivo general:* mejora del nivel socio-económico de la población. *Objetivo específico:* rehabilitación de los caminos rurales para promover el desarrollo de la zona. *Resultado:* rehabilitación de 120 Km. de caminos rurales. *Actividades:* (i) sensibilizar y movilizar a la comunidad; (ii) contratar a los trabajadores; (iii) comprar las herramientas y equipos; (iv) identificar las fuentes de crédito; (v) alquilar el equipo necesario; (vi) rehabilitar los caminos; (vii) conducir una campaña de seguridad vial. **3.2. Planes de trabajo:** identificar las actividades del camino crítico y las tareas del personal. **3.3. Presupuesto:** estimar los ingresos y gastos del proyecto.

Información recopilada con las herramientas del diagnóstico rápido para la evaluación preliminar o ex-ante del proyecto									
Principales instrumentos de diagnóstico rápido utilizados en las etapas identificación y preparación del proyecto	**Evaluación social**						**ACB**		
	Agentes interesados						**Costos y beneficios sociales**		**Medida de impacto del proyecto**
	Influencia	**Niveles de participación**	**Intereses y participación**	**NPG y NEG***	**Desigualdad. socio-eco.**	**Incidencia org. sociales**	**Identificación**	**Cuantificación**	
Mapa de los desplazamientos de los habitantes de la comunidad			X	X			X	X	X
Cuadro de análisis de problemas	X		X	X	X	X	X	X	X
Calendarios estacionales		X	X	X			X	X	X
Perfiles de las actividades diarias		X	X	X	X		X	X	X
Mapas de recursos de la comunidad		X	X	X	X	X	X	X	X
Mapas sociales de la comunidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análisis del nivel de vida de las comunidades	X		X	X	X		X	X	X
Análisis del nivel de vida de los hogares	X		X	X	X		X	X	X
Diagramas de Venn	X	X	X			X	X	X	X
Matriz de conflictos y asociaciones	X	X	X			X	X	X	X

* NPG: Necesidades prácticas de género y NGE: Necesidades estratégicas de género.

Ejemplo del instrumento utilizado para el diagnóstico rápido: Mapa de los desplazamientos de los habitantes de la comunidad



Resumen de los desplazamientos						
Destino	**Distancia (Km.)**	**Duración del recorrido (horas)**			**Personas involucradas y motivo del desplazamiento**	**Frecuencia de los desplazamientos**
		A pie	**Bicicleta**	**Vehículo**		
Mercado semanal*	10	2.5	1.5	0.75	Mujeres y hombres para vender sus productos y para socializar.	Cada semana
Centro de comercio A	10	2.5	1.5	0.75	Mujeres y hombres para comprar productos para el hogar	Cada quince días.
Centro de comercio B	18	3.5	2.75	1.25	Hombres para adquirir productos agrícolas, artículos para ser revendidos en las tiendas de la comunidad y para socializar.	Cada quince días
Escuela primaria A (de 1 a 4 años)	0.5	0.25	-	-	Niños	Diariamente
Escuela primaria B (de 5 a 7 años)	8	2	1.25	-	Niños	Diariamente
Escuela secundaria **	15	-	3	1	Niños	Diariamente
Posta sanitaria ***	10	3.5	2	0.5	Madres y sus niños	Cada tres meses
Hospital	40	-	8	2	Todos	Ocasionalmente
Puesto de policía	8	2	1	0.5	Todos	Ocasionalmente
Forraje A	8	2	1.25	-	Mujeres y niños	Diariamente
Forraje	10	2.5	1.5	-	Hombres	Estación seca: diariamente
Leña	0.5	0.25	-	-	Mujeres y niños	Diariamente
Materiales locales de construcción	5	1	0.5	0.5	Hombres	Una vez por mes

* Los recorridos demoran más tiempo cuando transportan productos.

** La mayor parte de los niños de la comunidad se aloja en la escuela secundaria, pero algunos se desplazan diariamente en bicicleta.

*** Estos recorridos son largos porque las madres deben desplazarse a pie con los niños. Los enfermos son transportados en bicicleta.

El análisis de los desplazamientos de los habitantes de la comunidad, considerando el destino, el motivo, el medio de transporte y la duración permitió evidenciar que: (i) l**os senderos y las pistas** en los alrededores de la comunidad eran utilizados regularmente por las mujeres y los niños que se desplazaban a pie; (ii) l**a red vial formal** era transitada sobre todo por los hombres (agricultores, comerciantes, vendedores al por menor) que recorrían largas distancias en bicicleta para transportar, vender o comprar productos agrícolas u otros. Esta red era también utilizada por otras personas para ir a los centros de asistencia médica.

Con esta información se pudo determinar los intereses y necesidades de los distintos agentes interesados en relación a los tramos que podrían ser rehabilitados.

C3 Evaluación social

C3.1 Influencia de los diferentes agentes interesados en el proyecto

Además de los usuarios de los caminos, fueron identificados los agentes primarios, secundarios y los agentes interesados clave que tenían posibilidades de influenciar el desarrollo y el resultado del proyecto.

Agentes interesados y nivel de influencia sobre el proyecto		
Agentes interesados	**Baja capacidad de influencia**	**Alta capacidad de influencia**
Agentes interesados primarios	❖ Usuarios de los caminos. ❖ Trabajadores empleados en la rehabilitación de caminos. ❖ Agricultores. ❖ Empresas locales. ❖ Comunidad.	❖ Compañías de transporte.
Agentes interesados secundarios		❖ Familias de los trabajadores empleados en la rehabilitación de los caminos.
Agentes interesados clave		❖ Administración del Distrito ❖ Ministerio de Caminos y Transportes. ❖ Organismos financiadores. ❖ Empresa contratista y su personal profesional. ❖ Proveedores de material y equipo. ❖ Propietarios del equipo. ❖ Proveedores de servicios (salud, educación, extensión, crédito).

El proceso de evaluación social permitió evidenciar que el control del proyecto estaba en manos sobre todo de los agentes clave y secundarios. Los agentes interesados primarios estaban en una posición de relativa debilidad. Con estas consideraciones se realizó un análisis más profundo para determinar los niveles de participación en el proyecto de cada uno de los grupos de agentes interesados.

C3.2 Niveles de participación de los agentes interesados

Para garantizar el éxito del proyecto era fundamental que cada agente interesado participara plenamente en las distintas etapas del proyecto. El ejercicio de evaluación social permitió determinar los niveles de participación (información, consulta, colaboración, control), garantizando la implicación de cada uno de los actores en función de su papel, de su mandato y en la perspectiva del empoderamiento de los agentes primarios. Las siguientes medidas fueron recomendadas para favorecer la participación de los distintos agentes:

- promover la participación de los distintos grupos de agentes primarios en todas las etapas del proyecto;
- informar y consultar regularmente a los agentes clave durante las etapas de identificación y de preparación del proyecto;
- promover la colaboración o asociación entre los agentes clave y los agentes primarios durante la ejecución y seguimiento del proyecto (bajo la supervisión de la empresa contratista del proyecto);
- promover la colaboración entre el Ministerio de Caminos y Transportes y el organismo financiador para la evaluación del proyecto. Hacer consultas a la Administración del Distrito y la comunidad, e informar al gobierno sobre el grado de avance del proyecto.

Niveles de participación de los agentes interesados				
Etapa del ciclo de proyecto	**Tipo de participación**			
	Información	**Consulta**	**Colaboración**	**Control**
Identificación	❖ Gobierno.	❖ Ministerio de Caminos y Transportes Comunidad	❖ Administración del Distrito ❖ Financiadores	
Preparación	❖	❖ Ministerio de Caminos y Transportes ❖ Comunidad ❖ Asociación de trabajadores de caminos	❖ Administración del Distrito ❖ Financiadores	
Ejecución	❖ Ministerio de Caminos y Transportes		❖ Administración del Distrito ❖ Financiadores ❖ Asociaciones de trabajadores de la comunidad ❖ Trabajadores de caminos ❖ Comunidad	❖ Empresa contratista
Seguimiento	❖ Ministerio de Caminos y Transportes		❖ Administración del Distrito ❖ Financiadores ❖ Comunidad	❖ Empresa contratista
Evaluación	❖ Gobierno.	❖ Administración del Distrito ❖ Comunidad	❖ Ministerio de Caminos y Transportes ❖ Financiadores	

C3.3 Intereses y participación de los agentes primarios

Se examinaron los intereses y la participación de los diferentes agentes primarios, lo que permitió hacer una distinción entre aquéllos que se beneficiarían durante el proceso de rehabilitación de caminos y aquéllos que se beneficiarían por la utilización de los caminos una vez que éstos estén rehabilitados.

El proyecto no podía satisfacer algunos intereses, ya que sobrepasaban el ámbito del proyecto, como por ejemplo, facilitar la movilidad de los prestadores de servicios en el Distrito o promover el acceso de los agricultores a ciertos servicios.

Fue así que el ejercicio de evaluación social evidenció la necesidad de informar y sensibilizar a todos los agentes sobre los resultados inmediatos y a largo plazo del proyecto, sus responsabilidades y la apropiación indispensable del proyecto para aprehender y valorizar todas las potencialidades.

Satisfacción de los intereses y participación de los agentes interesados primarios		
Agentes interesados	**Intereses y participación**	**Satisfacción por el proyecto**
Empresas de transporte	(i) Reducción del consumo de carburantes (ii) Disminución de los tiempos de viajes (iii) Disminución de los costos de reparación y manutención	(i) Mejora de la calidad de los caminos (+) (ii) Mejora de la calidad de los caminos (+) (iii) Mejora de la calidad de los caminos (+)
Usuarios de los caminos	(i) Reducción de los costos de transporte (ii) Disminución de los tiempos de viajes (iii) Garantía de llegar a destino	(i) Depende si las empresas de transporte comparten los beneficios derivados de la disminución de los costos de funcionamiento de los vehículos (?) (ii) Mejora de la calidad de los caminos (+) (iii) Caminos siempre utilizables (+)

Trabajadores empleados en la rehabilitación de caminos	(i) Oportunidades de empleo (ii) Posibilidad de aprender nuevas competencias (iii) Control sobre sus ingresos	(i) Técnicas de rehabilitación de caminos intensivas en mano de obra (+) (ii) Asignación de responsabilidades basadas en el mérito (+) (iii) Depende de las decisiones de las familias (?)
Agricultores	(i) Acceso oportuno a los insumos agrícolas (ii) Acceso oportuno y costo-efectivo a los mercados (iii) Acceso a la información	(i) y (ii) Depende si las empresas de transporte comparten los beneficios derivados de la disminución de los costos de funcionamiento de los vehículos (?) y caminos siempre utilizables (+) (ii) Depende de las fuentes de información (?)
Empresarios locales	(i) Reducción de los costos de transporte (ii) Mejor acceso a los proveedores (iii) Aumento de las ventas	(i) Depende si las empresas de transporte comparten los beneficios derivados de la disminución de los costos de funcionamiento de los vehículos (?) (ii) Mejora de la calidad de los caminos y caminos siempre utilizables (+) (iii) Depende de la estructura de gastos de los trabajadores de caminos (?)
Comunidad en general	(i) Contactos regulares con los proveedores de servicios (salud, desarrollo comunitario, etc.) (ii) Acceso oportuno a los servicios de salud (iii) Mejor acceso a las fuentes de agua (iv) Mejor acceso a las escuelas secundarias (v) Disminución de las tasas de emigración (vi) Aumentan las oportunidades para viajar a título privado por razones sociales (vii) Condiciones de transporte más seguras (viii) Capacidad de mantener los caminos	(i) Depende de la movilidad de los proveedores d servicios (?) (ii) Caminos siempre utilizables (+) (iii) Mejora de las aceras y pistas no incluidas en el proyecto (iv) Mejora de las aceras y pistas no incluidas en el proyecto (v) Depende de qué manera se promueve la economía local (?) (vi) Disminución de los costos de operación de los vehículos (+) (vii) Depende de la eficacia de la campaña de seguridad vial (?) (viii) Competencias desarrolladas en la comunidad (+)

C3.4 Respuesta a las necesidades prácticas y estratégicas

Durante la etapa de identificación del proyecto los temas de género fueron analizados. La evaluación social profundizó esta dimensión, evidenciando los impactos del proyecto sobre los diferentes miembros de la comunidad, sobre todo las mujeres y los hombres pobres, sus hogares y la comunidad en su conjunto.

Respuesta del proyecto a las necesidades prácticas y estratégicas				
Agentes interesados	**Tareas/ Competencias**	**Carga horaria**	**Recursos/beneficios**	**Factores Socio-culturales**
Mujeres	❖ Empleadas como trabajadoras de caminos (+) ❖ Posibilidad de asumir responsabilidades como jefas de equipo (+) ❖ Oportunidad de establecer nuevos contactos (+)	❖ Jornada de trabajo más larga (-); excepto si recibe ayuda de otros miembros de la familia (+); o si emplea a alguien para que colabore en el hogar (+)	❖ Nuevas competencias (+) ❖ Nuevas fuentes de ingresos (+); pero por un período limitado (-) ❖ El marido u otros miembros de la familia pueden tomar control de los ingresos (-)	❖ Los hombres tradicionalmente se emplean en el trabajo de caminos (-) ❖ Adquisición de nuevas ideas derivadas de un empleo formal (+) ❖ Se refuerza la confianza en sí mismas (+) ❖ Fuente de ingresos independiente (+) ❖ Proceso de empoderamiento (+)
Hombres	❖ Empleados como trabajadores de caminos (+) ❖ Posibilidad de asumir responsabilidades como jefes de equipo (+) ❖ Oportunidad de establecer nuevos contactos (+)	❖ Jornada de trabajo más larga (-); a menos que el trabajo en los caminos sustituya otras actividades productivas (-); o que se reduzca el tiempo destinado al ocio (-)	❖ Nuevas competencias (+) ❖ Nuevas fuentes de ingresos (+); pero por un período limitado (-)	❖ Hombres no cualificados que por tradición trabajan en los caminos (+) ❖ Adquisición de nuevas ideas derivadas de un empleo formal (+) ❖ Se refuerza la confianza en sí mismos (+) ❖ Proceso de empoderamiento (+)
Hogares	❖ Menos tiempo para: → mujeres: tareas domésticas (-) → mujeres y hombres: tareas productivas (-) ❖ Otros miembros del núcleo familiar tienen que ayudar en los trabajos (+)	❖ Jornada de trabajo más larga para los otros miembros de la familia (-); a no ser que se utilicen ayudas (+); o se adopten medidas que reduzcan el tiempo de trabajo (+)	❖ Utilización de los salarios para satisfacer las necesidades del hogar (+) ❖ Riesgo de control sobre el ingreso de las mujeres (-) ❖ Riesgo de descuidar las tareas domésticas (-) ❖ Inseguridad alimentaria a corto plazo (-)	❖ Desconfianza en las mujeres que trabajan fuera del hogar (-) ❖ Hombres que aceptan de mala gana que las mujeres tengan una fuente de ingreso independiente (-) ❖ Niños que faltan a la escuela para ayudar en la casa (-) ❖ Niños dejados en casa sin supervisión de adultos (-)
Comunidad	❖ Competencias para manutención de los caminos (+) ❖ Mayor implicación de la población en actividades productivas (+) ❖ Comités de trabajadores en las comunidades (+)		❖ Ingresos gastados o invertidos en la comunidad (+) ❖ Empresas locales más prósperas (+) ❖ Aumento de las recaudaciones impositivas	❖ Los emigrantes retornan a la comunidad (+) ❖ Aumento del número de accidentes en los caminos durante las obras (-)

En general, los efectos del proyecto se revelaron positivos, tanto para los individuos como para los hogares y la comunidad, lo que demostró que había coherencia entre el objetivo específico y el objetivo general. Las personas (hombres y mujeres) que trabajaban en la rehabilitación de los caminos, de hecho, podían obtener beneficios y satisfacer sus necesidades estratégicas, especialmente con respecto a la ampliación de su campo de acción para la adquisición de nuevas competencias, el refuerzo de la autoestima y la obtención de ingresos. Las condiciones de vida de los hogares podían ser mejoradas. La comunidad, por su lado, tenía la posibilidad de obtener de este proyecto un estímulo para la economía local por la inyección de liquidez y por el empleo de trabajadores locales en la rehabilitación de caminos, al mismo tiempo que daba la oportunidad para el retorno de emigrantes.

Sin embargo, estos beneficios tenían que ser relativizados dados los tiempos necesarios para la adquisición de nuevos ingresos, los riesgo de un aumento de los accidentes de tránsito, la prolongación de la jornada de trabajo de las mujeres opuesta a la flexibilidad de la jornada de los hombres, que podían sustituir su tiempo de ocio por el tiempo de trabajo, y además las dificultades que enfrentarían algunas mujeres para controlar sus ingresos.

Además, considerando que las mujeres tendrían la posibilidad de trabajar en la rehabilitación de los caminos, se evidenciaron algunos riesgos. Por ejemplo, algunas tareas que habitualmente eran aseguradas por las mujeres no serían realizadas (ciertos trabajos agrícolas, acopio de agua y leña, y cuidado de los niños, ancianos y enfermos). Estos efectos negativos potenciales se podrían evitar si las tareas fueran redistribuidas entre los miembros de las familias. Había que considerar también que algunos maridos habían manifestado quejas y reticencias en relación al cambio de actividades de las mujeres, como el trabajo fuera del hogar y la obtención de ingresos independientes.

Para asegurar que el proyecto valore de manera plena su potencial, durante el proceso de evaluación social se recomendaron las siguientes medidas destinadas a reforzar la ejecución:

- concienciar a la comunidad sobre las posibilidades que ofrece el proyecto para alcanzar tanto el objetivo específico, como el objetivo general. El proyecto de rehabilitación de caminos contribuirá al desarrollo de la zona y apoyará procesos de empoderamiento, esto se traducirá en mejores condiciones de vida para la comunidad;
- sensibilizar sobre la necesidad de apoyar a los miembros de las familias que trabajan en la rehabilitación de caminos a través de la participación en las tareas domésticas;
- promover tecnologías que permitan ahorrar mano de obra en el hogar (por ejemplo, hornos para la cocina);
- apoyar la constitución de grupos de ahorro y de gestión de los ingresos. Promover actividades generadoras de ingresos (comercio al por menor u otros) e inversión en mejoras de las viviendas.

C3.5 Disparidades socio-económicas

En el momento de la identificación del proyecto, el análisis de los agentes interesados evidenció que los miembros de la comunidad se habían beneficiado poco de la rehabilitación de la red vial, esto porque en la preparación del proyecto se puso énfasis en actividades intensivas en mano de obra, suponiendo que algunos beneficios durante las obras de rehabilitación irían directamente a las comunidades y las personas más desfavorecidas.

Las características de la pobreza a nivel de las comunidades, los hogares y los individuos fueron evidenciadas gracias a las herramientas del análisis de las estrategias de subsistencia.

En general los habitantes de las comunidades más pobres y aisladas se dedicaban a la agricultura de subsistencia y tenían acceso limitado a los servicios básicos (centros de comercio, mercados, agua, salud, educación). Además estas comunidades eran muchas veces ignoradas en las iniciativas de desarrollo.

Dentro de las mismas comunidades, una proporción significativa de las familias era extremadamente pobre; estos núcleos familiares no tenían tierras, poseían pocas cabezas de ganado, vivían en habitaciones precarias y eran vulnerables a la escasez alimentaria y a las enfermedades. Los miembros de la familia en muchos casos no tenían trabajo o desempeñaban trabajos estacionales, por lo cual no tenían un margen de ahorro. Muchos hogares contaban con

mujeres cabeza de familia que no habían tenido acceso a la educación. Estas familias estaban excluidas de la vida política local.

Características de la pobreza			
Agentes interesados	**Características**	**Excluidos/as de:**	**Vulnerabilidad**
Comunidad	❖ Mal estado de los ❖ caminos ❖ Ausencia de: - mercado semanal - agricultura comercial - centros de salud - escuela primaria - escuela secundaria ❖ Precario abastecimiento de agua ❖ Evasión fiscal ❖ Débil poder de movilización ❖ Desempleo	❖ Medios de transporte económicos y seguros; ❖ Contactos regulares con los proveedores de servicios ❖ Acceso rentable a insumos y mercados ❖ Oportunidades para desarrollar actividades generadoras de ingresos ❖ Participación en la vida política local	❖ Ignorada de los: - procesos de toma de decisiones - oportunidades de empleo ❖ Cultivos y ganado afectados por enfermedades ❖ Bajos rendimientos ❖ Bajos ingresos
Hogares	❖ Viviendas precarias ❖ Familias sin tierra ❖ Pocas cabezas de ganado ❖ Limitada asistencia escolar l ❖ Incapacidad de satisfacer las necesidades del núcleo familiar	❖ Empleo en el sector formal ❖ Ingresos regulares ❖ Planes de ahorro y crédito ❖ Educación	❖ Escasez de alimentos ❖ Precarias condiciones de salud
Individuos	❖ Sin instrucción ❖ Sin empleo fijo ❖ Desempleados ❖ Enfermos ❖ Mujeres jefas de hogar ❖ Personas ancianas ❖ Viudas	❖ Proceso de toma de decisiones dentro del hogar ❖ Servicios sociales ❖ Elección del Consejo de la Comunidad ❖ Fuentes de información	❖ Malnutrición ❖ Precarias condiciones de salud ❖ Alcoholismo ❖ Marginalización

Estos aspectos ya habían sido considerados en el momento de la preparación del proyecto y fueron confirmados durante la evaluación social. De esta manera, se recomendó que la contratación de mano de obra se debía realizar siguiendo los siguientes criterios:

- trabajadores de las comunidades más pobres del área del proyecto;
- personas más pobres, incitándolas a inscribirse a las listas de empleo;
- mujeres: por lo menos 50% de los trabajadores tenían que ser mujeres.

Es importante mencionar que para reforzar estos criterios se puso énfasis también en la aptitud y la capacidad de las personas para desarrollar el trabajo. En efecto, se estableció que cada individuo empleado debía ser capaz de desarrollar de manera correcta el trabajo que le iba a ser encomendado. La promoción para los puestos de responsabilidad, como la función de jefe de equipo, estaría basada en el mérito y en la capacidad de cumplir de manera eficaz las funciones asignadas.

C3.6 Incidencia de la organización social

En la identificación del proyecto, los diagramas de Venn, mostraron la manera en que la comunidad percibía las diferentes organizaciones sociales que tenían influencia en la comunidad. Durante el ejercicio se discutió el papel de cada una de las organizaciones, las condiciones de adhesión y las interrelaciones entre ellas. Se clasificaron cuatro tipos de organizaciones: políticas, económicas, sociales y religiosas, y al analizar su composición se constató que estaban integradas por hombres y mujeres instruidos, con ingresos e intereses comunes. Los pobres raramente estaban integrados en estas organizaciones, excepto en aquéllas orientadas a la mejora de las condiciones sociales.

En la etapa de preparación del proyecto se recomendó constituir en cada comunidad unos comités encargados del seguimiento del proceso de contratación. Éstos tendrían la facultad de controlar, tomando en cuenta los criterios establecidos, la contratación de las personas más pobres de las comunidades y la presencia de por lo menos, 50% de mujeres.

Organizaciones sociales			
Organización	**Actividades**	**Composición y criterios de adhesión**	**Interrelaciones**
Consejos de la comunidad		❖ Habitantes de la comunidad ❖ Por lo menos 1/3 de los miembros tienen que ser mujeres ❖ Alfabetizados ❖ Elegidos por la comunidad	❖ Administración del Gobierno local y distrital ❖ Grupos que se ocupan de aspectos sociales
Grupos de ahorro y crédito	❖ Ahorro y crédito	❖ Sobre todo grupos masculinos ❖ Pocos grupos femeninos ❖ Propensión al ahorro ❖ Confianza recíproca ❖ Intereses comunes (trabajo, familia, etc.)	❖ Algunos grupos de AGI (principalmente masculinos).
Grupos masculinos de actividades generadoras de ingresos	❖ Construcción, fabricación de ladrillos, carpintería, acuacultura, ganadería, apicultura, agricultura, comercialización	❖ Habilidades y destrezas ❖ Buena salud ❖ Confianza recíproca ❖ Respeto mutuo	❖ Algunos grupos de ahorro y crédito ❖ Algunos grupos femeninos.
Grupos femeninos de actividades generadoras de ingresos	❖ Horticultura, avicultura, agricultura, manejo de ganado menor, artesanía, comercialización	❖ Habilidades y destrezas ❖ Buena salud ❖ Confianza recíproca ❖ Respeto mutuo	❖ Grupos de ahorro y crédito ❖ Algunos grupos masculinos
Grupos encargados de aspectos sociales	❖ Alfabetización de adultos, teatro	❖ Mujeres y hombres	❖ Apoyados por los consejos de la comunidad y los grupos religiosos
Organizaciones religiosas	❖ Organización de actividades religiosas	❖ Mayoría de hombres ❖ Nominados por la congregación	❖ Grupos que se ocupan de aspectos sociales

Después de realizar la evaluación social se hicieron las siguientes recomendaciones:

- representar las diferentes organizaciones en los comités de trabajadores de las comunidades;
- sensibilizar a los comités de trabajadores de las comunidades sobre los objetivos del proyecto, en particular sobre la importancia de emplear prioritariamente a las mujeres y a los hombres más desfavorecidos;
- informar a la comunidad sobre los objetivos del proyecto antes de comenzar el proceso de contratación de personal;
- garantizar la transparencia en el proceso de contratación.

C4 Análisis de los costos y beneficios sociales

La evaluación social del proyecto fue validada mediante la estimación del valor monetario de los costos y beneficios sociales.

C4.1 Identificación de los costos y beneficios sociales

Considerando la información obtenida en la evaluación social se procedió a hacer una identificación de los costos y beneficios privados y sociales.

Ejemplo de los costos y beneficios sociales para la rehabilitación de la red vial 66	
Costos privados	**Beneficios privados**
❖ Campaña de movilización y de sensibilización de la comunidad ❖ Formación de comités de trabajadores en las comunidades ❖ Contratación de mano de obra ❖ Compra de herramientas y equipos ❖ Alquiler de maquinaria pesada ❖ Compra de materiales de cobertura de superficie ❖ Salarios del personal especializado ❖ Pagos a la empresa contratista ❖ Campaña de seguridad vial ❖ Manutención de caminos	**Durante las obras de rehabilitación:** ❖ Aumento del comercio local por la inyección de recursos líquidos **Una vez que las obras estén terminadas:** ❖ Reducción de los costos de operación de los vehículos ❖ Disminución de los tiempos de viajes ❖ Aumento del número de desplazamientos ❖ Aumento de los ingresos agrícolas ❖ Incremento de ingresos de las empresas locales ❖ Aumento de las recaudaciones fiscales ❖ Mejora en la prestación de servicios sociales

Costos sociales	Beneficios sociales
❖ Jornada de trabajo prolongada para las personas que trabajan en caminos (a no ser que los otros miembros ayuden o reemplacen en otras actividades) ❖ Riesgo de inseguridad alimentaria a corto plazo ❖ Baja frecuencia escolar de los niños porque tienen que ayudar en casa ❖ Los hombres difícilmente aceptan que las mujeres trabajen fuera de casa y que tengan sus propios ingresos ❖ Aumento del número de accidentes durante las obras	❖ La comunidad y los dirigentes locales están sensibilizados sobre la importancia de combatir la pobreza y satisfacer las necesidades estratégicas de género ❖ Oportunidades para los trabajadores de caminos para reforzar su poder y satisfacer las necesidades estratégicas de género (nuevas habilidades y destrezas, nuevas fuentes de ingresos, aumento de la autoestima, nuevas ideas, cambio de roles de género en el hogar, planes de ahorros) ❖ Mejora en la calidad de las viviendas de los trabajadores de caminos ❖ Adquisición de nuevas competencias lo que permitirá que la comunidad pueda adjudicarse contratos de manutención y mejoramiento de los caminos ❖ Reforzamiento de la colaboración entre organizaciones sociales mediante asociaciones de trabajadores de la comunidad

C4.2 Estimación de los costos y beneficios sociales

: Nota para el lector:

Para la estimación de los costos y de los beneficios se han utilizado valores ficticios. Cada unidad de valor (UV) hace referencia al salario por hora vigente en el mercado. Las retribuciones corresponden a las personas que trabajan en la construcción y rehabilitación de caminos.

Para la rehabilitación de los caminos el proyecto adoptó técnicas intensivas en mano de obra, por lo que se esperaba obtener beneficios sociales derivados de la contratación de las mujeres y de los pobres de la comunidad. Los beneficios y costos sociales fueron estimados los siguientes supuestos:

- Se emplearon 200 personas, cada una recibió 1 500 UV por mes;
- de las 200 personas, el 50% eran mujeres
- de las 100 mujeres empleadas:
  - 30 eran jefas de hogar;
  - 30 eran casadas pero no recibían ayudada de otros adultos en las tareas domésticas;
  - 40 eran casadas y recibían ayuda de otros adultos de su hogar;
- de los 100 hombres:
  - 20 substituirían su empleo o actividad actual por el trabajo en caminos;
  - 60 substituirán su tiempo no productivo (ocio) por el trabajo en caminos;
  - 20 pertenecían a hogares en que trabajaban todos los miembros.

Beneficios sociales:

- 60% de los hogares mejoraría la calidad de sus viviendas (estimada en 10% de la tasa de salario), o sea:
→ *120 hogares x 1 500 UV x 0.1 = 18 000 UV de beneficio social por mes.*

- 180 trabajadores, que podrían estar desarrollando otras actividades en ausencia del proyecto), reforzarían su poder, estimado en 25% de la tasa de salario, o sea:
→ *180 trabajadores x 1 500 UV x 0.25 = 67 500 UV de beneficio social por mes.*

- 40 hogares en los cuales los miembros participaban en las diferentes tareas domésticas, podrían satisfacer sus necesidades estratégicas, estimada en 30% de la tasa de salario, o sea:
→ *40 hogares x 1 500 UV x 0.3 = 18 000 UV de beneficio social por mes.*

Costos sociales:

- 30 mujeres jefas de hogar y 30 mujeres que no reciben ayuda de sus familias podrían verse obligadas a: (i) trabajar más; (ii) emplear personas para que ayuden; (iii) retirar a los niños de la

escuela para garantizar algunas tareas domésticas. Además, para estos hogares la inseguridad alimentaria podría empeorar. Estos efectos en relación a los costos de utilización de mano de obra son estimados en 50% de la tasa salarial, o sea:

→ *60 hogares x 750 UV = 45 000 UV de costo social por mes.*

➢ 20 hombres que pertenecen a hogares donde trabajan todos los adultos se verían obligados a: (i) trabajar más; (ii) pasar la carga de trabajo a las mujeres; (iii) emplear mano de obra externa para ayudar; (iv) retirar a los niños de la escuela para asegurar algunas tareas. Además, para estos hogares la inseguridad alimentaria podría agravarse. Estos efectos con respecto al costo de emplear mano de obra son estimados en 50% de la tasa de salario, o sea:

→ *20 hogares x 750 UV = 15 000 UV costo social por mes.*

➢ 10 mujeres casadas que trabajan en caminos y pertenecen a hogares en los cuales los otros adultos no ayudan, enfrentarían dificultades y perturbaciones familiares, estimada en 50% de la tasa de salario, o sea:

→ *10 x 1 500 UV x 0.5 = 7 500 UV costo social por mes.*

C4.3 Medida del impacto del proyecto

Resumen de la estimación de los costos y beneficios sociales por mes			
Costos sociales	**UV**	**Beneficios sociales**	**UV**
Carga de trabajo suplementario: mujeres	45 000	Calidad de vida	18 000
Carga de trabajo suplementario: hombres	15 000	Reforzamiento del poder (empoderamiento)	67 500
Perturbaciones familiares	7 500	Necesidades estratégicas de género	18 000
Total	**67 500**	**Total**	**103 500**
Beneficios netos			**36 000**

En total, los beneficios sociales fueron superiores a los costos sociales en 36 000 UV. El beneficio social más significativo es sin duda el reforzamiento del poder (empoderamiento). Sin embargo, este beneficio tendría que ser relativizado por la carga de trabajo suplementario en el ámbito de las familias. Así, el valor de los beneficios mensuales dependerá principalmente de la validez de los supuestos aquí presentados. Por ejemplo, si el beneficio del reforzamiento de poder, fuese estimado en 10% de la tasa de salario en vez de 25 %, los beneficios sociales totales se reducirían a 63 000 UV, resultando un costo social de 4 500 UV por mes.

φ ***Etapa siguiente:***

La ONG y la comunidad formularon el proyecto en función de los resultados y teniendo en cuenta las exigencias de los financiadores.

5. Etapa 4: Redacción definitiva de un proyecto

La cuarta etapa de la gestión del ciclo de un proyecto consiste en la redacción definitiva del proyecto para que pueda ser presentado a los potenciales financiadores. Durante la etapa anterior se pudo verificar que el proyecto respondía a los criterios deseados y por lo tanto ahora se puede elaborar la propuesta definitiva.

5.1 Coherencia con las prioridades de los financiadores

Para formular una propuesta de proyecto es fundamental conocer el punto de vista de los financiadores. Las prioridades de cada uno de ellos varían en términos de sectores prioritarios (por ejemplo, salud y educación) y de enfoque (por ejemplo, promoción de un buen gobierno y de la democracia). Además, cada financiador tiene criterios establecidos con respecto a la naturaleza de la ayuda (donación o préstamo, monto del financiamiento, tiempo, respeto de ciertas condiciones, etc.). Teniendo en cuenta que las orientaciones de los proyectos dependen en muchos casos de la capacidad de gestionar los recursos necesarios, a continuación se mencionan algunas directrices consideradas por algunos organismos financieros:

- reducción de la pobreza;
- integración de los aspectos de género;
- participación de los beneficiarios en todas las etapas del ciclo de proyectos;
- contribución de los beneficiarios en las inversiones del proyecto;
- sostenibilidad de los resultados;
- fortalecimiento de las capacidades institucionales;
- consideraciones ambientales;
- interrelaciones con otras actividades en marcha;
- transparencia en la gestión del proyecto;
- rentabilidad del proyecto;
- balance apropiado entre los gastos del proyecto.

5.2 Contenido

Para la redacción definitiva de un proyecto se recomienda responder a las siguientes interrogantes:

¿De qué trata el proyecto?

- el contexto del proyecto;
- el proceso de identificación y de preparación;
- la naturaleza del proyecto;
- los grupos beneficiarios y otros agentes interesados;
- las interrelaciones entre las actividades del proyecto, los resultados y los objetivos;
- los riesgos y las hipótesis subyacentes;
- los mecanismos de seguimiento y evaluación;
- la compatibilidad del proyecto con los intereses de la administración local y los financiadores.

¿Como será puesto en práctica el proyecto?

- el organismo encargado de su realización: objetivo, estructura, personal, experiencias previas;
- el sistema de gestión financiera;
- el plan de trabajo, la duración, el personal, otros requerimientos de recursos.

¿Cuánto costará el proyecto? ¿Cómo será financiado?

- viabilidad financiera;
- duración del proyecto;
- exposición a riesgos;
- sostenibilidad de los beneficios más allá de la vida del proyecto.

5.3 Redacción de la propuesta

Cuando se prepara la propuesta es importante considerar los criterios de elegibilidad de los financiadores. Muchos organismos disponen de "formatos especiales" para las propuestas de proyecto. Algunos solicitan un breve resumen que brinde una visión global del proyecto antes de presentar a consideración una propuesta completa. Si la respuesta es favorable, se pueden entonces movilizar los recursos necesarios para preparar la documentación detallada. A continuación se presenta una lista de control con los títulos más importantes a ser incluidos en la propuesta:

Títulos a ser incluidos en la propuesta del proyecto	
Resumen	
Sección 1	Introducción: Breve descripción de la documentación incluida en la propuesta.
Sección 2	Antecedentes generales: Contexto del proyecto, proceso de identificación del proyecto.
Sección 3	Justificación del proyecto: Fundamentos del proyecto, objetivos generales y específicos, y marco lógico.
Sección 4	Preparación del proyecto: actividades y resultados del proyecto.
Sección 5	Grupos beneficiarios y otros agentes interesados: características.
Sección 6	Sostenibilidad y riesgos: riesgos externos, hipótesis principales, acontecimientos después de la vida del proyecto.
Sección 7	Ejecución del proyecto: información institucional, planes de trabajo, personal, otros recursos, seguimiento y evaluación.
Sección 8	Costos y financiamiento del proyecto: presupuesto.
Anexos	Estudios de factibilidad: técnico, financiero, económico, social, institucional, ambiental.

5.4 Fuentes de información

Las informaciones necesarias para la redacción definitiva de un proyecto en general se recogen en las etapas anteriores. A continuación se presenta un resumen con la información generada en las mismas:

Fuentes de información		
Etapas del proyecto	**Informaciones recopiladas**	**Uso en la propuesta**
Identificación	❖ Contexto de desarrollo. ❖ Análisis de los medios de subsistencia. ❖ Análisis de las necesidades, recursos y limitaciones. ❖ Prioridades de los agentes interesados.	❖ Contexto del proyecto. ❖ Justificación del proyecto. ❖ Grupos beneficiarios y otros agentes interesados.
Preparación	❖ Marco lógico. ❖ Planes de trabajo. ❖ Utilización del tiempo. ❖ Presupuesto.	❖ Justificación del proyecto. ❖ Preparación del proyecto. ❖ Grupos beneficiarios y otros agentes interesados. ❖ Sostenibilidad y riesgos. ❖ Ejecución. ❖ Costos y financiamiento del proyecto.
Evaluación previa o ex-ante	❖ Estudio de factibilidad técnico ❖ Valor Neto Actual (VNA) y Tasa de Rentabilidad Interna (TRI), (en términos económicos y financieros)	❖ Anexos.

	❖ Evaluación social y análisis de género. ❖ Análisis de costos y beneficios sociales. ❖ Evaluaciones de impactos ambientales. ❖ Análisis de las estructuras institucionales.	

5.5 Estilo del documento

Además de la calidad técnica, el estilo de la propuesta del proyecto tiene que ser prolijo. A continuación se presentan algunas preguntas que pueden orientar la presentación de la propuesta:

- ¿El documento presenta de manera clara y precisa los objetivos del proyecto y refleja la urgencia de la situación?
- ¿El título del proyecto capta la atención del lector?
- ¿El texto es fácil de leer?
- ¿El texto tiene la extensión adecuada?
- ¿Se han incluido los gráficos necesarios?
- ¿El texto está soportado por un marco lógico, un plan de trabajo y un presupuesto?
- ¿El documento ha sido revisado cuidadosamente?

φ Etapa siguiente:

Una vez que la propuesta definitiva esté lista, se presenta a los financiadores para su análisis y evaluación. Cuando se recibe una respuesta positiva, se pueden iniciar las etapas sucesivas del ciclo de proyectos, es decir la ejecución y el seguimiento, y luego la evaluación.

6. Etapas 5 y 6: Seguimiento y evaluación de un proyecto

El seguimiento y la evaluación constituyen etapas del conjunto de la gestión del ciclo de proyecto. El seguimiento es un proceso continuo durante la ejecución del proyecto, mientras que la evaluación se realiza de manera puntual, pudiendo tener lugar cuando el proyecto esté:

- en su fase de validación: es por lo tanto una evaluación *ex-ante*;
- en curso: esta es la llamada evaluación intermedia y se puede hacer durante o al final de una determinada fase del proyecto;
- ejecutado: se trata de una evaluación final;
- completado después de varios años: en este caso se trata de una evaluación *ex-post*.

El estudio de caso que ilustra estas etapas está relacionado con el seguimiento y la evaluación de un proyecto de seis años sobre información en materia de salud. Dado que el proyecto estuvo dividido en dos fases de tres años cada una, las evaluaciones tuvieron lugar entre las dos fases, se trata por lo tanto de una evaluación intermedia y otra final.

6.1 Propósito del seguimiento

El seguimiento responde a la pregunta «**¿El proyecto se está realizando en conformidad con los objetivos planteados y con miras a alcanzar los resultados esperados?**».

El seguimiento tiene que permitir a todos los agentes interesados (a todos los niveles), asegurarse que las actividades se están ejecutando de acuerdo con lo previsto. De lo contrario se pueden rectificar, si fuese necesario, algunas situaciones susceptibles de comprometer la obtención de los resultados esperados. El seguimiento es permanente y cubre las actividades, los resultados y la gestión de los recursos.

6.2 Orientación del seguimiento

El seguimiento tiene que permitir a los tomadores de decisiones y a los beneficiarios del proyecto conocer el estado de avance del proyecto para tomar las medidas necesarias para continuar con la ejecución del mismo. Durante la gestión del ciclo del proyecto se hace seguimiento al proceso y al impacto del mismo.

El **seguimiento del proceso** se concentra en tres aspectos:

- Las actividades: ¿Las provisiones físicas de estructuras y servicios, y la implicación de los beneficiarios permiten la ejecución de las actividades? ¿Éstas son adecuadas? ¿Es preciso reconsiderarlas?
- Los resultados: ¿Los efectos generados por el uso de esas contribuciones tienen correspondencia con los resultados estimados? ¿Son conformes? ¿Es preciso reconsiderarlos?;
- La gestión: ¿Los recursos financieros, humanos y técnicos corresponden a las necesidades de las actividades y a los resultados del proyecto? ¿Ellos son movilizados en tiempo útil? ¿Son suficientes? ¿Es preciso reconsiderarlos?

El **seguimiento del impacto** se concentra por un lado, en los avances realizados con miras a alcanzar los objetivos del proyecto, y por otro, en los efectos del proyecto sobre los grupos beneficiarios y otros agentes interesados.

La participación de todos los agentes interesados, sobre todo de los grupos beneficiarios del proyecto, en el proceso de seguimiento garantiza la integración del punto de vista de la comunidad, refuerza el compromiso de cada uno, contribuye al desarrollo de nuevas competencias y favorece la búsqueda común de soluciones. El seguimiento es también un excelente medio para reforzar la comunicación entre los diferentes niveles de intervención del proyecto, por ejemplo, entre las estructuras administrativas y la población.

A continuación se presenta una lista de control que puede contribuir en la fase de seguimiento de un proyecto:

Lista de control para el seguimiento de un proyecto
En esta etapa del proyecto: ❖ ¿Las actividades se han desarrollado como se habían previsto? ❖ ¿Los resultados obtenidos corresponden a lo que se había planificado? ❖ ¿Cómo responden los grupos beneficiarios al proyecto? ❖ ¿Los grupos beneficiarios y otros agentes interesados están involucrados en el proyecto? ❖ ¿Cuáles son las causas que pueden explicar las diferencias entre los resultados esperados y los resultados obtenidos? ❖ ¿Se producirán resultados inesperados? ❖ ¿Es preciso proceder a una revisión del marco lógico? ❖ ¿Se confirmaron las hipótesis identificadas el marco lógico? ❖ ¿Se presentaron las hipótesis letales e imprevistas? ❖ ¿Aparecieron nuevos riesgos? ❖ ¿Es preciso proponer acciones correctivas para mejorar la ejecución? ❖ ¿Qué recomendaciones se puede hacer para prosecución del proyecto?

6.3 Propósito de la evaluación

La evaluación adopta un punto de vista más amplio que el del seguimiento, pues ella verifica las hipótesis formuladas durante la preparación del proyecto. Con la evaluación se pretende responder a la siguiente pregunta: **«Los resultados y los objetivos del proyecto fueron alcanzados y eran pertinentes».**

Dependiendo del organismo financiador del proyecto se pueden prever las siguientes evaluaciones, las mismas que plantearán recomendaciones en las distintas etapas del ciclo del proyecto:

- *ex-ante*: analiza la coherencia interna del proyecto y sus conclusiones pueden llevar o no a la ejecución del proyecto;
- intermedia (o a medio camino): permite analizar el avance del proyecto y dar recomendaciones, si es el caso, sobre la revisión de los objetivos, actividades y resultados esperados;
- final: analiza las repercusiones (deseadas o no) del proyecto al objetivo general y su grado de ejecución con respecto a los objetivos específicos y a los resultados. Se formulan recomendaciones ya sea para la misma intervención o para proyectos futuros;
- *ex-post*: se realiza años después de la conclusión del proyecto. Se comparan los objetivos planteados con los alcanzados y se realiza una medición del impacto del proyecto. Se analiza la sostenibilidad de los resultados, es decir su duración más allá de la vida del proyecto. Se pueden hacer recomendaciones para proyectos similares con o sin cambios en las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

La evaluación del proyecto deberá dar cuenta de:

- **Pertinencia**: Implica averiguar si el proyecto es un mecanismo apropiado para intervenir en la realidad que se pretende transformar. ¿En qué medida los objetivos son pertinentes con las necesidades y prioridades señaladas en el proyecto?

- **Eficacia**: Un proyecto es eficaz si consiguen los objetivos que se habían planteado en el mismo. ¿Se han logrado los objetivos? Se puede hablar de grado de eficacia de un proyecto en función del porcentaje de logro de los objetivos.

- **Eficiencia**: Conlleva indagar sobre la relación entre el logro de los objetivos y los recursos utilizados para ese logro. Se trata de saber si con esos recursos se podían haber obtenido mejores resultados o viceversa, si esos objetivos se podían haber logrado con menos recursos. ¿Se han logrado los resultados con el menor costo posible?

- **Utilidad**: Requiere investigar si el proyecto ha servido para cubrir las necesidades del grupo beneficiario. ¿Se han satisfecho las necesidades del grupo beneficiario?

- **Durabilidad**: Representa una anticipación del posible impacto del proyecto ya que se trata de vislumbrar la posible permanencia en el tiempo de los cambios inducidos por el proyecto. ¿En qué medida se mantendrán los cambios provocados por el programa una vez que haya finalizado?

6.4 Orientación de la evaluación

Una evaluación se realiza para:

- resolver los problemas y aprender de la experiencia para mejorar la planificación y la ejecución de las actividades: evaluación intermedia y final;
- orientar el balance de los resultados y ponderar la actuación: evaluación final;
- medir el impacto y la duración de los resultados: evaluación *ex-ante* y *ex-post*.

Una evaluación estudia los efectos e impactos de un proyecto en relación a los objetivos. Los efectos corresponden al objetivo específico y al impacto del objetivo general. De manera general, una evaluación examina:

- la validez y la justificación de la etapa de preparación y de los objetivos del proyecto;
- la eficacia y la pertinencia de su ejecución, incluida la eficacia de la gestión;
- los resultados obtenidos, su duración y la eficacia en función de los costos.

Las evaluaciones son en general realizadas por personas externas al equipo encargado de la gestión del proyecto, como por ejemplo, los ministerios involucrados, la administración central, el organismo financiador, entre otros. Es recomendable que participen también los miembros del organismo encargado de la ejecución del proyecto ya que el proceso de evaluación brinda la oportunidad de fortalecer las capacidades institucionales. Hay que señalar además que es fundamental que los agentes interesados del proyecto estén asociados a la evaluación porque de esta manera pueden apropiarse de las conclusiones y recomendaciones.

El equipo responsable de la evaluación debería ser interdisciplinario e incluir especialistas en análisis socio-económico y de género, de esta manera se puede garantizar que el examen del proyecto sea más detallado y equilibrado.

A continuación se presenta una lista de control que puede contribuir durante la fase de evaluación del proyecto:

Lista de control para la evaluación de un proyecto
❖ ¿Que es lo que el proyecto pretendía realizar? ¿El problema fue identificado correctamente? ❖ ¿Los objetivos planteados eran realistas? ❖ ¿Los objetivos del proyecto eran pertinentes? ❖ ¿Estos objetivos podían ser alcanzados de una manera diferente? ❖ ¿Cuáles eran las interacciones previstas entre los objetivos del proyecto y sus resultados? ❖ ¿En qué medida los objetivos del proyecto fueron alcanzados? ❖ ¿Qué habría acontecido en ausencia de un proyecto de este tipo? ❖ ¿Esta alternativa resulta ser la más adecuada? ¿La más rentable? ❖ ¿Quiénes son los grupos beneficiarios del proyecto? ❖ ¿De qué manera se han beneficiado? ❖ ¿El proyecto respondió a las necesidades prácticas y/o estratégicas de los grupos beneficiarios? ❖ ¿Las hipótesis identificadas en el marco lógico fueron confirmadas? ❖ ¿Se presentó una hipótesis letal? ¿Aparecieron nuevos riesgos? ❖ ¿Qué experiencias y lecciones se han aprendido?

6.5 Procedimientos de seguimiento y evaluación

6.5.1 Acopio y análisis de información secundaria

Las informaciones recogidas durante las etapas de preparación y evaluación previa o ex-ante del proyecto son en general pertinentes para proceder al seguimiento y evaluación.

Para el seguimiento:

- **el marco lógico:** evidencia las actividades y resultados del proyecto; los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación que identifican los indicadores; y las hipótesis que permiten evidenciar posibles amenazas para el proyecto;
- **los planes de trabajo:** presentan el tiempo propuesto, la duración e interrelaciones de las actividades; las actividades del camino crítico, y los requerimientos de personal;
- **flujo neto de caja:** presenta estimaciones de los ingresos y los gastos del proyecto;
- **análisis de la participación de los agentes interesados** en las distintas etapas del ciclo: para ayudar a comprender los efectos del proyecto sobre las mujeres, los hombres y otros miembros de la comunidad en términos de los cambios en la división del trabajo, en el acceso a los recursos y beneficios, y en su control.

Gracias a los ejercicios de seguimiento y evaluación, se revela la importancia de los indicadores objetivamente verificables y de los medios de verificación. Considerando que los medios de verificación son aplicados a partir de la preparación del proyecto, puede ser que los mismos necesiten, al inicio del proyecto y durante el seguimiento, ser reajustados en su forma o completados para permitir la obtención de informaciones necesarias para la verificación de los indicadores. Así, los informes de actividades, los calendarios de trabajo, los informes financieros podrán ser perfeccionados. Además, se podrían anexar algunas fichas de seguimiento por actividad y por grupo involucrado como instrumentos de seguimiento.

Es fundamental contar con un sistema detallado de seguimiento, a partir de la preparación del proyecto para obtener regularmente informaciones y datos cualitativos y cuantitativos con respecto al avance del proyecto. El sistema de seguimiento establece los mecanismos de gestión de información y de las diferentes funciones entre los diferentes

agentes interesados, y provee periódicamente los indicadores para generar información sobre los resultados obtenidos. *(🕮: Manual ASEG para el nivel intermedio)*

En el caso de la evaluación, la atención recae sobre los mismos aspectos que el seguimiento con particular atención en:

- los **objetivos del proyecto inscritos en el marco lógico**, en la misma perspectiva del seguimiento;
- la **evaluación social y económica** para examinar la convergencia de los intereses de los agentes interesados con el proyecto;
- el análisis **de los costos y beneficios.**

Para interpretar el avance del proyecto, así como para el seguimiento y la evaluación, los **datos de base** recogidos al inicio del proyecto son cruciales. Ellos sirven para:

- comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados;
- identificar los factores que podrían haber sido excluidos en el momento de la preparación del proyecto y que explican la diferencia entre los acontecimientos previstos y los acontecimientos reales;
- evaluar las informaciones recogidas durante la ejecución del proyecto;
- identificar las posibilidades de mejoría y de rectificación de las actividades del proyecto.

Tanto para el seguimiento como para la evaluación, el estudio de las informaciones secundarias pone de relieve los datos que faltan y determina el tipo y las fuentes de los datos primarios que se deben recabar.

6.5.2 Acopio y análisis de información primaria

Como se ha visto, los datos secundarios se presentan generalmente de manera cuantitativa, mientras que los datos primarios se basan sobre todo en aspectos cualitativos, caracterizados por las interacciones entre los resultados y los objetivos del proyecto.

La recopilación de información primaria depende de la naturaleza del proyecto, de las lagunas encontradas y de las fuentes de información que se tienen que consultar. El proceso y los instrumentos de acopio, sobre todo en términos de impacto del proyecto, deben facilitar la participación de los agentes interesados en todos los niveles *(🕮: Manual ASEG para el nivel de campo).*

Entre las técnicas de recopilación de información primaria se pueden mencionar las técnicas de diagnóstico rápido, además de la observación directa de los agentes interesados, las entrevistas semi-estructuradas, las entrevistas a informantes clave, la discusión en grupos informales, y la lluvia de ideas. En algunos casos también se pueden utilizar las encuestas y entrevistas formales.

El acopio y análisis de información secundaria y primaria, tanto para el seguimiento como para la evaluación, se basan en las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles eran los planteamientos iniciales del proyecto?
- ¿Qué progresos fueron alcanzados hasta ese momento?
- ¿Qué factores explican la diferencia entre los objetivos deseados y los resultados obtenidos?
- ¿Cuáles son las acciones correctivas recomendables?

6.5.3 Resultados y recomendaciones

Tanto las informaciones recopiladas durante el trabajo de campo (información primaria), así como la información secundaria deben ser combinadas en los formatos de seguimiento y evaluación. El proceso se concluye con la identificación de las causas que determinan las diferencias entre los objetivos deseados y los resultados obtenidos, y haciendo recomendaciones para mejorar la preparación del proyecto y los resultados.

Elementos contenidos en un informe de evaluación
I. Resumen ejecutivo (principales conclusiones y recomendaciones)
II. Antecedentes y contexto
III. Análisis del proyecto
A. Justificación
B. Objetivos
C. Preparación del proyecto
IV. Análisis de la ejecución, eficiencia y gestión
A. Flujo de caja (ingresos y gastos)
B. Actividades y productos
C. Apoyo de las estructuras involucradas (gobierno, agencia de cooperación, financiadores, etc.)
D. Dirección y gestión
E. Apoyo técnico y operacional (entidad ejecutora)
V. Evaluación de los resultados y de la eficacia
A. Efectos e impacto
B. Duración e impacto de los resultados
C. Resultados
D. Análisis de eficacia en función de los costos
E. Factores principales que tienen influencia sobre los resultados
VI. Conclusiones y recomendaciones
VII. Lecciones aprendidas
Anexos
1. Términos de referencia
2. Lista de los lugares visitados y de las personas entrevistadas
3. Lista de documentos y otros materiales consultados

Estudio de caso D: Seguimiento y evaluación de un proyecto informativo en materia de salud

D1 Antecedentes del proyecto

En una región de un país sudamericano, las autoridades estaban preocupadas por las condiciones precarias de salud de la población. La principal actividad económica de las comunidades era la agricultura de subsistencia y en mucha menor escala la agricultura comercial (café). Sólo la mitad de las familias tenía acceso a los servicios de salud y a la infraestructura sanitaria. La asistencia a los centros de salud no era una práctica habitual, tanto que apenas 40% de los niños estaba vacunado contra la poliomielitis. Eran muy difusas enfermedades infectivas, paludismo y parásitos.

En relación a la situación social y sanitaria era urgente actuar. Una de las actividades propuestas por un proyecto fue el lanzamiento de una campaña informativa en materia de salud a partir de folletos informativos y afiches. Para este efecto se decidió tomar como base los folletos preparados por el Ministerio de Salud, los mismos que estaban escritos en castellano. A pesar de que el castellano es el idioma oficial del país, en las comunidades rurales se hablan los idiomas nativos. sólo las personas que asisten a la escuela secundaria conocen también el castellano. Para garantizar la comprensión de los materiales de información era pues necesario reproducirlos en los idiomas nativos. Sin embargo se evidenció que sólo el 50% de los hombres y 30% de las mujeres estaban alfabetizados, así la administración decidió organizar, paralelamente a la campaña de información unos cursos de alfabetización que contribuirían a la comprensión de la campaña de información. Para esta última actividad, la administración provincial tenía poca experiencia y en efecto, decidió contratar capacitadores externos. El presupuesto de la administración permitía asumir este gasto, considerando que los salarios de los capacitadores podrían ser costeados también con las aportaciones de los miembros de las comunidades. Adicionalmente la administración puso a disposición de cada comunidad un local equipado para los cursos de alfabetización.

Este proyecto fue programado para seis años divididos en dos fases de tres años cada una: la primera fase del proyecto abarcó en un principio 10 comunidades y se inició en 1997 para terminar a fines de 1999. El objetivo específico del proyecto se orientaba a la sensibilización de población para que mejorara sus condiciones de salud a través de una campaña de información, y el objetivo general era mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Las dos actividades principales del proyecto consistieron en organizar cursos de alfabetización para adultos en 10 comunidades e informar a la población mediante la distribución de los folletos en el idioma local. Los resultados tenían que ser evaluados en relación a las tasas de alfabetización y a los cambios de la situación social e sanitaria. Ver el marco lógico del proyecto en la tabla 1.

Tabla 1: Marco lógico del proyecto informativo en materia de salud			
Estructura del proyecto	**Indicadores objetivamente verificables**	**Fuentes de verificación**	**Hipótesis críticas**
Objetivo general Mejora de las condiciones de vida de la población en la provincia	En el año 2003: ❖ Aumenta en 30% el número de casas con techo de calamina; ❖ Reducción del 15% de la tasa de emigración; ❖ Disminución del 20% de la incidencia de las enfermedades más frecuentes.	Registros de la provincia	
Objetivo específico Sensibilización de la población para que mejore sus condiciones de salud a través de una campaña de información	En el año 2000, el número hogares que siguen las prácticas recomendadas : ❖ 90% hierve el agua para consumo; ❖ 80% utiliza letrinas; ❖ 95% de los niños está vacunado contra la poliomielitis; ❖ 60% utilizan mosquiteros.	Registros de la provincia Trabajo de campo	❖ Condiciones meteorológicas normales. ❖ Mercados para los productos agrícolas. ❖ Mejora de los servicios básicos de salud. ❖ Oportunidades de empleo en la provincia
Resultados: Aumento de las tasas de alfabetización de la población Disponibilidad de folletos informativos en la zona	Porcentaje de la población capaz de leer y escribir informaciones simples: ❖ en 1998, 40% de las mujeres; 60% de los hombres ❖ en 1999, 65% de las mujeres, 80% de los hombres Porcentaje de la población que lee los folletos: ❖ en 1998, 30% de las mujeres, 45% de los hombres ❖ en 1999, 60% de las mujeres, 70% de los hombres	Registros de los cursos de alfabetización Registro de los puntos de distribución	❖ La población tienen acceso a los folletos ❖ La población percibe el valor de los mensajes sobre la importancia de la atención a la salud ❖ La población dispone de recursos necesarios para actuar en función de los mensajes de salud ❖ La provincia es capaz de sostener las iniciativas locales de seguimiento de los mensajes de salud
Actividades 1. Organizar cursos de alfabetización en las comunidades 2.1. Traducir los folletos del Ministerio de Salud en el idioma local 2.2. Distribuir los folletos informativos en la zona del proyecto	1. Cursos de alfabetización: ❖ en 10 comunidades; ❖ durante 3 años; ❖ 2 veces por semana; ❖ 2 capacitadores por clase (por lo menos una es mujer) ❖ asisten 40 personas, de las cuales por lo menos el 75% son mujeres ❖ 60% de las personas formadas alcanza el nivel primario. 2.1. Folletos traducidos en 1997 2.2. 2 000 folletos distribuidas en la zona del proyecto en 1998	Registros de los cursos de alfabetización Registros de la provincia	❖ La población está interesada en los cursos de alfabetización ❖ La población tiene el deseo y la capacidad de participar en los cursos ❖ Los capacitadores están disponibles, motivados y son competentes ❖ Las comunidades contribuyen con el pago de salarios de los capacitadores ❖ Los canales y formas de distribución de los folletos son eficaces ❖ Los lugares son adecuados para exponer los folletos

D2 Seguimiento del proyecto

Se había previsto que durante la ejecución del proyecto, el seguimiento debería concentrarse en la realización de las actividades y en los resultados obtenidos. Para este efecto, se utilizaron las siguientes preguntas que orientaron el ejercicio:

- ¿Los cursos de alfabetización han sido organizados en las 10 comunidades?
- ¿Cuántos participantes asisten a los cursos? ¿Quiénes son los alumnos? ¿Quiénes son los capacitadores?
- ¿Qué niveles de alfabetización alcanzan los alumnos? ¿Cuál es la evolución de la tasa de alfabetización?
- ¿Los folletos han sido traducidos al idioma local? ¿Cómo están siendo distribuidos? ¿Cuántos han sido distribuidos?
- ¿Los materiales son consultados? ¿El hecho de haber aprendido a leer y a escribir ha influenciado los comportamientos en términos de salud?

Las respuestas a estas preguntas deberían ser obtenidas tanto en las visitas de campo como a través de las informaciones contenidas en los informes y registros de la provincia. Sin embargo, durante la etapa de evaluación, la administración encontró algunas dificultades para analizar la situación dado que la información cuantitativa que se había recopilado era insuficiente, se había realizado esporádicamente y no había sido interpretada.

Con estos antecedentes, la administración provincial no estaba segura de poder iniciar la segunda fase del proyecto que preveía la extensión de los cursos de alfabetización a otras comunidades. La evaluación del proyecto resultó, por tanto, de una importancia fundamental para tomar una decisión racional. La misión de evaluación estaba compuesta por autoridades provinciales, por una ONG especializada en la alfabetización de adultos y por formadores de las comunidades.

D3 Evaluación del proyecto

El equipo de evaluación, después de un primer análisis de las informaciones básicas del proyecto y más particularmente de la información producida en la fase de preparación del proyecto, estableció los ejes orientadores de reflexión:

- ¿Las actividades de alfabetización y de distribución de folletos de salud fueron pertinentes? ¿Estas actividades contribuyeron a la sensibilización de la población para que mejore sus condiciones de salud? ¿La población aplicó las recomendaciones de los materiales informativos al cuidado de su salud?
- ¿El hecho de promover mensajes en materia de salud representa una buena solución para mejorar las condiciones de salud y de vida de la población?
- ¿Los resultados del proyecto tienen un carácter sostenible?

D3.1 Acopio y análisis de información secundaria

A nivel de la provincia, el equipo de evaluación comenzó analizando el marco lógico del proyecto y las informaciones secundarias disponibles en los informes, resúmenes y otros documentos. Se elaboraron algunas tablas sintéticas con estas informaciones y se anotaron las primeras apreciaciones.

- el presupuesto y los resultados financieros de la fase I del proyecto (v. Tabla 2);
- la asistencia a los cursos de alfabetización: alumnos y capacitadores (v. Tabla 3).

Después de haber analizado estos datos, el equipo elaboró un formulario de evaluación inicial sobre la base del marco lógico. En él se anotaron las primeras apreciaciones (v. Tabla 4).

Tabla 2: Presupuesto y resultados financieros del proyecto (flujo de caja)

Ingresos y gastos	Presupuesto 1997		Presupuesto 1998		Presupuesto 1999		Total	
	previsto	real	previsto	real	previsto	real	previsto	real
Ingresos								
Subvención	1 500	500	0	500	0	0	1 500	1 000
Contribuciones de las comunidades	250	50	250	100	250	150	750	300
Contribuciones de la administración	250	500	250	100	250	100	750	700
A - Ingresos totales	*2 000*	*1 050*	*500*	*700*	*500*	*250*	3 000	2 000
Gastos								
Material pedagógico	200	160	0	40	0	0	200	200
Pago de los capacitadores	500	400	500	800	500	560	1 500	1 760
Traducción de los folletos	20	0	0	40	0	0	20	40
Impresión de los folletos	50	0	0	60	0	0	50	60
Distribución de los folletos	0	0	0	0	0	30	0	30
B - Gastos totales	*770*	*560*	*500*	*940*	*500*	*590*	1 770	2 090
Resultados financieros								
Margen de autofinanciamiento (A-B) Flujo de caja anual	1 230	490	0	- 240	0	- 340		
Saldo reportado acumulado			1 230	490	1 230	250		
Balance de cierre	1 230	490	1 230	250	1 230	- 90		

Comentarios

Ingresos	Gastos
❖ Subvención: → reducción de 500 UV: 1 000 UV en lugar de 1 500 UV; → depósito en dos plazos de 500 UV en 1997 y en 1998 en lugar de un sólo depósito previsto en el año 1; ❖ Contribuciones de las comunidades: → presupuesto de 250 UV por año, hace un total de 750 UV; → depósitos inferiores: total de 300 UV; ❖ Contribución de la administración provincial: → presupuesto de 250 UV por año, o sea 750 UV; real: 700 UV; → en 1997, contribución de 500 UV para compensar la reducción de la subvención; → reducción de la contribución en los años siguientes: de 250 UV para 150 UV; total: presupuesto previsto: 3 000 UV; real: 2 000 UV	❖ Equipo: → previsto 200 UV en el año 1; real 160 UV; ❖ Pago de los capacitadores : → presupuesto a 25 UV por año/ capacitador (están previstos 20 capacitadores); → en realidad, a partir de 1998, las retribuciones a los capacitadores aumentaron en 40 UV por año para cada uno; → capacitadores efectivos: año 1: 16; año 2: 20; año 3: 14; ❖ traducción de folletos: → reportado por causa de reducción de la subvención 97; ❖ distribución de los folletos: → Ningún presupuesto previsto. total: previsto: 1 770 UV; real: 2 090 UV O sea 90 UV no cubiertos por los ingresos

Tabla 3: Asistencia a los cursos de alfabetización

Años	Alumnos			Capacitadores			
	Número de clases	Número de alumnos	Promedio de asistentes por clase	Mujeres	Hombres	Total	Proporción de mujeres %
1997	8	288	36	3	13	16	19
1998	10	300	30	8	12	20	40
1999	7	266	38	10	4	14	71

Tabla 4: Formulario de evaluación inicial

Actividades	IOV	Progreso	Comentarios	Recomendaciones
1. Organizar cursos de alfabetización en las comunidades	1. Cursos de alfabetización: ❖ en 10 comunidades; ❖ durante 3 años; ❖ 2 veces por semana; ❖ 2 capacitadores por clase (por lo menos uno es mujer); ❖ A las clases asisten 40 alumnos; ❖ por lo menos 75% son mujeres; ❖ 60% de los alumnos alcanza el nivel primario.	❖ Número de curso y de alumnos: clases alumnos promedio alumnos/clase 1997 8 288 36 1998 10 300 30 1999 7 266 38 ❖ Número de alumnos : mujeres hombres total 1997 3 13 16 1998 8 12 20 1999 10 4 14	❖ Incapacidad de la administración de garantizar capacitadores para cada curso en 1997. ❖ Consiguientemente las comunidades tienen que contratar sus propios capacitadores en 1998. ❖ Se cierran 3 clases en 1999. ❖ El número de asistentes baja el año 2 pero aumenta el año 3. ❖ Aumento del número de capacitadoras pasando de 19% en 1997 a 71 % en 1999.	
2.1. Traducir los folletos en el idioma local 2.2. Distribuir los folletos	2.1. Folletos traducidos en 1997 2.2. 2 000 folletos distribuidos en 1998	❖ Folletos traducidos en 1998. ❖ Aumento de los costos de 20 UV a 40 UV. ❖ Folletos distribuidos en 1999.	❖ Traducción en el idioma local atrasada por causa de la reducción de la subvención. ❖ No se hizo una previsión en el presupuesto original de los costos de distribución.	
Resultados	**IOV**	**Progreso**	**Comentarios**	**Recomendaciones**
Aumento de la tasa de alfabetización de la población	1. Porcentaje de la población capaz de leer y entender los mensajes: ❖ en 1998, 40% mujeres; 60% hombres; ❖ en 1999, 65% de mujeres, 80% hombres.	Al inicio del proyecto: porcentaje de la población capaz de leer y comprender mensajes simples: ❖ 30% de las mujeres y 50% de los hombres.		
Disponibilidad de folletos en el área del proyecto	2. Porcentaje de la población que leyó los mensajes: ❖ en 1998, 30% mujeres, 45% hombres; ❖ en 1999, 60% mujeres, 70% hombres.	❖ Información no disponible		

Tabla 4: Formulario de evaluación inicial (continuación)				
Objetivo específico	**IOV**	**Progreso**	**Comentarios**	**Recomendaciones**
Sensibilización de la población para que mejore sus condiciones de salud a través de una campaña de información	El 2000, % de familias que siguen las prácticas recomendadas: ❖ 90% hierve el agua para consumo; ❖ 80% utiliza letrinas; ❖ 95% de los niños ha sido vacunado contra la poliomielitis; ❖ 60% utiliza mosquiteros.	Al principio del proyecto: ❖ No se conocía el % de la población que hervía el agua para consumo; ❖ solo 50% tenía acceso a letrinas; ❖ solo 40% de los niños había sido vacunado contra la poliomielitis; ❖ menos de 20% utilizaba mosquiteros. No se contaba con otra información adicional.		
Objetivo general	**IOV**	**Progreso**	**Comentarios**	**Recomendaciones**
Mejora de las condiciones de vida en la provincia	El 2003: ❖ Aumenta en 30% el número de casas con techo de calamina; ❖ Reducción de 15% de la tasa de emigración; ❖ 20% de disminución de la incidencia de enfermedades más comunes.	❖ No se contaba con una base de información sobre la situación inicial.		

Después de efectuado este análisis se pudo conocer la situación inicial del proyecto, así como de la evolución de las actividades:

- 7 cursos sobre 10 se organizaron en 1999;
- el número de alumnos disminuyó al inicio, pero luego aumentó progresivamente;
- el número de capacitadores disminuyó, mientras el número de capacitadores aumentó;
- los folletos habían sido traducidos y distribuidos, aunque con un año de atraso.

Dado que se contaba con una base de información secundaria incompleta y parcial, el equipo de evaluación estimó que ésta necesitaba ser profundizada y validada con un trabajo de campo para obtener información primaria. Hasta ese momento no se contaba con información desglosada sobre los alumnos (sexo, edad, nivel de escolaridad, etc.), tampoco se disponía de información sobre el número de folletos distribuidos y los puntos de distribución. Además, con excepción de las referencias en algunos documentos financieros, no se podía explicar la razón de algunos acontecimientos.

D3.2 Acopio y análisis de información primaria

El equipo de evaluación durante su visita a la zona del proyecto identificó los grupos de agentes interesados que deseaba encontrar:

- ➢ agentes vinculados a las actividades de alfabetización:
  - dos capacitadores: hombres o mujeres, inclusive los que habían dejado de ejercer;
  - dos alumnos: hombres o mujeres, tanto los que frecuentaban los cursos, como los que habían abandonado; además, este grupo estaba abierto también a los que deseaban participar sin importar si habían asistido o no a los cursos de alfabetización;
- ➢ agentes vinculados a la campaña de información en materia de salud:
  - la población en su conjunto para discutir el contenido los folletos informativos.

Para la recopilación de información, el equipo de evaluación seleccionó las siguientes herramientas participativas: entrevistas semi-estructuradas, discusiones informales y observación directa.

Sobre las actividades de alfabetización

Los encuentros con los capacitadores (hombres y mujeres) y los alumnos (hombres y mujeres) fueron conducidos de manera separada. Se prepararon algunas pautas para realizar las entrevistas semi-estructuradas, de manera de poder orientar las discusiones (Cuadros 1 y 2). Además, el equipo de evaluación observó directamente como se desarrollaban los cursos de alfabetización (Cuadro 3).

Cuadro 1: Síntesis de los encuentros con los capacitadores y capacitadoras
Tema 1: Contratación de los capacitadores (¿Cómo fueron contratados?) ❖ Al inicio del proyecto la mayor parte de los capacitadores fue contratado por la administración. La motivación para aceptar este trabajo fue la posibilidad de adquirir competencias y ganar experiencias que serían útiles para conseguir nuevos empleos. ❖ Varios capacitadores contratados por la administración encontraron un empleo en otra actividad; fueron substituidos por capacitadores seleccionados por la comunidad. ❖ Varias capacitadoras demostraron una gran disponibilidad y sentido de servicio hacia la comunidad. **Tema 2: Formación de los capacitadores (¿Cuáles eran sus competencias y experiencias)?** ❖ Varios capacitadores habían asistido a la escuela secundaria hasta los 16 años. ❖ Pocos de ellos recibieron una formación previa para la alfabetización de adultos; sólo dos formadores eran profesores de escuelas primarias. ❖ Cuatro capacitadores y dos capacitadoras estaban asistiendo a cursos de formación de capacitadores. **Tema 3: Percepción de los cursos de alfabetización (¿Cómo consideraron la alfabetización?)** *Puntos fuertes:* ❖ Los participantes estaban muy motivados. ❖ Los capacitadores estaban orgullosos de su contribución al desarrollo de las comunidades. ❖ Los capacitadores estaban satisfechos con el aumento de las remuneraciones después de 1998. *Puntos débiles:* ❖ El material pedagógico estaba en castellano, cuando los cursos se desarrollaban en idioma local. ❖ Los capacitadores estaban decepcionados por la escasa contribución material y financiera de las comunidades.

Cuadro 3: Síntesis de los encuentros con los alumnos: hombre y mujeres
Tema 1: Frecuencia de los cursos (¿Cuánto tiempo frecuentaron los cursos?) ❖ La mayor parte de los alumnos comenzó a frecuentar los cursos de alfabetización después de que éstos habían iniciado. **Tema 2: Motivaciones para la alfabetización (¿Por qué quieren aprender a leer y a escribir?)** ❖ Para leer los paneles, las indicaciones sobre el transporte hacia la ciudad; para escribir y hacer cuentas. ❖ Para analizar y seguir los progresos de los niños en la escuela. ❖ No solamente para adquirir conocimientos básicos y aprender cálculos elementales, sino también para organizarse y emprender actividades generadoras de ingresos. ❖ Para organizarse mejor, discutir y comprender (ampliación de las competencias, fortalecimiento de las capacidades y empoderamiento). **Tema 3: Percepción de los cursos de alfabetización (¿Cómo consideraran la alfabetización?)** *Puntos fuertes:* ❖ Algunos capacitadores fueron excelentes, enseñaban con entusiasmo pero al mismo tiempo contribuían al desarrollo de nuevas competencias. En efecto, varios cursos hacían referencia a la mejora de las prácticas agrícolas, higiénicas y de saneamiento. ❖ Las alumnas apreciaron el hecho de tener formadoras. *Puntos débiles:* ❖ Ocupación frecuente de los lugares de los cursos por causa de acontecimientos sociales. ❖ Métodos pedagógicos demasiado tradicionales y poco participativos. ❖ Horarios poco adecuados. Algunos cursos se desarrollaron por las mañanas, coincidiendo con las tareas agrícolas. ❖ Dificultades de las mujeres para participar en los cursos cuando los niños estaban enfermos o durante la estación agrícola, en particular durante el período de deshierbe. ❖ Cierre de algunos cursos por falta de capacitadores activos. ❖ Deseo de reconocimiento de las nuevas competencias; sin embargo, no se entregaron certificados de aprobación de los cursos. ❖ Imposibilidad de las comunidades para contribuir financieramente al proyecto. ❖ Ausencia de clases intermedias para los alumnos que tenían conocimientos básicos y deseaban profundizarlos. **Tema 4: Apreciación de los no-participantes y de aquéllos que habían abandonado (¿Razones?)** ❖ Algunos deseaban participar en los cursos, pero no tenían ayuda en sus tareas domésticas. ❖ Muchos hombres mencionaron sus temores a fracasar de frente a los otros miembros de la comunidad. ❖ Algunos maridos eran reticentes a la idea de dejar a sus mujeres asistir de los cursos. ❖ Las madres adolescentes, no autorizadas a regresar a la escuela secundaria después del embarazo, deseaban apoyar los cursos de alfabetización o continuar sus estudios.

Sobre la campaña de información

Cuadro 3: Síntesis de las observaciones de los cursos de alfabetización
❖ Al menos la mitad de los alumnos no tenía medios para comprar cuadernos. ❖ La participación a los cursos de alfabetización era más elevada cuando los contenidos estaban relacionados con los temas de interés de los participantes (por ejemplo, agricultura, saneamiento, higiene). ❖ Algunos capacitadores recurrían a métodos pedagógicos innovadores y dinámicos. Por ejemplo, algunos utilizaban la música, la danza y el teatro. ❖ Los registros de la asistencia a los cursos de alfabetización eran incompletos. ❖ Algunos de los capacitadores estaban más preocupados por el bajo nivel de remuneración que por los cursos de alfabetización; ellos estaban buscando otro empleo. ❖ Algunos alumnos encontraron dificultades para seguir el ritmo de los cursos y los capacitadores no fueron sensibles. ❖ Los temas abordados durante los cursos de alfabetización no correspondían a las expectativas de algunos alumnos. Muchos de ellos habrían preferido aprender a leer y escribir, partiendo de los temas que ellos ya conocían. ❖ Las mujeres representaban el 80% de los participantes. ❖ La proporción de la población en el área del proyecto capaz de leer y comprender mensajes simples era el 50% de los hombres y 60% de las mujeres. ❖ La tasa de frecuencia escolar de los niños y niñas había aumentado en la zona del proyecto.

Las reuniones y discusiones con los hombres y las mujeres fueron organizadas de manera separada para abordar el tema de la sensibilización en materia de salud. Se contactó también al personal de salud y educación, y a algunas autoridades locales.

En 1999, 2000 folletos fueron distribuidos en los centros de salud de atención primaria. Entre los grupos de discusión, 60% de las mujeres y 30% de los hombres había visto los folletos pero muy pocos los habían leído (30% y 20 % respectivamente).

Estos resultados llevaron entonces a cuestionar la eficacia de la estrategia seleccionada para sensibilizar a los habitantes en materia de salud. La reflexión evidenció algunos elementos, por ejemplo, las mujeres con los niños acudían principalmente a los centros de salud, sin embargo pocas de ellas podían leer los folletos. Muchos mensajes implicaban inversiones o gastos, como la construcción de letrinas, y las mujeres no podían tomar una decisión sobre este tema. A pesar de estos hechos, se destacaron al mismo tiempo algunos aspectos positivos. Por ejemplo, en el centro de salud trabajaba un profesional muy activo y competente y después de su llegada las prácticas higiénicas mejoraron considerablemente, a pesar de que muchas personas se quejaban por la falta de leña para hacer hervir el agua de consumo. Se realizó con éxito en las escuelas una campaña de vacunación contra la poliomielitis; el 70% de los niños se benefició de este programa.

Sobre el conjunto del proyecto

A través de las discusiones y reuniones con diferentes autoridades y grupos locales, entre ellos los comerciantes, fue posible obtener la siguiente información:

- Se registró una disminución del 5% de la tasa de emigración: una de las razones era la contracción de la economía nacional; las posibilidades de trabajo en la ciudad eran cada vez más limitadas.
- La economía local se veía afectada por la situación a nivel nacional. Por ejemplo, el precio del café, principal cultivo comercial de la zona del proyecto, estaba en uno de sus niveles más bajos.
- La población local no podía afrontar gastos imprevistos, como las mejoras en las viviendas o la adquisición de algunos bienes para mejorar la calidad de vida.
- Algunos datos proporcionados por la administración local indicaban, sin embargo, un aumento del 5% en el número de casas con techo de calamina.

- No existían datos sobre el número de personas que utilizaba mosquiteros. Se pudo constatar, sin embargo, que pocos mosquiteros habían sido vendidos en las tiendas; las personas estaban poco interesadas, en parte por el costo que esto representaba.
- Con relación a las enfermedades, los registros del servicio de salud local indicaban una disminución del 5% en la incidencia de las enfermedades más frecuentes.

D3.3 Resultados, conclusiones y recomendaciones

Después del trabajo de campo, el equipo de evaluación completó el formulario de evaluación obteniendo de esta manera una versión final con los resultados (Cuadro 5). Se prestó particular atención a la identificación de las causas que explicaban las diferencias entre los objetivos esperados y los resultados obtenidos. Además, se hicieron recomendaciones sobre la gestión en la perspectiva del seguimiento, o no, del proyecto.

Cuadro 5: Formulario de evaluación final				
Actividades	**IOV**	**Progreso**	**Comentarios**	**Recomendaciones**
1. Organizar cursos de alfabetización en las comunidades 2.1. Traducir los folletos en el idioma local 2.2. Distribuir los folletos	1. Cursos de alfabetización: ❖ en 10 comunidades; ❖ durante 3 años; ❖ 2 veces por semana; ❖ 2 formadores por clase (por lo menos uno de ellos debe ser mujer); ❖ Asisten 40 personas; ❖ por lo menos 75% son mujeres; ❖ 60% de las alumnas alcanza el nivel básico. 2.1. Folletos traducidos en 1997 2.2. 2 000 folletos distribuidos en 1998	❖ Número de cursos y de alumnos: curso alumnos mes/curso 1997 8 288 36 1998 10 300 30 1999 7 266 38 ❖ Número de capacitadores : mujeres hombres total 1997 3 13 16 1998 8 12 20 1999 10 4 14 ❖ Folletos traducidos en 1998. ❖ Aumento de los costos de 20 UV a 40 UV. ❖ Folletos distribuidos en 1999.	❖ Incapacidad de la administración para garantizar capacitadores para cada curso en 1997. ❖ Consiguientemente las comunidades tuvieron que contratar sus propios capacitadores en 1998. ❖ Influencia muy fuerte de las capacitadoras sobre la población. ❖ Se cierran de 3 clases en 1999. ❖ El número de asistentes baja el año 2 pero aumenta el año 3. ❖ Proporción de las alumnas superior a 80 %. ❖ Aumento del número de capacitadoras pasando de 19% en 1997 a 71 % en 1999. ❖ Problemas relacionados a los cursos de alfabetización: ▪ falta de capacitadores formados; ▪ métodos pedagógicos poco adaptados; ▪ material pedagógico en castellano; ▪ no existen locales de formación disponibles; ▪ incapacidad o rechazo de las comunidades para contribuir; ▪ horarios de los cursos pocos aptos para algunos miembros de la familia (los cursos se realizan en las mañanas). ❖ Problemas de los alumnos: ▪ La comunidad no reconoce las nuevas competencias adquiridas; ▪ Contenido de los cursos no corresponde a las áreas de interés; ▪ Métodos pedagógicos demasiado tradicionales; ▪ Falta de apoyo por parte de los miembros de la familia; ▪ Poca atención a la formación de las mujeres. ❖ Ninguna evaluación sobre las experiencias de los alumnos. No hubo ningún tipo de certificación sobre los conocimientos adquiridos. ❖ Traducción en el idioma local atrasada por causa de la reducción de la subvención. ❖ No se hizo una previsión en el presupuesto original. ❖ de los costos de distribución.	❖ Hacer participar a las comunidades en la selección de los capacitadores. ❖ Capacitar a los formadores. ❖ Incluir en la formación la problemática de género. ❖ Estimular las contribuciones de las comunidades: local, material escolar. ❖ Adaptar los horarios a los alumnos y a los capacitadores. ❖ Utilizar métodos pedagógicos participativos e innovadores para adultos. ❖ Incluir temas de interés en el contenido de los cursos: salud, agricultura. ❖ Sensibilizar a la población sobre la importancia de la alfabetización de los adultos. ❖ Sensibilizar a la población para que se colabore a las mujeres en las tareas domésticas, de esta manera ellas podrían asistir a los cursos de alfabetización. ❖ Introducir un sistema de evaluación y certificación de los alumnos. ❖ Organizar cursos más avanzados para profundizar los conocimientos previos. ❖ Motivar a los capacitadores a través de buenas remuneraciones y reconocimiento por parte de la comunidad. ❖ Asegurar que los desembolsos se realicen oportunamente. ❖ Prever los gastos necesarios.

Cuadro 5: Formulario final de Evaluación				
Resultados	**IOV**	**Progreso**	**Comentarios**	**Recomendaciones**
Aumento de la tasa de alfabetización de la población Disponibilidad de folletos en la zona	1. Porcentaje de la población capaz de leer y comprender los mensajes: ❖ en 1998, 40% mujeres; 60% hombres; ❖ en 1999, 65% de mujeres, 80% hombres. 2. Porcentaje de la población que leyó los mensajes: ❖ en 1998, 30% mujeres, 45% hombres; ❖ en 1999, 60% mujeres, 70% hombres.	% de la población capaz de leer y comprender mensajes simples : ❖ al inicio del proyecto: 30% de las mujeres y 50% de los hombres; ❖ en 1999: 50% de las mujeres y 60% de los hombres. % de la población que ha leído los folletos: ❖ en 1999: 30% de las mujeres y 20% de los hombres.	❖ Aumento notable de la capacidad de las mujeres y los hombres para leer y comprender mensajes simples gracias a la alfabetización. ❖ El nivel de alfabetización de los hombres no se había incrementado substancialmente dado que pocos hombres habían frecuentado los cursos de alfabetización. ❖ Folletos distribuidos en los centros de salud más frecuentados por mujeres y niños. ❖ Las personas habían visto los folletos pero no los habían leído.	❖ Identificar los puntos de distribución accesibles y frecuentados por los diferentes grupos de la población. ❖ Apoyarse más en los recursos humanos locales: salud, educación
Objetivo intermedio	**IOV**	**Progreso**	**Comentarios**	**Recomendaciones**
Sensibilización de la población para que mejore sus condiciones de salud a través de una campaña de información	El 2000, el número de hogares que siguen las prácticas recomendadas: ❖ 90% hierve el agua para el consumo; ❖ 80% utiliza letrinas; ❖ 95% de los niños son vacunados contra la poliomielitis; ❖ 60% utiliza mosquiteros.	Al inicio del proyecto: ❖ No se conocía el % de la población que hervía el agua para el consumo; ❖ 50% utilizaba letrinas; ❖ 40% de los niños estaba vacunado contra la poliomielitis; ❖ menos de 20% utilizaba mosquiteros. Fines de 1999: ❖ 35% hierve el agua para el consumo; ❖ 60% utiliza letrinas ❖ 70% de los niños ha sido vacunado; ❖ menos de 20% utiliza mosquiteros	❖ Algunos progresos con respecto al objetivo del proyecto. ❖ Éxito en la campaña de vacunación contra la poliomielitis (campaña en las escuelas, bajo costo). ❖ Cambios lentos en las prácticas higiénicas que se explican por los recursos limitados de la población y la escasez de leña.	❖ Realizar actividades coherentes entre los objetivos esperados y los resultados alcanzados. ❖ Elaborar buenos indicadores.

Cuadro 5: Formulario final de evaluación				
Objetivo de general	**IOV**	**Progreso**	**Comentarios**	**Recomendaciones**
Mejora de las condiciones de vida de la población	El 2003: ❖ Aumento de 30% del número de casas con techo de calamina; ❖ Reducción de 15% de la tasa de emigración; ❖ Disminución de 20% de la incidencia de las enfermedades más frecuentes.	Situación en 1999: ❖ Aumento de 5% del número de casas con techo de calamina. ❖ Reducción del 5% de la tasa de emigración. ❖ Disminución de 5% de la incidencia de las enfermedades más frecuentes.	❖ Progreso modestos en relación al objetivo general del proyecto. ❖ Ingresos limitados, lo que explica las pocas inversiones en viviendas. ❖ Reducción de la tasa de emigración relacionada en parte a la escasez de empleo en las zonas urbanas. ❖ Resultados parciales del proyecto, sobre todo en lo que respecta las enfermedades más frecuentes.	

Este formulario final de evaluación permitió elaborar el informe de evaluación.

A partir de las columnas "progreso" y "comentarios", comparadas con las columnas «indicadores objetivamente verificables» para las actividades del proyecto, los resultados y objetivos específico y general, fue posible tratar los siguientes puntos: (i) contexto del proyecto; (ii) preparación del proyecto; (iii) ejecución del proyecto en términos de eficacia y gestión; (iii) resultados del proyecto y su eficacia, incluyendo los efectos y el impacto, la duración y el análisis de la eficacia en relación a los costos.

Las secciones «conclusiones y recomendaciones», así como las lecciones aprendidas, se basan en las columnas «progreso y recomendaciones» confrontadas con la columna «indicadores objetivamente verificables» para las actividades del proyecto, sus resultados y sus objetivos.

En este estudio de caso, se presentan sólo las orientaciones de las conclusiones y recomendaciones generales.

Conclusiones y recomendaciones generales

Identificación y preparación

El proyecto fue identificado por la administración distrital basándose en la consulta de muy pocas personas, por consiguiente, su preparación fue muy débil. De hecho, las actividades tenían pocos vínculos con el objetivo específico, además se verificaron pocas hipótesis importantes y algunas de ellas se volvieron hipótesis letales para el proyecto.

Ejecución

Los resultados presentados en el formulario final de evaluación testimonian algunos avances tanto en lo que respecta a la alfabetización (la población estaba interesada en una mejora de sus competencias y conocimientos), como a los impactos de los folletos. Sin embargo, la ejecución del proyecto se vio afectada por el número limitado de agentes implicados, escasa movilización y participación limitada de la población, además por una previsión insatisfactoria de los recursos.

Objetivos específico y general

Teniendo en cuenta el avance del proyecto durante la primera fase, era poco probable que el objetivo general fuese alcanzado a tiempo. Las diferencias entre el objetivo específico y los resultados se debieron principalmente a las debilidades de las etapas de identificación y preparación. No se evidenció coherencia entre las actividades del proyecto y los resultados obtenidos. La alfabetización de los adultos y la distribución de folletos informativos en materia de salud, no fue la mejor estrategia para que la población, poco alfabetizada y con recursos limitados, comprendiera los mensajes sobre salud para poder aplicarlos en una segunda fase. Además, los puntos de distribución de los folletos no permitieron alcanzar una audiencia mayor. La implicación del personal de salud y de educación es, sin lugar a dudas, una vía que debe ser explorada, suponiendo que se apruebe una segunda etapa del proyecto.

Grupos beneficiarios

El proyecto estaba dirigido al conjunto de la población (hombres y mujeres) y en particular a los más desfavorecidos. Las mujeres fueron las más motivadas y reconocieron que saber leer y escribir les había permitido aumentar sus capacidades. La sensibilización de la población y la capacitación de formadores en temas de género eran necesarias para promover la participación de las mujeres. Se sugirió contratar tanto a capacitadoras externas como a mujeres jóvenes de la comunidad con educación secundaria. En relación a la escasa participación de los hombres en los

cursos de alfabetización, se sugirió buscar formas de motivación y sensibilización sobre la importancia de este importante instrumento.

Recomendaciones generales

En caso de ser aprobada la segunda fase del proyecto, se recomendó considerar dos sub-proyectos:

- un proyecto de alfabetización teniendo en cuenta las orientaciones dadas por la evaluación;
- un proyecto de información en materia de salud en el cual las modalidades y los contenidos fueran revisados a la luz de los resultados de la evaluación y de un estudio profundo, realizado con la población sobre las causas de la situación de salud existente y del poco interés mostrado en la campaña de información anterior.

Bibliografía

Aaker J and Shumaker J (1994) .... Looking Back and Looking Forward....., A participatory approach to evaluation, Little Rock, Arkansas: Heifer Project International

Barrow C J (1997) Environmental and Social Impact Assessment, An introduction, London: Arnold

Beck T and Stelcner M (1997) Guide to Gender-Sensitive Indicators, Quebec: Canadian International Development Agency

Blackburn J and Holland J (Eds) (1998) Who Changes? Institutionalizing participation in development, London: Intermediate Technology Publications

Canadian Council for International Cooperation, MATCH International centre and Association Quebecoise des Organismes de Cooperation Internationale (1991) Two Halves Make a Whole, Balancing gender relations in development, Ottawa: Canadian Council for International Cooperation

Casley D J and Kumar K (1988) The Collection, Analysis, and Use of Monitoring and Evaluation Data, A Joint Study by The World Bank, IFAD and FAO, London: The John Hopkins University Press

Cernea M M (Ed) (1991) Putting People First, Sociological variables in rural development, Second Edition, A World Bank Publication, Oxford: Oxford University Press

Commission of the European Communities (1993) Project Cycle Management, Integrated approach and logical framework, Brussels: Evaluation Unit, Directorate General for Development

Commission of the European Communities (1997) Financial and Economic Analysis of Development Projects, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Commonwealth Secretariat (1992) Women and Natural Resource Management, A manual for the Africa region, London: Commonwealth Secretariat

Curry S and Weiss J (2000) Project Analysis in Developing Countries, Second Edition, Basingstoke: MacMillan Press

Cusworth J W and Franks T R (1993) Managing Projects in Developing Countries, Harlow: Addison Wesley Longman

Davies A (1997) Managing for Change, How to run community development projects, London: Intermediate Technology Publications in association with Voluntary Service Overseas

Davis J, Garvey G with Wood M (1993) Developing and Managing Community Water Supplies, Oxfam Development Guidelines No 8, Oxford: Oxfam (UK and Ireland)

Davis-Case, D'Arcy (1990) The Community's Toolbox, The idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry, Community Forestry Manual 2, Rome: FAO

DFID (1995) Stakeholder Participation and Analysis, London: Social Development Division, DFID

DFID (1998) The Social Appraisal Annex for a Project Submission, London: Social Development Division, DFID

Dixon J A, Scura L F, Carpenter R A and Sherman P B (1994) Economic Analysis of Environmental Impacts, Second Edition, London: Earthscan Publications

Feldstein H S and Jiggins J (Eds) (1994) Tools for the Field, Methodologies handbook for gender analysis in agriculture, Connecticut: Kumarian Press

Feldstein H S and Poats S V (Eds) (1989) Working Together, Gender analysis in agriculture, Volume 1: Case Studies, Connecticut: Kumarian Press

Feuerstein M-T (1986) Partners in Evaluation, Evaluating development and community programmes with participants, London: MacMillan Education

FAO (1995) Guidelines for the Design of Agricultural Investment Projects, FAO Investment Centre Technical Paper 7, Rome: FAO

FAO (1992) Sociological Analysis in Agricultural Investment Project Design, Technical Paper 9, Rome: FAO Investment Centre

Gianotten V, Groverman V, Walsum and E and Zuidberg L (1994) Assessing the Gender Impact of Development Projects, Case studies from Bolivia, Burkina Faso and India, London: Intermediate Technology Publications

Gittinger J P (1982) Economic Analysis of Agricultural Projects, EDI Series in Economic Development, Second Edition, Washington D C: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank

Goodman L J and Love R N (Eds) (1980) Project Planning and Management, An integrated approach, Pergamon Policy Studies on Socio-Economic Development, Oxford: Pergamon Press

Gosling L (1995) Toolkits, A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation, Development Manual 5, London: Save the Children

Green A (1999) An Introduction to Health Planning in Developing Countries, Second Edition, Oxford: Oxford University Press

Guijt I and Kaul Shah M (Eds) (1998) The Myth of Community: Gender issues in participatory development, London: Intermediate Technology Publications

Johnson V, Ivan-Smith E, Gordon G, Pridmore P and Scott P (Eds) (1998) Stepping Forward, Children and young people's participation in the development process, London: Intermediate Technology Publications

Kumar K (Ed) (1993) Rapid Appraisal Methods, World Bank Regional and Sectoral Studies, Washington D C: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank

Madeley J (1991) When Aid is No Help, How projects fail and how they could succeed, London: Intermediate Technology Publications

Marsden D and Oakley P (Eds) (1990) Evaluating Social Development Projects, Development Guidelines No 5, Oxford: Oxfam

Martin P (1994) Documenting Development Program Impact: A tool for reporting differential effects on men and women, GENESYS Project, Washington: USAID Office of WID

Moser C O N (1993) Gender Planning and Development: Theory, practice and training, London: Routledge

Nichols P (1991) Social Survey Methods, A Fieldguide for development workers, Development Guidelines No 6, Oxford: Oxfam

Norem R H (1997) Manual Socio-Economic and Gender Analysis Intermediate Level Handbook, Roma: FAO. Edición en español, 2002

Norton M and Eastwood M (1997) Writing Better Fundraising Applications, Second Edition, London: Directory of Social Change in association with the Institute of Charity Fundraising Managers

Oever van den P (1994) Necessary and Sufficient Conditions for Sustainable Development: A tool for gender-informed program planning, GENESYS Project, Washington: USAID Office of WID

Overholt C, Anderson M B, Cloud K and Austin J E (Eds) (1985) Gender Roles in Development Projects, A case book, Connecticut: Kumarian Press

Oxfam (1995) The Oxfam Handbook of Development and Relief, Volumes 1, 2 and 3, Oxford: Oxfam (UK and Ireland)

Parker A R (1993) Another Point of View: A manual on gender analysis training for grassroots workers, New York: UNIFEM

Rao A, Anderson M B and Overholt C A (Eds) (1991) Gender Analysis in Developing Countries, A case book, Connecticut: Kumarian Press

Rietbergen-McCracken J and Narayan D (1997) Participatory Tools and Techniques: A resource kit for participation and social assessment, Washington D C: Social Policy and Resettlement Division, Environment Department, The World Bank

Rojas M (1993) Integrating Gender Considerations into FAO Forestry Projects, Guidelines, Rome: FAO

Rubin F (1995) A Basic Guide to Evaluation for Development Workers, Oxford: Oxfam

Selvavinayagam K (1991) Financial Analysis in Agricultural Project Preparation, FAO Investment Centre Technical Paper 8, Rome: FAO

Stockman D (1994) Community Assessment, Guidelines for developing countries, London: Intermediate Technology Publications

Strachan P and Peters C (1997) Empowering Communities, A casebook from West Sudan, London: Oxfam UK and Ireland

Thomas-Slayter B, Esser A L and Shields M D (1993) Tools of Gender Analysis: A guide to field methods for bringing gender into sustainable resource management, USA: Clark University

University of Arizona (1997) Socio-Economic and Gender Analysis Macro Level Handbook, Draft, Rome: FAO

Valadez J and Bamberger M (Eds) (1994) Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries, A handbook for policymakers, managers and researchers, EDI Development Studies, Washington DC: The World Bank

Vincent F (1997) Manual of Practical Management, For third world rural development associations, Volume 1: Organisation, Administration and Communication, London: Intermediate Technology Publications on behalf of IRED

Wallace T and Marsh C (Eds) (1991) Changing Perceptions: Writings on gender and development, Oxford: Oxfam

Wilde V (1997) Socio-Economic and Gender Analysis Field Handbook, Roma: FAO. Edición en español, 2001.

ASEG

Programa de Análisis Socioeconómico y de Género

Servicio de Género y Desarrollo
Dirección de Género y Población
Departamento de Desarrollo Sostenible

Organización de las Naciones Unidas
para la Agricultura y la Alimentación
Viale delle Terme di Caracalla
00100 Roma, Italia

Tel.: (+39) 06 5705 6751
Fax: (+39) 06 5705 2004

Correo electrónico: SEAGA@fao.org
Sitio Web: www.fao.org/sd/SEAGA