

**MANUAL  
HERRAMIENTAS  
Y TÉCNICAS EN EL  
CICLO DE UN  
PROYECTO SEGÚN  
ENFOQUES  
METODOLÓGICOS**

**2021**

# ÍNDICE



**ENFOQUES  
METODOLÓGICOS EN  
PROYECTOS DE  
DESARROLLO**

**1**

**2**



**ENFOQUES  
METODOLÓGICOS  
TRANSVERSALES EN  
PROYECTOS DE  
DESARROLLO**



**TABLA  
COMPARATIVA DE  
LOS DISTINTOS  
ENFOQUES**

**3**

**4**



**HERRAMIENTAS  
SEGÚN ENFOQUES  
EN CADA CICLO DEL  
PROYECTO**

**ADVERTENCIA:**

*ESTA GUÍA ES EL RESULTADO DEL TRABAJO REALIZADO POR EL ALUMNADO DEL CURSO SOBRE ENFOQUES METODOLÓGICOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO. ADARSI HA REALIZADO LA INTRODUCCIÓN TEORICA DE LOS ENFOQUES Y HA REVISADO LA TABLA COMPARATIVA ELABORADA CONJUNTAMENTE CON EL ALUMNADO.*

*LAS FICHAS DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS SON PROPIEDAD INTELECTUAL DE CADA AUTORA, ADECUADAMENTE NOMBRADA AL INICIO. ADARSI NO SE HACE RESPONSABLE DE ESTAS.*



## INTRODUCCIÓN

Adarsi apuesta por la Educación para el Desarrollo y la Transformación Social.

Un tipo de educación en la que el alumnado sea parte activa de la misma, con la que se aprenda, se aporte, se investigue y se tenga en cuenta, de forma horizontal, las necesidades y fortalezas de quienes la componen.

Partiendo de esta base, y de la realidad que nos hemos encontrado elaborando e impartiendo el curso de "Enfoques, metodologías y técnicas de gestión de proyectos de Cooperación al Desarrollo", coordinado por el Centro de Iniciativas de Cooperación Internacional al Desarrollo (CICODE) de la Universidad de Granada y financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID), surge esta guía para profesionales del sector.

Durante la preparación del temario reafirmamos la impresión que teníamos sobre los enfoques metodológicos para la gestión de proyectos; al igual que en otros muchos ámbitos del tercer sector, y más aún del desarrollo, el avance de propuestas parece quedarse en el marco teórico y carecer de documentación sobre la práctica.

Es por ello que propusimos una *perspectiva de Investigación- Acción*, que supone entender la enseñanza como un proceso de estudio y de continua búsqueda, así que, siguiendo esta premisa, surgió la idea de la creación de esta guía profesional entre alumnado y profesorado, que recoge:

- **Definición y resumen de los siguientes enfoques metodológicos:** Marco Lógico, Gestión basada en resultados, Teoría de Cambio, Planificación de proyectos orientada a objetivos, Enfoque por capacidades y Dragon Dreaming y dos enfoques transversales, de Género y de Derechos Humanos.
- **Análisis** de estos mediante la creación de una tabla comparativa.
- **Herramientas** prácticas para el enfoque del **Marco Lógico, Teoría del Cambio y enfoques transversales** como el enfoque de Derechos Humanos y el enfoque de Género en las fases del ciclo de un proyecto (diagnóstico, seguimiento o evaluación).

Por todo lo expuesto anteriormente, esta guía pretende ser un manual de consulta y apoyo presentando, por un lado, los enfoques metodológicos de forma general y comparándolos mediante el uso de una terminología simple y, por otro, presentar herramientas prácticas para su uso.

Se ha buscado la concreción y practicidad, pero cabe recordar que cada proyecto de desarrollo es único e irrepetible y que tanto las herramientas como su uso deben adaptarse al contexto.

La información recogida en este documento provee recomendaciones y aportes del alumnado del curso y de la experiencia práctica y profesional de Mar García, Claudia Sàlas y Ana Belén Puebla, facilitadoras de Adarsi.

Esperamos que esta guía cumpla su objetivo y se convierta en un apoyo para los y las profesionales del sector del desarrollo social.

A continuación, os presentamos una pequeña aproximación a los distintos enfoques metodológicos de gestión de proyectos de Cooperación para el Desarrollo.

## **1. ENFOQUES METODOLÓGICOS**

Hablaremos de los tres enfoques metodológicos más usados en la gestión de proyectos:

1. El Enfoque del Marco Lógico
2. La Teoría del Cambio
3. La Gestión Basada en Resultados

Así como de tres enfoques metodológicos menos ortodoxos y utilizados en la cooperación al desarrollo:

4. El Método ZOPP –Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos
5. Enfoque basado en capacidades
6. Dragon Dreaming

Mediante estos enfoques, sobre todo los tres primeros, las agencias han ido creando y construyendo un lenguaje común para la gestión de proyectos que, si en teoría los presenta como enfoques diferenciados, en la práctica existe una combinación permanente de los mismos, de sus procesos y de las herramientas que estructuran el modo de elaborarlos.

Estos distintos enfoques han ido evolucionando a lo largo de la historia, del mismo modo que se han interrelacionado entre sí.

A pesar de los múltiples enfoques metodológicos que existen en la actualidad, el Enfoque del Marco Lógico (EML) y la Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) continúan siendo los principales métodos empleados para la gestión de las intervenciones de desarrollo en la cooperación.

### **1.1 EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO (EML)**

Es considerado por todas las agencias la herramienta central en la formulación y evaluación de proyectos. Básicamente, es un método para diseñar, monitorear y evaluar.

Resume de forma clara en una sola matriz, siguiendo la llamada “lógica de intervención”, las características principales de un proyecto desde el diseño e identificación, definición, valoración, ejecución y supervisión, hasta la evaluación.

El enfoque del Marco Lógico es una metodología ampliamente adoptada que utilizan la mayoría de las organizaciones multilaterales y bilaterales que trabajan en la esfera del desarrollo o la cooperación técnica.

Ayuda a las personas interesadas directamente a estudiar detenidamente y analizar la “lógica” de un proyecto de manera sistemática y estructurada, primero efectuando un análisis detallado

de varios elementos y luego, relacionando los resultados de este y confrontarlos con el objetivo general del mismo.

Garantiza una propuesta válida y un proyecto de alta calidad. Asimismo, permite establecer una estructura donde los principales componentes están relacionados de manera evidente y explícita, y en la que las interconexiones quedan claras.

El enfoque del Marco Lógico desempeña una función fundamental en la planificación y el diseño de los proyectos, pero también puede utilizarse a lo largo de todo el ciclo, incluso durante la ejecución, supervisión y evaluación (IAEA, 2012).

Las **características** principales del EML son:

1. Es un enfoque que diseña el proyecto con una estructura lógica.
2. Los objetivos deben ser definidos previamente con un método apropiado.
3. Es un instrumento de planificación a partir del cual se elaboran otros instrumentos como el presupuesto, el reparto de responsabilidades, el calendario de ejecución o cronograma, así como el plan de seguimiento y la evaluación.

Se estructura a través de dos grandes **momentos** diferenciados pero muy relacionados entre sí:

- La etapa de análisis.
- La etapa de programación o construcción de la matriz de planificación.

## 1.2 LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS

La Gestión para Resultados (GpRD) es un modelo de cultura organizacional directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Su objetivo es garantizar que todas las actividades estén estructuradas de manera que permitan lograr los resultados deseados y previamente establecidos.

Como concepto, la GpR centra su atención en responsabilizar a las agencias internacionales, gobiernos e individuos, de entregar los resultados pertinentes a la ciudadanía que pretenden ayudar, no solo en el área de la cooperación al desarrollo.

En última instancia, la GpR debe conducir hacia una mejora sostenible de los resultados de desarrollo mediante la implementación de legislaciones y programas nacionales (OCDE, 2008).

Es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones mejorando el desempeño, no solo en los resultados, si no también en la orientación central de su trabajo.

Proporciona el marco de gestión y las herramientas para la planificación estratégica, gestión de riesgos, monitoreo del desempeño y la evaluación.

Sus **objetivos** principales son:

- mejorar el aprendizaje administrativo haciéndolo más eficaz y unificando metodologías.

- cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño.

El modelo de GpR surge como un elemento central de los esfuerzos mundiales por mejorar la eficacia de la gestión pública, siendo ampliamente reconocido como el que representa las mejores prácticas en este campo.

Se centra en una fuerte noción de causalidad, esto es, presupone que ciertos insumos y actividades conducen, de manera lógica, a determinados resultados. La relevancia de estos resultados sigue un orden creciente: los resultados más básicos (los “productos” u outputs) contribuyen al logro de resultados más complejos (“efectos” o outcomes) y finalmente, a la obtención de “impacto”, que es el resultado de mayor alcance.

La atención al logro de resultados debe estar, por tanto, en todas las fases del proceso de gestión, desde la planificación, al seguimiento y a la evaluación, pues afecta a todos los niveles en los que cada proceso se desarrolla (OCDE, 2007).

La GpR conlleva la necesidad de contar con metas claras, concretas, mensurables y limitadas en número, con objetivos ligados al tiempo (Mayne, 2005).

De igual modo, estas metas deben expresarse en términos humanos, es decir, en términos de efectos directos del desarrollo. Por ello, la GpR representa más que un método, es una forma de pensar y actuar que se articula sobre un conjunto de herramientas prácticas, tendientes a mejorar la gestión de las organizaciones.

### 1.3 LA TEORÍA DEL CAMBIO (TdC)

La Teoría del Cambio (TdC) nos permite ordenar nuestro pensamiento y, a partir de nuestro conocimiento y experiencias, promover las condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado.

En palabras de Annie E. Casey Foundation, esto se hace desde el análisis crítico de nuestros supuestos (AECF 2004, Aspen Institute 2004), puesto que estos supuestos parten en ocasiones de la convicción de que lo que creemos es lo deseable y único; por eso esta teoría tiene mucha incidencia en la importancia de crear espacios de diálogo y debate para un aprendizaje y puesta en común multifactorial.

Cabe mencionar que el enfoque de Teoría del Cambio, aplicado a procesos de cambio social, quiere ser una alternativa de pensamiento-acción con respecto a otros enfoques y lógicas de planificación más rígidos. Esto entendido como la idea de que, al vivir en tiempos complejos y por momentos conflictivos, necesitamos disponer de instrumentos más flexibles que nos permitan planificar y monitorear nuestras acciones desde un punto de vista más realista y acorde.

Algunos de los **pasos** a tener en cuenta son:

1. **Dialogar y debatir** en grupo: Vivimos en tiempos que van cambiando, tiempos dinámicos y con realidades complejas e inciertas, lo cual tiene un impacto directo en los procesos de desarrollo. Es por esto por lo que no podemos quedarnos con nuestra

hipótesis de futuro deseada, si no que tenemos que compartir y debatir con el objetivo de crear hipótesis comunes.

2. **Desaprender** constantemente y revisar los supuestos iniciales: Comprobar si las condiciones iniciales siguen o han cambiado.
3. **(Re)Definir** nuevas estrategias que nos ayuden a encarar operativamente, y de la mejor manera, lo mencionado en los puntos anteriores.

La TdC se centra en analizar, describir y evaluar la lógica que hay detrás de la intervención, es decir, cómo y por qué se generan los impactos de la intervención.

Puede emplearse una teoría del cambio en la planificación estratégica, programática o de políticas, con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra.

De ese modo se trazan metas más realistas, se aclaran las responsabilidades y se acuerda una visión común sobre las estrategias que deben aplicarse para lograr las metas.

Una Teoría del Cambio óptima explica cómo se pretende impulsar el cambio, en lugar de limitarse a relacionar “mediante flechas” una serie de actividades y resultados previstos.

Es un proceso que usa el consenso para generar los objetivos de la intervención a largo plazo y para analizar la lógica que hay detrás de estos.

Las **características** generales de esta metodología son:

- Necesidad de visión compartida de contextos, realidades y significados.
- Ejercicio consciente sobre realidades futuras deseables y probables.
- Consciencia de nuestro propio ser interior: qué posición ocupamos y cómo nos relacionamos con los/as demás.
- No sustituye al Marco Lógico.
- Énfasis en profundizar la práctica reflexiva. No sólo se trata de analizar e identificar las condiciones necesarias para definir la ruta a seguir, sino también de explicitar cómo llegamos a estas conclusiones y cuál es el proceso epistemológico por el cual construimos dichos argumentos y razonamientos. La Teoría del Cambio nos obliga, por tanto, a revisar de manera constante e interactiva los supuestos que utilizamos para interpretar la realidad.

#### 1.4 PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ORIENTADA A OBJETIVOS (ZOPP)

Es la sigla de la denominación alemana "Zielorientierte Projektplanung".

Es una metodología que permite que el grupo de trabajo defina, de forma consensuada, las acciones a realizar y la secuencia a seguir, para alcanzar los objetivos propuestos.

La filosofía subyacente al método ZOPP es la del desarrollo integrado, es decir, que concede al desarrollo social un nivel de prioridad igual que al económico.

Se pone especial énfasis en la participación de los diferentes agentes como condición necesaria de un desarrollo desde la base, bajo la forma de una población activamente comprometida en la planificación e implementación de proyectos. Para conseguir este objetivo, las medidas a poner en marcha han de responder a las necesidades de los grupos destinatarios. Este método fue introducido oficialmente en 1983 en la Cooperación de la República Federal de Alemania con los países empobrecidos y su aplicación se hizo obligatoria a partir de 1986 con la siguiente **finalidad**:

- 1) Lograr una delineación realista y clara de los objetivos con una perspectiva a largo plazo.
- 2) Mejorar la comunicación y cooperación entre las partes implicadas a través de una planificación conjunta, utilizando documentos precisos y definiciones claras.
- 3) Definir el área de responsabilidad del equipo del proyecto.
- 4) Establecer indicadores para el seguimiento y la evaluación.

Los **principios** en los que se basa son:

- Consenso entre las partes implicadas sobre los objetivos.
- Ataque a la raíz de los problemas, analizando sus causas y efectos, así como formulando objetivos factibles y efectivos.
- Participación de personas, grupos e instituciones implicadas.

Las **características** principales de este enfoque son:

- El procedimiento de la planificación por pasos sucesivos.
- La visualización y documentación permanente de los pasos de planificación mediante tarjetas en las que se registran las contribuciones del equipo de planificación y los resultados de las discusiones.
- El enfoque de equipo como marco de referencia para el estudio interdisciplinario de problemas.
- La participación de interesados/as y beneficiarios/as.

La metodología ZOPP sintetiza y relaciona todos los intereses del proyecto junto con todas las situaciones que se pueden dar a lo largo de su ejecución. Por esta razón, es de especial utilidad en proyectos colaborativos en los que participan un gran número de interesados/as con objetivos específicos dispares.

Además de obtener un análisis de involucrados/as, con la metodología Zopp se puede llegar fácilmente a consenso a partir de un análisis realista de la situación de partida.

## 1.5 GESTIÓN BASADA EN PROCESOS o BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Es un enfoque que pone la atención en las actividades, considerando la organización como una serie de procesos que están inherentemente interrelacionados/ interconectados.

Esta fórmula de gestión nace del mundo empresarial y tiene su punto de partida en la industria. Esto no quiere decir que no sea una propuesta interesante y totalmente adaptable a cualquier tipo de gestión, pero no debemos olvidar su origen puesto que el objetivo principal que presenta es el de optimizar recursos y conseguir más eficacia y eficiencia, propósitos que en el mundo social suelen sonarnos demasiado deshumanizados.

## 1.6 DRAGON DREAMING

La siguiente explicación está basada en la lectura de la guía de “*Dragon Dreaming en Acción*” disponible en [dragondreaming.org](http://dragondreaming.org).

Dragon Dreaming es un método usado en proyectos empresariales y de emprendimiento pero que cada vez se usa más en todo tipo de entidades.

Es una metodología que facilita el diseño y la gestión de todas las fases de los proyectos y que tiene en cuenta la sostenibilidad en todos los aspectos de la vida.

Es holístico, basado en la creatividad, promueve tanto el crecimiento personal, como el desarrollo de la comunidad basado en la igualdad y la responsabilidad activa hacia el planeta.

Combina la teoría de sistemas vivos y la ecología profunda, con los métodos tradicionales de gestión de proyectos, además de las sabidurías ancestrales de los pueblos aborígenes australianos.

Es importante decir que existe una formación específica para poder implantar y enseñar este método, por lo que solamente vamos a hacer un pequeño resumen introductorio de este enfoque metodológico, ya que no somos facilitadoras formadas en Dragon Dreaming.

La metodología Dragon Dreaming tiene su base y fuente de inspiración en la Teoría de Sistemas, que da lugar al pensamiento sistémico, y que ayuda a comprender las complejidades y el funcionamiento de estos ayudándonos a ver las «estructuras» y «patrones» de su funcionamiento.

Cada proyecto es un encuentro inicial entre un/a individuo/a y su entorno; una cosa influye sobre la otra en un proceso recíproco.

A través de la localización de estas interfaces se crean cuatro cuadrantes que caracterizan las **cuatro fases** de un proyecto: *Soñar, Planificar, Realizar y Celebrar*.

La rueda de proyectos de Dragon Dreaming representa las distintas fases de este sistema (grupo o comunidad que lleva a cabo un proyecto) donde las cuatro fases principales, contienen dentro de sí otro nivel de *Soñar, Planificar, Hacer y Celebrar*, dando lugar a 16 nuevas etapas.

## 2. ENFOQUES METODOLÓGICOS TRANSVERSALES

Estos se refieren a aquellos enfoques que son transversales sin importar el tipo de proyecto, el ámbito en el que éste se desarrolle y que, además, son de obligada implementación en proyectos de Cooperación al Desarrollo y otros de financiación pública.

Constituyen un modelo de diseño en el que se tiene en cuenta tanto las características como el impacto que ocasionan las políticas programadas sobre determinados sectores de la sociedad, los cuales podrían ver vulnerados sus derechos.

Para ello, se consideran todos los agentes involucrados en el desarrollo de estos proyectos y se les evalúa sectorialmente, así como el impacto global e individual que ocasionaría en las comunidades llevarlos a cabo.

## 2. 1 ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS (EBDH)

Este enfoque constituye un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano, que se basa normativamente en estándares internacionales de derechos humanos y que está dirigido a promover y proteger estos mismos, consensuados por las Naciones Unidas en 1945.

Este enfoque tiene como objetivo *“analizar las desigualdades que se encuentran en el corazón de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y las distribuciones injustas de poder que impiden el progreso”*.

Teniendo en cuenta el Enfoque Basado en los Derechos Humanos, nuestras acciones de desarrollo y nuestros proyectos deberán estar articulados bajo un sistema de derechos y obligaciones, incluyendo todos los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales y el derecho mismo al desarrollo.

Por tanto, la incorporación de este enfoque en los proyectos de Cooperación al Desarrollo supone un cambio de orientación, no solo en las acciones, sino en el propio análisis del problema, la identificación de los proyectos y en su definición.

Os dejamos algunas de las ideas esenciales, desde nuestro punto de vista, que debemos tener en cuenta a la hora de incorporar EBDH en la planificación de proyectos y programas:

- Promover la participación más completa y posible del conjunto de actores y actrices implicadas en estas iniciativas y, fundamentalmente, de los/as titulares de derechos.
- Establecer procedimientos de trabajo que resulten sencillos y fáciles de asumir por personas que no tienen conocimientos avanzados en planificación de programas y proyectos de desarrollo.
- Basarse en las capacidades instaladas dentro de las organizaciones de Cooperación para el Desarrollo, asumiendo todos los elementos positivos de la experiencia acumulada.
- Poner en el centro del desarrollo a los/as titulares de derecho para que éstos/as puedan conocer y contribuir al pleno disfrute de sus derechos.
- Involucrar y trabajar conjuntamente con los/as titulares de deberes puesto que, sin su colaboración, resulta imposible garantizar el pleno ejercicio de los derechos.
- Asumir que el desarrollo puede ser un proceso que contribuya a la plena realización de los derechos humanos, vinculando los Objetivos de Desarrollo con el incremento en el disfrute de estos.
- Promover intervenciones de carácter holístico ya que, muy a menudo, los derechos son interdependientes y la garantía de uno, depende del logro de otros.

En términos operativos, y asumiendo que resulta imposible garantizar el pleno disfrute de todos los derechos en el mismo momento, proponemos que el carácter holístico consista en

incorporar siempre componentes que incidan tanto en los/as titulares de derechos como en los de deberes para asegurar, al menos, que se logren efectos en los dos ámbitos principales de realización de cualquier derecho humano.

## 2.2 ENFOQUE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

En el caso de los proyectos de Cooperación al Desarrollo, la transversalización del género es fundamental. Debe estar presente tanto en el diseño de las políticas como en su aplicación, monitoreo y evaluación.

Hay que garantizar que tanto el personal de las entidades, como las comunidades beneficiarias, entiendan que dicha perspectiva es fundamental para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres.

Un proyecto que incorpora la perspectiva de género, a grandes rasgos, es un proyecto que incluye medidas y acciones que atienden a las diferentes situaciones, roles, necesidades e intereses de las mujeres, los hombres, los niños y las niñas con el objetivo de eliminar las diferencias de género y alcanzar la equidad.

La incorporación de este enfoque en las entidades de desarrollo supone un proceso y una estrategia para hacer que las necesidades, demandas y experiencias de mujeres y hombres sean una parte integral de la formulación, ejecución y evaluación. De esta manera, se asegura que mujeres y hombres se beneficien por igual del proceso de desarrollo y que inicien trayectorias de cambio en las brechas de desigualdad.

La incorporación del enfoque de género no es solo cuestión de justicia social y derechos humanos, sino que es necesaria para asegurar un desarrollo humano equitativo y sostenible con los medios más efectivos y eficientes.

Es importante resaltar que el enfoque de género no considera a las mujeres de forma aislada, sino que más bien, evalúa la situación de mujeres y hombres como intérpretes y beneficiarios/as en el proceso de desarrollo (*Consejería de Juventud e Igualdad, 2014*).

Este no debe ser entendido tan sólo como una herramienta que nos permita interpretar mejor la realidad y, por tanto, adaptar mejor nuestras propuestas de intervención; es una estrategia para transformarla, un compromiso para mejorar la situación social y lograr una relación equitativa entre géneros.

Algunos de los principios que suponen este enfoque, son:

- Parte del reconocimiento expreso de que la desigualdad implica el análisis de las relaciones de género en contextos determinados y en cada una de las fases de la planificación.
- Parte de las necesidades de las mujeres para darles voz en todas las fases del proyecto, lograr así su empoderamiento y en consecuencia, el de la comunidad al completo.
- Analiza las capacidades técnicas desde la perspectiva de género.
- Implica un proceso pedagógico.
- Analiza las prácticas de las organizaciones y las relaciones de género que se dan internamente.

- Analiza los recursos (humanos, materiales y financieros) a los que acceden las mujeres en el momento inicial y al final del proyecto.
- Implica definir con claridad los resultados esperados para hombres y mujeres distintamente, teniendo en cuenta la satisfacción de necesidades prácticas e intereses estratégicos.
- Además de un proceso técnico, supone un proceso político. La radicalidad del cambio implica una negociación que requiere un cambio para las mujeres y también para los hombres y que supone una negociación entre las partes.
- Requiere generar espacios permanentes para el debate y la reflexión.

### 3. TABLA COMPARATIVA

	<b>PRINCIPIOS/CARACTERÍSTICAS</b> <i>¿Qué lo define?</i>	<b>ENFOCADO A</b> <i>¿Para qué sirve?</i>	<b>FASES DEL CICLO DE PROYECTO</b> <i>¿En qué fase del proyecto actúa?</i>	<b>HERRAMIENTAS</b> <i>Herramientas más usadas</i>
<b>ENFOQUE MARCO LÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Herramienta analítica, metodología unificada por fases.</li> <li>➤ Promueve las herramientas de participación y es el enfoque más usado.</li> </ul>	Orientada a objetivos	1. Fase de análisis: identificación, participantes, comunidades involucradas, etc.  2. Programación o construcción de la matriz de planificación  3. Fase de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Herramientas participativas</li> <li>✦ Árbol de problemas</li> <li>✦ Árbol de soluciones</li> <li>✦ Matriz de planificación</li> <li>✦ Lluvia de ideas</li> <li>✦ Entrevistas</li> <li>✦ DAFO</li> <li>✦ Cronograma</li> </ul>
<b>DRAGON DREAMING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Método holístico basado en la creatividad.</li> <li>➤ Combina la teoría de los sistemas vivos, aborígenes australianos, ecología profunda y métodos tradicionales de gestión de proyectos.</li> <li>➤ Promueve el crecimiento personal y el desarrollo basado en la</li> </ul>	Orientado al win- win (ganar-ganar) y a la comunicación	Proceso interior y reflexivo. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soñar</li> <li>2. Planificar</li> <li>3. Actuar</li> <li>4. Celebrar</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Pinakarri: herramienta simbólica para promover la reflexión.</li> <li>✦ Reuniones de equipo.</li> </ul>

	igualdad y responsabilidad con el planeta.			
<b>ENFOQUE POR RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se centra en la causalidad con más énfasis en los resultados que en los procesos.</li> <li>➤ Alinea la programación, monitoreo y la evaluación con los resultados.</li> <li>➤ Promueve y mantiene procesos sencillos de medición e información.</li> <li>➤ Gestiona para (no por) los resultados.</li> <li>➤ Usa la información sobre resultados para aprender en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Basado en la eficacia y la eficiencia.</p> <p>Consecución de resultados.</p> <p>Rendición de cuentas.</p> <p>Transparencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Presupuesto y financiación</li> <li>3. Diseño y ejecución de programas y proyectos</li> <li>4. Monitoreo (continuo) y evaluación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Indicadores.</li> <li>✦ Herramientas de monitoreo continuo.</li> </ul>
<b>ENFOQUE POR CAPACIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pone la atención en las actividades considerando la organización como una serie de procesos que están inherentemente interrelacionados o interconectados.</li> <li>➤ Tiene una estructura más horizontal y automatiza y optimiza los procesos para ser más eficientes.</li> <li>➤ Con esta forma de organización podemos saber qué aporta cada proceso a cada objetivo estratégico.</li> </ul>	<p>Enfocada a la gestión.</p> <p>Se focaliza en los procesos (actividades) que se hacen con el fin de obtener resultados.</p> <p>Importante la estructura de la entidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y secuencia de los procesos</li> <li>2. Descripción de los procesos</li> <li>3. Seguimiento y medición</li> <li>4. Mejora de los procesos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Mapa de recursos, agrupaciones (identificación)</li> <li>✦ Diagrama de procesos, ficha de procesos (descripción de procesos)</li> </ul>

<p><b>ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS Y GÉNERO</b></p>	<p>Enfoques transversales que deben estar presentes en todas las fases del ciclo de un proyecto.</p> <p>Se tendrá una mejor aproximación a las necesidades de la población /grupo.</p> <p><b>DDHH:</b> Analizar desigualdades, promover y proteger los derechos. Sus principios son los Derechos Humanos.</p> <p><b>Género:</b> Tener conocimientos de género, mirar por la igualdad y contribuir a una sociedad igualitaria.</p>	<p>Enfocado en lograr equidad a través de un sistema internacional de derechos y obligaciones. Se hace distinción entre titulares de derecho , obligaciones y responsabilidades.</p> <p>Contribuir a una sociedad igualitaria mediante el análisis de las desigualdades para adecuar el proyecto.</p>	<p><b>Enfoque de DDHH:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis: roles, contextos y capacidades</li> <li>2. Fase de planificación/ejecución</li> <li>3. Fase de evaluación</li> </ol> <p><b>Enfoque de Género:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis: obtención de datos segregados por sexo e identificación de roles, necesidades y acceso a recursos.</li> <li>2. Fase de planificación</li> <li>3. Fase de evaluación: impacto de género, adecuación, eficacia/eficiencia, sostenibilidad.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Herramientas que permitan conocer la situación geográfica, las características ambientales, demográficas, políticas y económicas.</li> <li>✦ Datos segregados por sexo, recogerlos de manera cualitativa y cuantitativa.</li> </ul>
--	---	---	--	--

<p><b>TEORÍA DEL CAMBIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque de pensamiento- acción. Aunque no sustituye al Marco Lógico, se presenta como una alternativa a éste ya que está más adaptado a la actualidad por su análisis complejo del mundo.</li> <li>➤ Se trata de un enfoque más social y participativo, aunque no existe un marco metodológico bien definido.</li> </ul>	<p>Diálogo y debate.</p> <p>Desaprender y reaprender.</p> <p>Redefinir nuevas estrategias.</p> <p>Centrado en analizar, describir y evaluar la lógica tras la intervención.</p>	<p>Planteamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio deseado</li> <li>2. Los actores del cambio</li> <li>3. Supuestos de partida</li> <li>4. Ruta del cambio</li> <li>5. Indicadores del cambio</li> </ol>	<p>Lluvia de ideas</p>
<p><b>PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ORIENTADA A OBJETIVOS (ZOPP)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación de personas, grupos e instituciones.</li> <li>➤ Pasos sucesivos y lógicos.</li> <li>➤ Visualización permanente de los pasos de planificación.</li> <li>➤ Tiene en cuenta el largo plazo.</li> <li>➤ Enfoque del equipo como un marco de referencia.</li> </ul>	<p>Desarrollo integrado social y económico.</p> <p>Planificación de proyectos orientados en objetivos.</p> <p>Atacar a raíz del problema</p>	<p>Supuestos para cada nivel del diseño</p> <p>Indicadores y métodos de verificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Indicadores cualitativos y cuantitativos.</li> <li>✦ Herramientas de comunicación.</li> <li>✦ Herramientas de monitoreo continuo.</li> </ul>

#### 4. HERRAMIENTAS SEGÚN ENFOQUES EN CADA CICLO DEL PROYECTO



#### FASE DE IDENTIFICACIÓN

#### LISTADO DE HERRAMIENTAS DE ESTE APARTADO

ENFOQUE	HERRAMIENTA	AUTOR/A
ENFOQUE DE MARCO LÓGICO	ANÁLISIS SITUACIONAL	Iara María Vieytes Arcomano
	MATRIZ DE STAKEHOLDERS	Alba Hidalgo Chavero
TEORÍA DEL CAMBIO	EL CUENTO	Iara María Vieytes Arcomano
	ANÁLISIS DE DETERMINANTES O CUELLOS DE BOTELLAS	Alba Hidalgo Chavero
ENFOQUE TRANSVERSAL DE DERECHOS HUMANOS	ÁRBOL DE DESEOS DE LOS DDHH	Alba Hidalgo Chavero
	DIAGRAMA DE VENN PARTICIPATIVO	Iara María Vieytes Arcomano
ENFOQUE TRANSVERSAL DE GÉNERO	RELOJ DE 24 HORAS	Iara María Vieytes Arcomano
	DINÁMICA HOMBRE/MUJER MIRANDO CON LENTES DE GÉNERO Y ETNIA	Alba Hidalgo Chavero

## ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

### HERRAMIENTA: ANÁLISIS SITUACIONAL

**Autora: Iara María Vieytes Arcomano**

#### 1. Síntesis de la Herramienta:

La herramienta recibe el nombre de “Análisis situacional” y permite hacer un análisis grupal de las problemáticas sentidas por un grupo, según orden de prioridad.

#### 2. Para qué situaciones:

Esta herramienta está enfocada a la fase de identificación del proyecto, específicamente, en el momento en que estamos haciendo el diagnóstico.

#### 3. Objetivos a lograr:

La herramienta tiene como objetivos:

- Que los grupos realicen de forma conjunta el análisis de las problemáticas que existen en torno a su unidad de organización (puede ser: comunidad, centro de formación, asociación, etc.).
- Que el análisis de las problemáticas existentes se haga con enfoque de género.
- Que el análisis permita priorizar problemáticas y temáticas a trabajar de manera conjunta con el grupo.

#### 4. Actores a los que se dirige:

La herramienta se dirige principalmente al trabajo con grupos que estén organizados o que tengan un contexto común.

#### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Enfoque de Género.

Enfoque de Derechos Humanos.

Útil para los diversos enfoques metodológicos que buscan hacer un análisis participativo con los actores implicados.

#### 6. Materiales/ recursos que requiere:

- Papelógrafos.
- Post-it de 3 colores diferentes.
- Rotuladores o marcadores de colores .
- Espacio cómodo donde desarrollar la actividad (sillas y mesa o suelo).

- Espacio para exposición grupal y puesta de acuerdo.

En caso de que se quiera hacer de forma virtual también podría realizarse a través de la página MIRO, plataforma colaborativa con forma de pizarra digital.

## **7. Tiempo:**

El tiempo máximo de duración de la actividad será de 1h 30 min, que se distribuirán de la siguiente manera:

1. Bienvenida y explicación del motivo de la reunión (10 min).
2. Dinámica para romper el hielo (10 min).
3. Explicación de la herramienta “análisis situacional” (10 min).
4. Desarrollo del análisis (30 min).
5. Puesta en común del análisis y reflexión (20 min).
6. Evaluación (5 min).
7. Despedida (5 min).

## **8. Situaciones previas que deben darse:**

El uso de esta herramienta requiere de un grupo que tenga características y/o un interés común, de tal forma que se fomente un análisis grupal (por ejemplo, una asociación de estudiantes, una organización comunitaria, una comunidad de vecinos, un grupo escolar).

Esto es importante para que el grupo entienda que parte de un contexto o una situación común que se quiere mejorar de tal forma que además de poder identificar problemáticas puedan hacer la priorización. Se recomienda que el grupo sea mixto y de aproximadamente 15 personas.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

- Es una herramienta que facilita la identificación de problemáticas desde un enfoque de género.
- Es una herramienta que promueve el trabajo participativo entre un grupo.
- Requiere de pocos recursos para llevarse a cabo y puede adaptarse a modalidad presencial o virtual.

### **Debilidades**

- Es una herramienta que puede ser excluyente si solo habla de hombres, mujeres y común. Se recomienda consultar al grupo si desean agregar alguna categoría más (**no binario**).

- Es una herramienta que se centra especialmente en la identificación y priorización de problemáticas y no tanto en la búsqueda de soluciones grupales.
- Es una herramienta que si el grupo no es activo puede quedar con poca información.

## 10. Desarrollo:

El grupo ingresa en la sala donde se va a desarrollar la actividad y toma asiento.

Las personas dinamizadoras dan la bienvenida al grupo y realizan una breve bienvenida.

Se realiza cualquier dinámica para romper el hielo y presentarse (ver ejemplos de dinámicas [aquí](#)).

Las dinamizadoras explican cómo se desarrolla la herramienta al grupo y preguntan si están de acuerdo con las categorías planteadas o quieren agregar algunas más.

Se hacen 3 o 4 grupos según las categorías. Se decide qué color de post-it será prioridad 1, 2 y 3. Y se da un papelógrafo y rotuladores a cada grupo.

Los grupos tendrán 30 minutos para hacer su priorización de forma consensuada según la categoría en la que se encuentren: mujeres, hombres, común, no binario en su caso. Las dinamizadoras estarán dando vueltas por las salas para apoyar a los grupos si lo necesitan.

Posteriormente, habrá otros 30 minutos en los que los grupos exponen su trabajo y se hace una discusión y reflexión sobre las situaciones encontradas. En este apartado se podría añadir una parte de aporte de posibles soluciones.

## 11. Evaluación:

Para evaluar el desarrollo de la herramienta se llevará impresa una breve ficha que contenga las siguientes preguntas sobre el grado de satisfacción de los participantes (ver anexo 2). Por otro lado, se recomienda que cuando se haya realizado el diagnóstico se haga la comprobación que las problemáticas presentadas por el grupo hayan sido tenidas en cuenta.

### Anexo 1. Ejemplo



## Anexo 2. Tabla de Evaluación

Pregunta		Respuesta				
		1	2	3	4	5
1.	Grado de satisfacción con el desarrollo general de la actividad					
2.	Grado de satisfacción respecto de la actividad					
3.	Grado de satisfacción con la duración de la actividad					
4.	Grado de satisfacción con los resultados del análisis de problemáticas					
5.	Comentarios o Recomendaciones					

## HERRAMIENTA: MATRIZ DE STAKEHOLDERS

**Autora: Alba Hidalgo Chavero**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Con la matriz de stakeholders trataremos, a través de una serie de encuestas y entrevistas, conocer mejor las relaciones de influencia existentes entre los diferentes participantes/grupos de interés de un proyecto concreto.

### **2. Para qué situaciones:**

Esta herramienta la utilizamos en la fase diagnóstica, en concreto, durante el análisis de los/as participantes, es decir, dentro de la primera fase según la metodología de marco lógico.

Esta herramienta está pensada para proyectos con un número elevado de actores y actrices entre los que existen relaciones de poder intrínsecas y complejas.

### **3. Objetivos a lograr:**

Esta herramienta es un modelo que se utiliza para identificar e investigar el campo de poder y las influencias entre los distintos actores y actrices que puedan afectar o ser afectados/as por el logro de los objetivos de un proyecto.

Por tanto, el objetivo de esta herramienta es identificar y diagnosticar las relaciones de poder y la influencia que ejercen unos actores y actrices sobre otros/as, así como sobre los objetivos de un proyecto concreto; de esta forma se podrá obtener una visión más clara de todo el proyecto, sus involucrados y también de los posibles problemas que pueden llegar a aparecer en un futuro.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Está dirigida a todos los actores y actrices que intervienen de algún modo en la puesta en marcha de un proyecto de cooperación. Teniendo en cuenta la clasificación específica del Marco Lógico hablaría de los siguientes grupos de participantes:

- Beneficiarios/as directos/as.
- Beneficiarios/as Indirectos/as.
- Excluidos/as y neutrales.
- Perjudicados/as y oponentes potenciales.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Esta herramienta es muy adecuada para el enfoque del marco lógico, ya que éste enfoque da mucha importancia a la fase de identificación, en concreto al análisis de los participantes. Es fundamental que los objetivos de cualquier proyecto sean un reflejo de las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés y no de las necesidades internas de las entidades. También es necesario prever qué posibles conflictos pueden ocurrir al apoyar a ciertos grupos y qué medidas pueden tomarse para evitar estos conflictos.

En este sentido, esta herramienta nos puede ayudar a tener una visión más clara del entorno en el cual nos movemos y de los diferentes problemas que pueden aparecer, siendo esto un aspecto clave, ya que la identificación de dichos conflictos de intereses también nos facilitará posteriormente la elaboración del árbol de problemas.

#### **6. Materiales/ recursos que requiere:**

- Cuestionario con preguntas claves para identificar los actores considerados claves para cada etapa del proyecto (ejemplo: Anexo 1). Puede realizarse en papel o a través de medios electrónicos (ordenador, Tablet, móvil), dependiendo del entorno o contexto en el que nos encontremos.
- Entrevistas a los diferentes actores. Éstas pueden realizarse de forma presencial mediante reuniones de equipo con los participantes o telefónicamente/vía mail si las circunstancias técnicas lo permiten.
- Documentos oficiales, normativas, acuerdos, convenios, tratados, notas de prensa.
- Internet (si el contexto y circunstancias lo permiten).
- Herramientas informáticas para la elaboración de tablas y gráficos.

#### **7. Tiempo:**

El tiempo dependerá del número de actores y actrices que influyan en cada proyecto y de la complejidad de las relaciones entre ellos/as. También dependerá de la naturaleza del proyecto y el tiempo total con el que contamos para la formulación. Además, siempre debemos tener en cuenta los problemas que pueden aparecer durante el proceso

#### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Esta herramienta podría ser útil en procesos de identificación y diagnóstico en los cuales confluyan muchas variables (internas o externas al proyecto en sí) y actrices y actores beneficiarios/as (directos/as o no), es decir, en contextos complejos y desconocidos. Con el fin de aclarar y comprender de la mejor forma posible el entorno en el cual queremos trabajar.

#### **9. A tener en cuenta:**

##### **Fortalezas**

- Nos permite obtener una visión muy clara de todas las personas involucradas en el proceso. Podemos adaptarla fácilmente para diferentes culturas, sexos, grupos de edad, nivel educativo, entornos más o menos rurales, etc.
- Puede adaptarse a proyectos de diversa naturaleza.

##### **Debilidades**

- En ciertos entornos o contextos podemos tener dificultades técnicas a la hora de recabar la información. Por ejemplo, si trabajamos en zonas muy rurales no podremos realizar entrevistas telefónicas o vía email.
- Dificultades a la hora de obtener documentos oficiales en determinados entornos con Gobiernos o Estados inestables.
- Posibles conflictos entre los diferentes grupos de interés. Por ejemplo, un determinado colectivo puede molestarse o sentirse traicionado si mantenemos contacto y tenemos en cuenta las necesidades de otro colectivo contrario.

## 10. Desarrollo:

La Matriz de Stakeholders indica y define los grupos de interés de un proyecto (beneficiarios/as directos/indirectos, equipo encargado de implementar el proyecto, financiadores, instituciones locales/estatales/internacionales, sociedad civil, etc.). Todos ellos deben ser analizados para entender qué intereses tienen, qué les motiva y qué información se necesita, lo que definirá el grado de influencia, la forma de gestionarlos y cómo tenerlos en cuenta en cada una de las fases del proyecto.

Pasos para la elaboración de la matriz:

1. Tras haber identificado los actores claves, se realizaría un cuestionario con una serie de preguntas que permita tomar en cuenta los actores y actrices considerados/as clave para cada etapa de la estrategia. Este cuestionario, además de definir las expectativas de los/as mismos/as, trata de determinar los beneficios que ellos/as esperan movilizar y los conflictos de interés de cada uno de ellos/as respecto de los objetivos. El cuestionario que planteamos está pensado para la fase inicial del proyecto, pero debe estar en constante revisión y reformulación.

2. En este paso realizaremos una entrevista corta a cada uno de los actores y actrices (o a un/a representante en el caso de que un actor o actriz clave sea un grupo de personas), con el fin de completar los campos de la propia matriz (Anexo 2) y que nos permitirá conocer los siguientes datos:

- El nivel de conocimiento en cuanto al proyecto que se quiere ejecutar en la comunidad.
- Si la posición era propia del actor/ actriz o dependía de la coordinación con otros/as.
- El grado de interés de los actores y actrices, y del impacto que puede causar en la comunidad.
- Análisis de las posibles alianzas y enemigos/as que pudiera tener entre los actores y actrices.
- El nivel de recursos que dispone cada uno de los actores seleccionados.
- El liderazgo que tiene en el momento de la entrevista cada grupo de actores y actrices.

3. Posteriormente, los datos obtenidos de las entrevistas se analizan y se estructuran dentro de la Matriz de Stakeholders.

4. A partir de los datos obtenidos de la matriz, podemos conocer el posicionamiento de los actores y actrices, así como la influencia e importancia que pueden llegar a tener unos/as sobre otros/as y sobre el objetivo final del proyecto.

Además de la propia matriz, podemos elaborar diferentes gráficas, un mapa de participantes o incluso una matriz de Influencia vs Importancia (Anexo 3) que nos permita tener una perspectiva más visual de los/as participantes y de sus relaciones.

## 11. Evaluación:

La evaluación del desarrollo de esta herramienta se realizará a lo largo de todo el proyecto, llevando a cabo un proceso continuado de observación y monitoreo con el fin de saber si las relaciones, interacciones y conflictos de intereses que se habían previsto en la fase de diagnóstico se dan y si el hecho de tener esta información de antemano ha sido beneficioso para el proyecto en general. Se trataría, por tanto, de una evaluación cualitativa basada principalmente en la observación y el monitoreo.

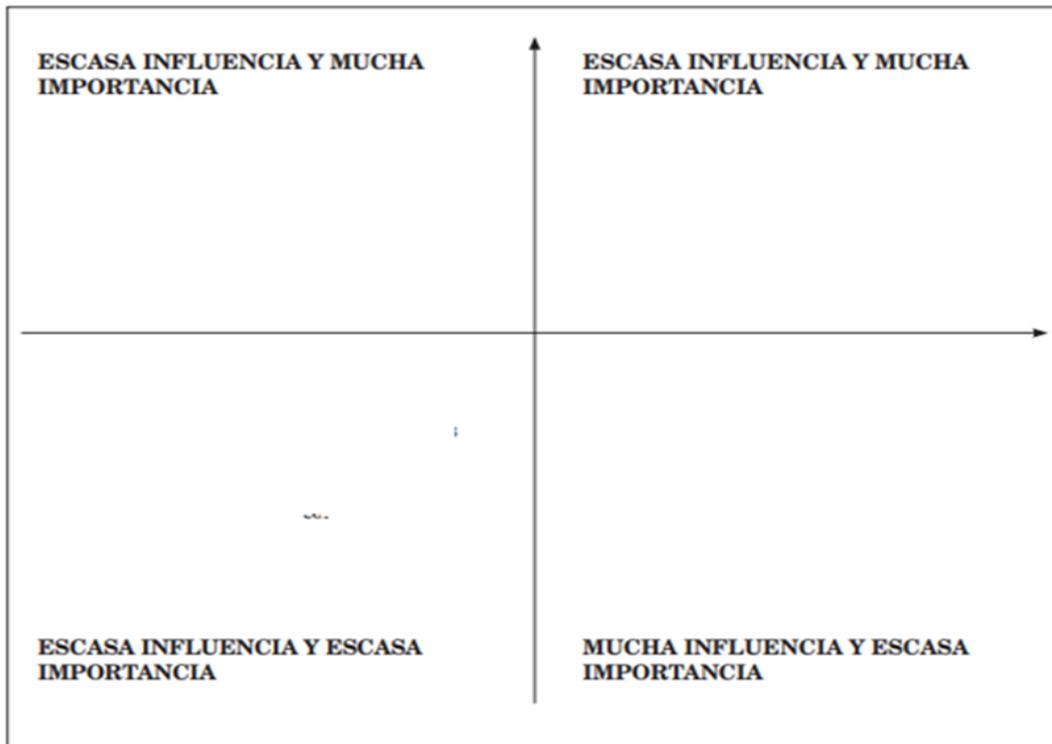
**ANEXO 1**

<b>Preguntas</b>	<b>Análisis</b>
¿Quién depende de que se lleve a cabo el proyecto?	
¿De quién depende que el proyecto se lleve a cabo?	
¿Quiénes son los potenciales beneficiarios?	
¿Quiénes podrían verse negativamente afectados?	
¿Quién puede influir sobre el proyecto?	
¿Quiénes tienen los derechos sobre el recurso actualmente?	
¿Quién va a trabajar en contra del proyecto?	
¿Quién puede carecer de voz durante el proceso?	
¿Quiénes tienen un conocimiento o experiencia específicos sobre la materia?	
¿Quiénes muestran un interés especial por el proyecto?	

**ANEXO 2**

Id	Conocimiento del proyecto		Posición		Interés/ impactos Del proyecto			Alianzas/ Enemigos	Recursos	Liderazgo
	Definición	Nivel	Propia	De Otros	+/- Neutros	Nivel	Descripción			

**ANEXO 3**



## TEORÍA DEL CAMBIO

### HERRAMIENTA: EL CUENTO

**Autora: Iara María Vieytes Arcomano**

#### **1. Síntesis de la Herramienta:**

La herramienta busca crear una imagen viva a través de un cuento personal que defina cuál es la situación actual y cuál es el cambio que se quiere lograr a través de la intervención, proyecto o programa.

#### **2. Para qué situaciones:**

Esta herramienta está enfocada en la fase de “El cambio deseado”.

#### **3. Objetivos a lograr:**

Representar, a través de un cuento, un conjunto de condiciones, relaciones y resultados que queremos contribuir a que ocurran en los años venideros a partir de nuestra acción en el entorno presente y futuro.

#### **4. Actores a los que se dirige:**

Equipo de personas que se encuentran diseñando una intervención, proyecto o programa.

#### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

El enfoque metodológico al que se ajusta esta herramienta es a la Teoría del Cambio principalmente, porque busca proyectar el futuro de manera positiva y no centrarse tanto en el problema a resolver.

Enfoque de Género.

Enfoque de Derechos Humanos.

#### **6. Materiales/ recursos que requiere:**

- Hojas tamaño A4 o en su caso, ordenador con Word
- Bolígrafos
- 6 dados de papel dibujados
- Espacio cómodo

## 7. Tiempo:

El tiempo máximo de duración de la actividad será de 2 horas, que se distribuirán de la siguiente manera:

1. Bienvenida y explicación del motivo de la reunión (10 min)
3. Explicación de la herramienta “imagen viva a través del cuento” (10 min)
4. Tirar el dado (10 min)
5. Desarrollo del cuento (1hs)
6. Lectura de cuentos y reflexión (20 min)
7. Evaluación (5 min)
8. Despedida (5 min)

## 8. Situaciones previas que deben darse:

Para el desarrollo de esta herramienta se requiere de personas que tengan especial interés en hacer una reflexión personal sobre la situación actual referente a una determinada temática y sobre los cambios que desean. Se requiere de capacidad de redacción o, en su caso, de un equipo de facilitadores que apoyen o adapten la dinámica.

El equipo que dinamiza la actividad tiene que preparar previamente el material.

En primer lugar:

Se necesita crear los dados de papel con sus dibujos previamente elaborados. Se harán 3 dados. En el dado 1 se añadirán en cada cara un dibujo de un lugar (por ejemplo: una casa, un parque, una escuela, etc.). En el dado 2, se añadirán personas en cada cara (por ejemplo: 1 niño, 2 niñas, 1 familia, 1 abuelo y su nieto, etc.). En el dado 3 se añadirá una acción (comer, jugar, levantarse, dormirse, etc.). Los cubos servirán para incentivar el diálogo entre los participantes.

Se necesita tener dos hojas por persona:

La hoja N°1 contendrá la siguiente frase “había una vez...”.

La primera hoja servirá para que la persona haga una descripción del presente.

La hoja N°2 contendrá la siguiente frase: “pero un día”, servirá para que la persona haga una descripción de la situación que se querría tener en el futuro cuando haya habido un cambio.

## 9. A tener en cuenta:

### Fortalezas

- Es una herramienta que facilita evidenciar como es la situación actual y futura que se desea de manera creativa, única y personal.

- Es una herramienta que busca hacer una profunda reflexión personal.
- Es una herramienta especialmente enriquecedora cuando hay un número reducido de participantes.

### **Debilidades**

- Es una herramienta que requiere de capacidad de redacción y síntesis de ideas por lo que puede ser frustrante para personas que tengan dificultades en esta área.
- Es una herramienta que requiere de una actitud proactiva, imaginación y concentración. Si no se reúnen estas condiciones puede ser que no se cumpla el objetivo.

### **10. Desarrollo:**

El grupo ingresa en la sala y se le da la bienvenida a la actividad por parte de la o las personas facilitadoras. Acto seguido, se procede a indicar el motivo de la reunión y se hace la explicación de la actividad.

En este momento se explica que es una actividad individual que consiste en crear un cuento en la Página 1 donde se describirá la situación actual respecto de la temática planteada y, en la hoja 2, se describirá la situación futura deseada. Para ello, la hoja 1 tiene la siguiente frase al inicio “Había una vez...” a partir de ahí cada persona crea su historia. La hoja 2 tiene la frase “Pero un día...” que supondrá el giro hacia la situación futura deseada.

Para el análisis de la situación actual, las personas deben procurar construir su historia prestando especial atención a factores socioeconómicos, políticos, geográficos y tecnológicos, las políticas institucionales existentes, las prácticas de las personas, las motivaciones y las creencias, los actores capaces de influenciar significativamente el proceso y los recursos disponibles o las habilidades que estas poseen.

Para describir la situación futura que se espera, deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es el propósito del cambio que queremos contribuir a que ocurra? ¿Cuáles son los temas que queremos contribuir a que cambien? ¿Quiénes son los actores involucrados en el proceso de cambio? ¿Qué periodo de tiempo estamos visualizando? ¿En qué nivel estamos visualizando el cambio (eventos, patrones, estructuras)?

Para facilitar el inicio del cuento, cada persona tirará los 3 dados que el equipo ha construido previamente. El dado 1, que les dará un lugar de partida de la historia, el dado 2, que le dará a una o unas personas protagonistas de la historia y el dado 3, que les dará una acción que están realizando los protagonistas a la hora de iniciar el cuento. A partir de esto, cada persona, haciendo uso de la imaginación, trata de incluir los elementos anteriormente citados a las dos fases del cuento. Se les da 1 hora de tiempo para poder crear las historias.

Una vez elaborado el cuento, las personas dinamizadoras reúnen en círculo a todas las personas participantes y explica que se hará la lectura de las historias y una reflexión grupal. Se recomienda en este momento, que se dé libertad a las personas para que decidan si quieren o no quieren leer su historia. Posteriormente, se realiza la lectura. Cada vez que una persona finalice, se le pide al resto que destaque una palabra o frase que le ha llamado la atención. Finalmente, una vez leídas todas, se hace una reflexión y síntesis grupal donde en pocas palabras se describe la situación actual y la futura que se espera lograr a través del cambio.

## 11. Evaluación:

Para evaluar la actividad se ponen en el suelo cinco hojas cada una con un número del 1 al 5 en orden ascendente. Todas las personas en pie se colocan detrás de estas hojas.

Las personas dinamizadoras explican que harán una serie de preguntas y que se deben situar detrás de la hoja según su grado de satisfacción, siendo 1 poco satisfecho y 5 muy satisfecho.

Se recomienda que las/os dinamizadores tomen nota de los resultados para futuras ocasiones.

Las preguntas son las siguientes:

1. Satisfacción respecto a la actividad en relación con los objetivos perseguidos.
2. Satisfacción respecto de la reflexión final y ruta a seguir para conseguir el cambio.
3. Satisfacción respecto a la organización de la actividad y modalidad planteada.
4. Satisfacción respecto a la historia individual construida.

## HERRAMIENTA: ANÁLISIS DE DETERMINANTES O CUELLOS DE BOTELLAS

**Autora: Alba Hidalgo Chavero**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Se trata de una herramienta mediante la cual, a través del estudio de una serie de categorías determinantes (cuellos de botella) y sus puntos críticos, podremos diagnosticar los posibles obstáculos para alcanzar los cambios deseados.

### **2. Para qué situaciones:**

Utilizaremos esta herramienta en la fase de diagnóstico del proyecto, en concreto en la fase de identificación y análisis de la situación problemática que queremos abordar. Se entiende que debe utilizarse en situaciones problemáticas en las cuales se pretenda introducir un cambio específico para la sociedad.

### **3. Objetivos a lograr:**

El objetivo que lograr con esta herramienta es identificar los posibles obstáculos para alcanzar los cambios deseados.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Esta herramienta está dirigida a todas las personas involucradas en la implementación de las intervenciones específicas. De igual forma se debe contar con la participación de representantes de la población para la cual esté destinada dicha intervención, ya que el análisis no estará completo si falta el punto de vista de la población beneficiaria.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Esta herramienta se adhiere a La Teoría del Cambio.

Es una herramienta de planificación orientada al diálogo y al debate. Por este motivo el análisis de determinantes o cuellos de botellas es adecuado como herramienta para diagnosticar los posibles problemas/obstáculos que se nos presenta la hora de implementar cambios significativos en un entorno, contexto o cultura determinados, ya que dicho diagnóstico se llevará a cabo a través de procesos participativos en los que primará el debate y la reflexión entre los distintos participantes.

### **6. Materiales/ recursos que requiere:**

- Espacios para reuniones, talleres, asambleas...
- Planes de desarrollo regional, artículos científicos, investigaciones, legislaciones...
- Internet (si el contexto y circunstancias lo permiten) Herramientas informáticas para la elaboración de tablas y gráficos.

## 7. Tiempo:

El tiempo dependerá de las intervenciones específicas que queramos realizar, ya que debemos identificar los cuellos de botellas para cada una de ellas.

También dependerá de la evolución de los diferentes procesos participativos y del acceso a otras investigaciones y evaluaciones.

## 8. Situaciones previas que deben darse:

Para poner en marcha esta herramienta deben haberse llevado a cabo los siguientes pasos:

- Definir el tema.
- Crear el equipo de diseño Definir del territorio.
- Establecer el grupo destinatario.
- Identificar las intervenciones específicas.

## 9. A tener en cuenta:

### Fortalezas

- Nos permite obtener una visión muy clara de todos los obstáculos con los que nos podemos encontrar Podemos adaptarla fácilmente para diferentes culturas, sexos, grupos de edad, nivel educativo, entornos más o menos rurales, etc.
- Puede adaptarse a proyectos de diversa naturaleza. Favorece los procesos participativos.

### Debilidades

- En ciertos entornos o contextos podemos tener dificultades técnicas a la hora de recabar la información.
- Dificultades a la hora de obtener documentos oficiales en determinados entornos con Gobiernos o Estados inestables.
- Inexistencia de investigaciones o documentos científicos previos.
- Dificultades a la hora de organizar los procesos participativos, ya que los tiempos de los participantes pueden ser muy diferentes.

## 10. Desarrollo:

El objetivo que lograr con esta herramienta es identificar los posibles obstáculos para alcanzar los cambios deseados. Para poner en marcha esta herramienta debemos seguir los siguientes pasos:

1º Para la identificación de los cuellos de botella se empleará un marco de determinantes de análisis (los determinantes pueden ser agrupados por categorías más genéricas).

Pero, ¿qué son las determinantes? Son las condiciones críticas que deben cumplirse para lograr los objetivos planteados con la intervención específica. Por ejemplo, un determinante sería una norma social, una legislación o una política. Estas determinantes buscan cubrir todos los posibles cuellos de botella que podrían presentarse en el momento de implementar las intervenciones.

Para facilitar la labor de análisis se pueden utilizar una serie de preguntas que nos ayudarán en todo el proceso. Por ejemplo: “¿Se recibirá alguna sanción del grupo si se realiza una práctica o conducta específica?” o ¿Las leyes y normas ayudan o impiden brindar los servicios?

Es necesario que en este punto del análisis utilicemos metodologías participativas y se realicen sesiones de trabajo grupal como talleres o reuniones, que cuente con la participación de las personas involucradas.

2º El análisis anterior debe llevar a identificar diversas condiciones críticas en cada determinante.

Para establecer qué limitaciones encontradas serán cuellos de botellas a abordar, es necesario establecer una valoración que permita identificar la magnitud de las limitaciones en las condiciones más críticas. Esto implica establecer indicadores que nos permitan, de manera objetiva, llevar a cabo dicha valoración.

### **Ejemplo:**

Determinante: Legislación y política

Condición crítica identificada: Los documentos de planificación del gobierno regional incluyen la reducción de la desnutrición como una prioridad política.

Indicador: El plan de desarrollo de la región incluye la reducción de la desnutrición como una prioridad política. \*(Indicador dicotómico, Sí o No).

Es importante que estos indicadores provengan de fuentes de información ya existentes y que se produzcan de manera regular, a partir de sistemas de información que se encuentren funcionando y de encuestas nacionales.

3º Una vez que se cuente con los indicadores respectivos y sus valores, procederemos a establecer los cuellos de botella. Una forma de hacer esto es comparando cuán alejado está el valor del indicador en relación con la meta establecida para el periodo respectivo de la intervención específica (usualmente, anual o semestral); aquellos que se encuentren más alejados de la meta serán los cuellos de botella que debemos establecer.

Sin embargo, es posible que no se tengan metas establecidas para varios de los indicadores propuestos. En este caso, lo que se debe hacer es identificar cuáles son los indicadores de menor desempeño y sobre la base de esta cuantificación se establecerá si se trata de un cuello de botella a abordar o no.

Por tanto, aquellos determinantes que estén más alejados de la meta y los que cuenten con indicadores al desempeño menores, serán considerados como cuello de botella.

## **11. Evaluación:**

Para llevar a cabo la evaluación de esta herramienta utilizaremos por propios indicadores elaborados anteriormente. Sobre la base de dichos indicadores se deberá realizar un ejercicio continuo de seguimiento para establecer los avances. La periodicidad de revisión de los avances dependerá de la naturaleza del indicador correspondiente y de la forma en que se haya establecido el plan para la remoción de los cuellos de botella.

**ENFOQUE TRANSVERSAL**

**DE DERECHOS HUMANOS**

**HERRAMIENTA: ÁRBOL DE DESEOS DE LOS DDHH**

**Autora: Alba Hidalgo Chavero**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Se trata de una dinámica participativa y simple a través de la cual pretendemos identificar los cambios deseados por una comunidad concreta en cuestión de Derechos Humanos.

### **2. Para qué situaciones:**

Utilizaremos esta dinámica en la fase de diagnóstico del proyecto. En concreto para situaciones o contextos en los cuales exista una vulneración sistemática de los Derechos Humanos.

### **3. Objetivos a lograr:**

- Identificar los deseos y necesidades dentro de un contexto concreto, con el objetivo de alcanzar una situación futura que mejore la presente.
- Tener siempre presente los objetivos y las necesidades que los beneficiarios del proyecto pretenden satisfacer.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Esta herramienta se pondrá en práctica con los beneficiarios/as directos del proyecto en cuestión. En función del tipo de proyecto podrá adaptarse a diferentes géneros, edades, contextos...

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

En este caso la dinámica está pensada para la fase de identificación y análisis dentro del enfoque de Derechos Humanos. Se trata de una herramienta sencilla, de fácil adaptación a diferentes contextos y que nos permite identificar necesidades concretas dentro de un grupo. Además, es una herramienta versátil que puede adaptarse con facilidad a otros enfoques.

### **6. Materiales/ recursos que requiere:**

- Figura de árbol, preferiblemente de cartón o cartulina.
- Papeles recortados con forma de hojas o incluso hojas secas de árboles.
- Bolígrafos o rotuladores.
- Pegamento.
- Declaración de los Derechos Humanos (en papel o en formato digital).

## **7. Tiempo:**

Se asignará un tiempo máximo de 40 minutos para realizar esta dinámica.

## **8. Situaciones previas que deben darse:**

Como paso previo debemos identificar de forma clara a los Titulares de Derecho de la comunidad.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

- Es una herramienta adecuada para trabajar con niños y niñas.
- Fomenta la participación y el ambiente de comunidad.
- Muestra una visión muy simplificada de los objetivos que debe satisfacer el proyecto.

### **Debilidades**

Puede resultar demasiado superflua en ciertos contextos.

## **10. Desarrollo**

1º El o la facilitadora explica a los participantes la declaración de derechos humanos. Podemos proyectarlos en una pizarra digital o repartirlos en papel.

2º Los participantes deben identificar aquellos Derechos Humanos que consideren no estarse cumpliendo en su comunidad. También pueden pensar en situaciones concretas y/o cotidianas que puedan estar interfiriendo en el correcto disfrute de sus derechos.

3º Cada persona debe escribir en papeles cada una de las cosas que ha identificado en el paso anterior y pegar esos papeles en el árbol.

## **11. Evaluación:**

Al finalizar el proyecto, las mismas personas que realizaron el árbol, elaboran un "árbol de la realidad" en el que se muestran los cambios obtenidos en base al proyecto. Después, tendríamos que compararlo con el "árbol de deseos" para identificar si las necesidades de los participantes han sido satisfechas y qué grado.

## HERRAMIENTA: DIAGRAMA DE VENN PARTICIPATIVO

**Autora: Iara María Vieytes Arcomano**

### 1. Síntesis de la herramienta:

La herramienta “Diagrama de Venn participativo” sirve para entender cómo se interrelacionan los Titulares de Derechos, Titulares de Responsabilidad y Titulares de Obligaciones.

### 2. Para qué situaciones:

Esta herramienta está enfocada a la fase de identificación del proyecto, específicamente en el momento en que estamos haciendo el diagnóstico.

### 3. Objetivos a lograr:

- Identificar cómo se clasifican los actores presentes según los 3 tipos de roles: Titulares de Derechos, Titulares de Responsabilidad y Titulares de Obligaciones.
- Identificar cómo se relacionan los actores presentes.

### 4. Actores a los que se dirige:

La herramienta puede estar dirigida a cualquier grupo como, por ejemplo, comunidad, asociación, equipo técnico, etc.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Se puede adherir a cualquier enfoque metodológico que preste especial atención a la identificación de actores y actrices que hay en el contexto donde se desarrolla el proyecto, como, por ejemplo, el marco lógico.

Enfoque de Género.

Enfoque de Derechos Humanos.

### 6. Materiales/ recursos que requiere:

- Papelógrafos.
- Rotuladores o marcadores de colores.
- Espacio cómodo donde desarrollar la actividad (sillas y mesa o suelo).

En caso de que se quiera hacer de forma virtual se puede utilizar la plataforma colaborativa de MIRO.

### 7. Tiempo:

El tiempo máximo de duración de la actividad será de 1h 30 minutos, que se distribuirán de la siguiente manera:

1. Bienvenida y explicación del motivo de la reunión (10 min)

2. Explicación de la herramienta “Diagrama de Venn participativo” (10 min)
3. Desarrollo de la actividad (1hs)
4. Evaluación (5 min)
5. Despedida (5 min)

#### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Para el desarrollo de esta actividad se requiere de un grupo de personas con interés de hacer un análisis reflexivo sobre los principales actores y actrices que actúan en un determinado espacio donde se desarrollará una intervención, proyecto o programa. Así mismo, se recomienda que la persona o personas facilitadoras expliquen detenidamente a las participantes las diferencias entre los tres conceptos:

- Los/as titulares de derechos: el ser humano pasa de ser un sujeto de necesidades que deben ser cubiertas a ser sujeto de derechos con capacidades para ejercerlos. Es sujeto activo del desarrollo, protagonista de los cambios y transformaciones de su comunidad.
- Los/as titulares de obligaciones: desde el propio concepto de los derechos humanos no existen derechos si no hay alguien que tiene obligación sobre ellos. El Estado es el sujeto con obligaciones jurídicas y morales para lograr el ejercicio de los derechos humanos.
- Los/as titulares de responsabilidades: el ser humano, al igual que tiene derechos, tiene responsabilidades relacionadas con los derechos humanos por el hecho de formar parte de una sociedad. Los individuos, organizaciones, autoridades locales, sector privado, medios de información, donantes asociados en actividades de desarrollo, instituciones internacionales, se identifican como titulares de responsabilidades.

#### **9. A tener en cuenta:**

##### **Fortalezas**

- Es una herramienta para analizar quiénes son los actores y actrices presentes.
- Es una herramienta que promueve el trabajo participativo y la reflexión.

##### **Debilidades**

Es una herramienta que requiere de un grupo limitado de participantes para facilitar que todas las personas puedan dar sus opiniones.

#### **10. Desarrollo:**

Se da la bienvenida a las personas participantes y se les explica el motivo de la reunión. Posteriormente, en caso de que no se conozcan previamente, se les solicita que hagan las respectivas presentaciones para lo cual se puede realizar alguna dinámica para romper el hielo.

Una vez realizada esta primera parte, las personas facilitadoras explican cómo se realizará la actividad y la herramienta desarrollada.

Posteriormente, se pasa al desarrollo de la actividad. En este caso, se recomienda que haya un solo grupo, sin embargo, si hay muchas personas participantes se podrían dividir en más grupos.

Se reparte el material, que consistirá en un papelógrafo con tres círculos. En el primer círculo se pondrán titulares de derechos, en el segundo, titulares de obligaciones y en el tercero, titulares de responsabilidades. Sin embargo, en los círculos también habrá intersecciones que permitirán a las personas participantes identificar si existen actores que encajan en más de un círculo.

Las personas participantes deberán discutir y determinar qué tipo de actores hay en su entorno y cómo se clasifican en los tres grupos, pero también analizar si existen actores que correspondan a más de un rol.

Una vez contemplado el contenido, las facilitadoras pueden iniciar una reflexión sobre los resultados.

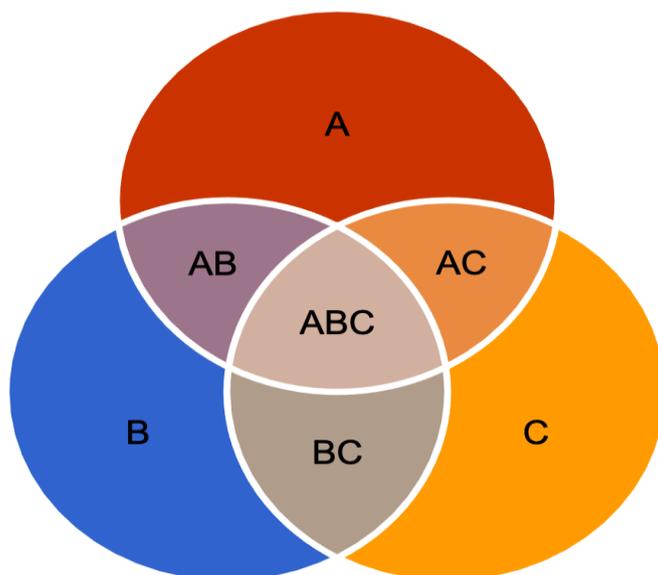
### 11. Evaluación:

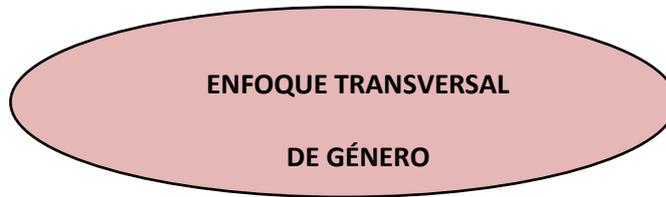
Para la evaluación se hará la siguiente dinámica:

“¿Con qué emoción o estado de ánimo te encuentras más identificado ahora?”

- Objetivos: ver la situación anímica del grupo en un momento determinado.
- Material: un folio con caras diferentes, representando los distintos estados de ánimo.
- Procedimiento: el animador da una hoja con diversas caras que se corresponden con diferentes estados de ánimo. posteriormente irá preguntando cara por cara quién del grupo se siente identificado con esos estados de ánimo que el animador apunta.
- Observaciones: interesa comentar lo sucedido.

### Anexo 3. Ejemplo





## HERRAMIENTA: RELOJ DE 24 HORAS

**Autora: Iara María Vieytes Arcomano**

### 1. Síntesis de la herramienta:

La herramienta se llama “reloj de 24 horas” y permite hacer una identificación de las tareas que realizan hombres y mujeres en su día a día, así como, analizar y visibilizar los roles de género.

### 2. Para qué situaciones:

Esta herramienta está enfocada a la fase de identificación del proyecto, específicamente en el momento en que estamos haciendo el diagnóstico.

### 3. Objetivos a lograr:

La herramienta tiene como objetivos:

- Esta herramienta ayuda a comprender las diferentes tareas realizadas por hombres, mujeres y ambos.
- Esta herramienta ayuda a resaltar los trabajos de las mujeres que normalmente quedan invisibles.
- Esta herramienta ayuda a la planificación de las actividades teniendo en cuenta la distribución de trabajo.

### 4. Actores a los que se dirige:

La herramienta se dirige principalmente a la población beneficiaria directa del proyecto.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Enfoque de Género.

Enfoque de Derechos Humanos.

Útil para los diversos enfoques metodológicos que buscan hacer un análisis participativo con los actores y actrices implicados/as.

### 6. Materiales/ recursos que requiere:

- Papelógrafos.
- Rotuladores o marcadores de colores.
- Espacio cómodo donde desarrollar la actividad (sillas y mesa o suelo).

Para ahorrar tiempo se recomienda llevar la imagen del reloj previamente elaborada. Tener en cuenta que se debe adaptar a la forma de medición horaria del país o comunidad con la que se esté trabajando.

En caso de que se quiera hacer de forma virtual también podría realizarse a través de la página MIRO.

## **7. Tiempo:**

El tiempo máximo de duración de la actividad será de 1h 30 min, que se distribuirán de la siguiente manera:

1. Bienvenida y explicación del motivo de la reunión (10 min)
2. Dinámica para romper el hielo (10 min)
3. Explicación de la herramienta “reloj de 24hs” (10 min)
4. Desarrollo de la herramienta (30 min)
5. Reflexión grupal (10 min)
6. Evaluación (10 min)

## **8. Situaciones previas que deben darse:**

El uso de esta herramienta requiere de un grupo homogéneo de entre 5 a 10 personas. Se recomienda que se haga de forma separada entre hombres y mujeres para generar un entorno de confianza con las personas participantes.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

- Es una herramienta que facilita la identificación de actividades, funciones y roles desde un enfoque de género.
- Requiere de pocos recursos para llevarse a cabo y puede adaptarse a modalidad presencial o virtual.

### **Debilidades**

Es una herramienta que puede ser excluyente para trabajar con personas que no se identifiquen con la clasificación de hombres o mujeres.

## **10. Desarrollo:**

El grupo ingresa en la sala donde se va a desarrollar la actividad y toma asiento.

Las personas dinamizadoras dan la bienvenida al grupo y realizan una breve bienvenida.

Se realiza cualquier dinámica para romper el hielo y presentarse .

Las dinamizadoras explican cómo se desarrolla la herramienta al grupo y reparten los materiales. Se dibuja un círculo en un papelógrafo, en el cual se identifican 24 puntos que representan las horas - como se ha comentado anteriormente, se puede llevar ya elaborado-.

El ejercicio se puede iniciar con preguntas muy simples como: ¿a qué hora se levanta?; ¿qué hace? ¿y después qué?; (¿qué hora es entonces?). Así para las 24 horas. ¿Hay épocas donde las actividades de cada día son diferentes? ¿Cómo?

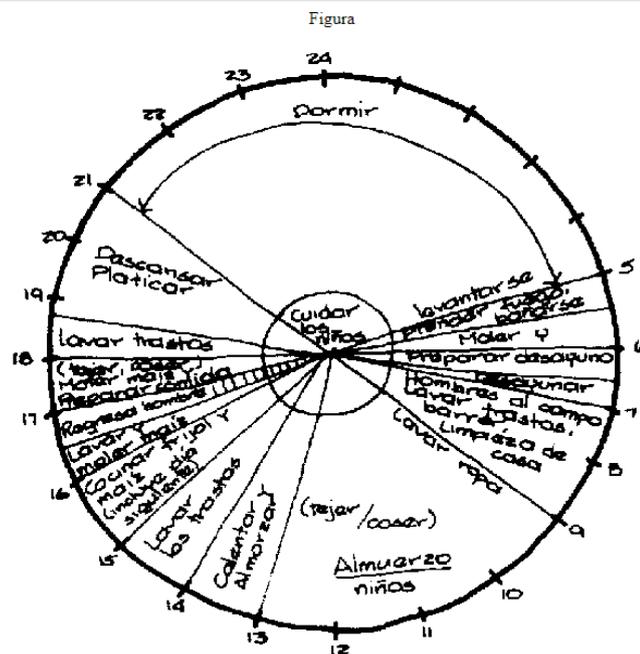
Las personas participantes o facilitadoras deben encargarse de escribir y representar la información en el papelógrafo.

Las actividades que se pueden incluir, por ejemplo, preparar comida, cuidar niños, cuidar y ganado, llevar almuerzo, comer, dormir, recoger agua, traer leña, ir al mercado (vender/comprar), limpiar la casa, traer forraje para animales, ir al bosque, etc.

### 11. Evaluación:

Para evaluar la actividad se dará un papel y bolígrafo a cada persona participante y se les solicitará que hagan una breve evaluación de unas 5 líneas máximo respecto a sus opiniones sobre la actividad de manera anónima y que posteriormente lo depositen en una urna u otro elemento similar.

### Anexo 4. Ejemplo



\*Imagen extraída de [https://www.fao.org/3/x5246s/X5246s05.htm#P6814\\_452839](https://www.fao.org/3/x5246s/X5246s05.htm#P6814_452839)

## **HERRAMIENTA: DINÁMICA HOMBRE/MUJER MIRANDO CON LENTES DE GÉNERO Y ETNIA**

**Autora: Alba Hidalgo Chavero**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Se trata de una dinámica participativa a través de la cual pretendemos identificar la concepción que cierta comunidad tiene sobre el concepto sexo- género y sobre la construcción social de género, roles y estereotipos.

### **2. Para qué situaciones:**

Utilizaremos esta herramienta en la fase de diagnóstico de un proyecto con perspectiva de género, en concreto en la fase de identificación y análisis de los roles de género que se presentan en una sociedad/cultura/comunidad concreta.

### **3. Objetivos a lograr:**

Analizar y reflexionar sobre el sistema sexo-género y construcción social de género, roles y estereotipos que refuerzan una desigualdad social entre mujeres y hombres.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Esta herramienta está dirigida a todos los participantes hombres y mujeres que forman parte de un proyecto.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Esta herramienta se adhiere al enfoque transversal de género. Está pensada para la primera fase del diagnóstico, que consiste en el análisis de los roles de género, del acceso y control de los recursos, de las necesidades de género y de las instituciones de la política de intervención con relación a las mujeres.

### **6. Materiales/ recursos que requiere:**

- Dibujo de una mujer y un hombre.
- Masking tape, marcadores, rotafolios, tarjetas de colores.
- Letreros de sexo, género, estereotipo, rol de género, identidad genérica.

Si no contamos con dibujos, cada equipo elabora el suyo, y además esto contribuye a la integración del grupo.

### **7. Tiempo:**

Se asignará un tiempo máximo de 1 hora para realizar esta dinámica.

## 8. Situaciones previas que deben darse:

Para poner en marcha esta dinámica necesitamos identificar con anterioridad los/as beneficiarios/as del proyecto para realizar la dinámica. En el caso de que la población beneficiaria sea muy amplia tendremos que seleccionar una muestra representativa de la población.

## 9. A tener en cuenta:

### Fortalezas

- Favorece la participación igualitaria de hombres y mujeres. Fomenta el intercambio de opiniones.
- Permite identificar los diferentes roles de una comunidad determinada.

### Debilidades

- En ciertos entornos o contextos podemos tener dificultades para crear grupos de trabajo mixtos.
- Dificultad a la hora de establecer los horarios.

## 10. Desarrollo:

La persona facilitadora dividirá el grupo en dos. A uno se le entregará el dibujo de un hombre rural y al otro equipo, el dibujo de una mujer rural, y también a cada grupo, un juego de tarjetas de colores. Por último, cada equipo tiene que responder a las siguientes preguntas:

¿Cómo se dice que son las mujeres en la comunidad?

¿Cómo se dice que son los hombres en la comunidad?

¿Qué diferencias físicas tienen hombres y mujeres?

¿Qué actividades realizan cada uno?

Al terminar, cada equipo expondrá su trabajo. Y posteriormente, la persona facilitadora realizará una serie de preguntas para dar lugar a un espacio de reflexión:

¿Quién asigna esas características a mujeres y hombres?

¿Cómo tienen que ser las mujeres y los hombres en su comunidad?

¿Qué problemas se tienen por esas características?

Par cerrar la actividad, mediante una sesión de debate se reflexionará de manera grupal sobre cómo se ha enseñado a ser mujer y hombre a partir de ser niña o niño; cuando ya son personas adultas generalmente aumentan las diferencias en trabajos, estudios, toma de decisiones, propiedad de las tierras, etc. y se crea una desigualdad mayor entre mujeres y hombres. Posteriormente, de manera dialogada y enfatizando ejemplos del contexto donde se trabaja, se explicará de manera sencilla y usando los letreros de los conceptos de sexo, género, estereotipo, rol de género e identidad genérica, lo que hace alusión a cada uno de ellos.

## **11. Evaluación:**

Podemos llevar a cabo la evaluación de esta herramienta poniéndola en práctica varias veces durante todo el proyecto y comparando la evolución de los resultados obtenidos.



## FASE DE SEGUIMIENTO

### LISTADO DE HERRAMIENTAS DE ESTE APARTADO

ENFOQUE	HERRAMIENTA	AUTOR/A
<b>ENFOQUE DE MARCO LÓGICO</b>	ÁRBOL DE PROBLEMAS	Elsa Benito Tovar
	INFORME DE SEGUIMIENTO	Cristina Pastor Moreno
	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (SISE)	Beatriz Priego
<b>TEORÍA DEL CAMBIO</b>	SIMPOSIO	Elsa Benito Tovar
	ENTREVISTAS	Cristina Pastor Moreno
<b>ENFOQUE TRANSVERSAL DE DERECHOS HUMANOS</b>	FOCUS GROUP	: Elsa Benito Tovar
	GRUPOS DE DISCUSIÓN	Cristina Pastor Moreno
	ENTREVISTAS INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS.	Martina Zingari
	VERIFICACIÓN DE PARTICIPACIÓN	Beatriz Priego
<b>ENFOQUE TRANSVERSAL DE GÉNERO</b>	EL BARÓMETRO DEL GÉNERO	Elsa Benito Tovar
	FICHAS DE OBSERVACIÓN DIRECTA + DIARIO DE CAMPO	Cristina Pastor Moreno
	PIN- POSICIONES, INTERESES Y NECESIDADES	Beatriz Priego

## ENFOQUE MARCO LÓGICO

### HERRAMIENTA: ÁRBOL DE PROBLEMAS

**Autora: Elsa Benito Tovar**

#### **1. Síntesis de la herramienta:**

Para el enfoque de Marco lógico, en este caso se ha utilizado la herramienta del “Árbol de problemas” ya que permite aclarar en la fase de seguimiento de los proyectos, cuáles son los problemas que han surgido y que deben solucionarse.

#### **2. Para qué situaciones:**

Para situaciones en la fase de seguimiento de proyectos en la que tengamos que identificar los problemas existentes que se nos han podido presentar hasta el momento.

#### **3. Objetivos a lograr:**

Resolver problemas que puedan aparecer en el seguimiento de proyectos de cooperación de manera lógica.

#### **4. Actores a los que se dirige:**

Deben realizarlo expertos en proyectos de cooperación o personas que estén dentro del proyecto en cuestión, ya que deben analizarse bien cada uno de los problemas que se presentan.

#### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

El árbol de problemas puede adherirse a cualquiera de los enfoques metodológicos ya que problemas en los proyectos de cooperación pueden aparecer independientemente del enfoque que se utilice, y el árbol de problemas es una herramienta visual que permite aclarar conceptos y poder solucionar los problemas de forma más sencilla.

#### **6. Materiales/recursos que se requiere:**

Una pizarra o panel lo más grande posible en el que puedan exponerse todos los problemas.

#### **7. Tiempo:**

Como mínimo una hora y como máximo dos horas, ya que deben pensarse muy bien las causas y los efectos de los problemas, además de saber identificarlos.

## **8. Situaciones que deben darse:**

Cuando en el seguimiento del proyecto se vislumbran demasiados problemas en este y deben aclararse todos de forma lógica para poder continuar con el proyecto de manera óptima.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

Es una herramienta muy visual que permite ordenar de manera sencilla todos los problemas.

### **Debilidades**

En ocasiones puede no disponerse de una pizarra o panel en el que escribir todos los problemas.

## **10. Desarrollo:**

Se debe escribir cada problema que hayamos podido encontrar hasta el momento en una tarjeta e identificar cuál de todos los problemas que se han escrito es el problema central sobre el cual se podrán ordenar los demás problemas en torno a él. Para ello, se coloca el problema central en un gran panel y se van poniendo los demás alrededor. A continuación, hay que plantearse cuáles son las causas que provocan el problema central y colocar esas causas debajo del problema central, avanzando cada vez más hacia abajo y seguir preguntándose por las causas de las causas. Después, se deben establecer los efectos provocados por el problema central y situarlos en la parte de arriba de este para poder establecer relaciones causales entre los efectos y las causas, y dibujarlas en el panel para tener todo claro.

## **11. Evaluación:**

Revisión por parte de expertos de los problemas planteados en el árbol de problemas, además de analizar si las relaciones causa-efecto están bien relacionadas.

## HERRAMIENTA: COMITÉ O INFORME DE SEGUIMIENTO

**Autora: CRISTINA PASTOR MORENO**

### 1. Síntesis de la herramienta:

Se trata de la elaboración de un informe en el que se compruebe si las actividades propuestas por el proyecto se están llevando a cabo de manera correcta, además de si se ajustan a la planificación original o sus posibles fallos.

Es un proceso de evaluación continuo en el que se extrae información importante para orientar el proyecto y, además, proporcionar los insumos necesarios para la evaluación final.

No se trata de una revisión, sino de una recogida paulatina de los datos necesarios para que el proyecto evolucione durante el transcurso de este, de manera que sirve también para dar parte a las entidades financieras (*Generalitat Valenciana, 2018*).

### 2. Para qué situaciones:

Se trata de una herramienta aplicada a la fase de seguimiento, entendida como aquella etapa de ejecución del propio proyecto. La utilización de este instrumento es un proceso continuo que se lleva a cabo de manera periódica.

La fase de seguimiento se encarga de aportar los insumos, información y los datos importantes para que se evalúen o valoren los logros de la intervención. Proporciona información en tiempo real de la ejecución del proyecto, está orientada a la acción y a la corrección de los posibles fallos de la práctica (*Generalitat Valenciana, 2018*).

### 3. Objetivos a lograr:

- Conocer en tiempo real la situación del proyecto.
- Realizar una identificación de los posibles errores que surgen a lo largo del proyecto.
- Realizar un seguimiento del proyecto mediante un informe semanal o mensual.
- Obtener resultados que posteriormente sean evaluables.
- Aprender de los datos obtenidos, tanto los negativos como los positivos.

### 4. Actores a los que se dirige:

Está principalmente dirigido a aquellas personas que participan en el proceso. Puede establecerse un comité de seguimiento para que haya gente que no esté involucrada en el resto de las actividades, de manera que así se puede evaluar y llevar a cabo el monitoreo de manera efectiva.

Sería conveniente que una persona en concreto acudiera *in situ* al lugar donde se esté desarrollando el proyecto para que, desde allí, anote lo que observa en función de las categorías que se establezcan. No es aconsejable que lo realice una persona que ya participa en el desarrollo de las actividades puesto que, al llevar a cabo dos tareas importantes, alguna de las dos se vería entorpecida y no se ejecutaría correctamente.

## **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Es una herramienta que se puede llevar a cabo en el resto de los enfoques, adaptándose a los contextos y a las circunstancias que los rodean. Al tratarse de un instrumento de seguimiento muy sencillo, se puede llevar a cabo en cualquier circunstancia, independientemente del enfoque al que vayamos a recurrir. Es fácil de adaptar y de adecuarse a los diferentes contextos.

Si por ejemplo se recurre a ella mediante un enfoque de teoría del cambio, se aprovecharán los supuestos para pensar qué cambiar o no de manera periódica mientras se ejecuta la acción.

Al tratarse de una herramienta institucionalizada, es común utilizarla con una metodología que también sea común en fundación u organismos.

## **6. Materiales/ recursos que requiere:**

- Recursos humanos, es decir, persona encargada de llevar a cabo el monitoreo.
- Se puede recurrir a aplicaciones en línea para que se escriban las observaciones pertinentes. Un ejemplo es el diagrama de Gantt, para mantener la orden del proyecto al día. Es muy recomendable para el uso y control de los cronogramas y su ajuste temporal.
- Documentación pertinente, aportada por las entidades gestoras o financiadoras. Eso se debe a que incluyen ciertos aspectos que a ellas les interesan en mayor medida.
- Ordenador o tableta donde completar la información.

## **7. Tiempo:**

El tiempo de duración de empleo de esta herramienta podría variar en función de cómo se establezca previamente. O bien el informe puede realizarse de manera semanal o mensual, pero siempre dependerá de la duración del proyecto en sí, el propio cronograma y los plazos establecidos.

Si la duración del proyecto supera los 12 meses, es habitual que los informes de seguimiento se entreguen de manera semestral, siguiendo los plazos que la entidad financiera establezca (*Generalitat Valenciana*).

## **8. Situaciones previas que deben darse:**

Para que el informe de seguimiento se lleve a cabo de manera eficaz es necesario que la fase de identificación esté resuelta al completo. En ella deberán dejarse claros los objetivos planteados al inicio del proyecto y las metodologías a las que se recurre. Todo ello desemboca en la creación de un correcto plan de trabajo, cronograma, presupuesto etc. También es importante indicar las personas encargadas de llevar a cabo cada actividad.

En caso de no haber realizado de manera adecuada el paso previo, sería difícil llevar a cabo un informe, puesto que los parámetros que se deben comprobar no estarían especificados correctamente, obstaculizando el proceso de seguimiento.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

Al ir más allá de una revisión, permite un seguimiento exhaustivo del proceso, además de conseguir una capacidad rápida de reacción en caso de haber algún error o fallo. Para conseguirlo, aboga por el diálogo entre participantes en el proceso, señalando así los indicadores necesarios para su posterior evaluación.

### **Debilidades**

Es necesario contar con una persona más para que lleve a cabo el seguimiento, debido a que recurrir a alguien que desarrolle las actividades puede suponer un impedimento para el desarrollo de estas.

### **10. Desarrollo:**

Es necesario realizar un informe donde se encuentre la información necesaria, llevado a cabo de manera periódica o cada determinado tiempo. Debe haber continuidad entre los diferentes informes e incluir características de mejora con respecto a los posibles problemas que había en los anteriores.

Establecer los principales parámetros de observación: por ejemplo, ver si las actividades se desarrollan bien, si el presupuesto se ajusta, etc.

Este tipo de informes ayuda a los integrantes del proyecto a establecer una comunicación y estar enterados en todo momento sobre si el proyecto funciona como se había planificado o no.

Las fases en las que se divide la creación de esta ficha comienzan con la identificación del proyecto y de la propia identidad que está llevándolo a cabo. Posteriormente, se pasa al propio seguimiento, el cual incluye la metodología que se utiliza, la identificación de agentes implicados y cómo se implican. El tercer paso consiste en el análisis de la ejecución y su adecuación a los objetivos establecidos, seguido de un análisis de las propias actividades. A continuación, se tiene en cuenta el aprendizaje que ha tenido lugar, para realizar correcciones donde sea necesario. Por último, se deja establecido lo relacionado al siguiente informe que se deberá completar al mes siguiente (*Generalitat Valenciana, 2018*).

### **11. Evaluación:**

La forma de evaluar el seguimiento consiste en comprobar si el valor de los indicadores que se han utilizado, han sido de manera adecuada. Para ello, es necesario ordenar todos los datos que se han obtenido durante el proceso de seguimiento, comprobando si los objetivos planteados están relacionados con los resultados, si la ejecución se llevó a cabo de manera óptima... etc.

Al estar en la fase de seguimiento, el proceso debe ser flexible y no estar completamente cerrado. Esta revisión se debe presentar de manera cualitativa para que sea fácil indicar los cambios que se tengan que hacer o la adecuación del proyecto.

## HERRAMIENTA: SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (SISE)

**Autora: Beatriz Priego**

### 1. Síntesis de la herramienta:

Haciendo uso de la guía que se nombra en apartados posteriores, puede construirse un sistema que nos permita verificar si el funcionamiento del proyecto se está ajustando a lo inicialmente planteado. Los sucesivos momentos de verificación, pueden resultar en conclusiones útiles que se plasmarán en informes de seguimiento que, a su vez, alimentarán el informe final de evaluación.

### 2. Para qué situaciones:

Situaciones en las que se requiera realizar control o seguimiento respecto al proyecto que estamos implementando en todos sus niveles: tener en cuenta.

### 3. Objetivos a lograr:

- Realizar control de indicadores.
- Enmendar posibles desviaciones a tiempo.

### 4. Actores a los que se dirige:

Se trata de una herramienta de seguimiento y evaluación. Dirigida, por tanto, a todas aquellas partes que conforman el proyecto. Aunque es gestionada por los técnicos y técnicas que lo implementan.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Enfoque de Marco Lógico, aunque también al de procesos.

### 6. Materiales/ recursos que requiere:

- Internet, portátil, formularios.
- Apoyo en el material “Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social”.

### 7. Tiempo:

Depende de la extensión del proyecto. Sin embargo, estimaría una duración de entre 20 y 37 hora.

### 8. Situaciones previas que deben darse:

#### Fortaleza

Es una herramienta que facilita el seguimiento desde el inicio del proyecto. Ajustada la esencia de este.

## Debilidad

Requiere de un diseño exhaustivo. Tal vez, bastante tiempo de dedicación.

## 9. Desarrollo:

En la “Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social”, puede encontrarse información detallada sobre el proceso de elaboración de un Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación (SISE).

No obstante, de la misma extraigo el siguiente gráfico donde se muestran los pasos principales:

### PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISE



## 10. Evaluación:

Reunión que nos permita determinar la utilidad de la herramienta y considerar aspectos como la eficiencia de esta.

# TEORÍA DEL CAMBIO

## HERRAMIENTA: SIMPOSIO

**Autora: Elsa Benito Tovar**

### **1. Síntesis:**

La Teoría del Cambio es un pensamiento-acción que camina junto a los hechos de cambio social, por lo tanto, el simposio nos ayuda en los proyectos de cooperación, en concreto, en el seguimiento del proyecto a dialogar y debatir el camino que está siguiendo el proyecto a través de expertos en el tema o en el proyecto en concreto.

### **2. Para qué situaciones:**

Para cuando se necesitan aclarar conceptos en los proyectos sobre hacia dónde se está yendo y cuáles son los conocimientos que las personas que trabajan en él realmente tienen.

### **3. Objetivos a lograr:**

Aclarar todos los objetivos del proyecto que están por camino de lograrse y los que no, de manera realista.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Directamente se dirige a de 3 a 6 participantes, en concreto personas que son expertas en proyectos de cooperación, e indirectamente se dirige al seguimiento del proyecto del cual hay uno/as beneficiario/as.

### **5. Enfoques a los que se adhiere y porqué:**

El simposio también podría adecuarse al Enfoque del Marco Lógico debido a que las exposiciones pueden considerarse como instrumentos participativos y porque busca, sobre todo, presentar de una forma sistemática y lógica todos los elementos de una intervención.

### **6. Materiales/recursos que se requiere:**

Una sala donde debatir y exponer las ideas y una persona que coordine la reunión.

### **7. Tiempo:**

El simposio no debe durar más de una hora y hay que tener en cuenta que las personas participantes como máximo pueden estar exponiendo sus ideas 15 o 20 minutos.

### **8. Situaciones que deben darse:**

En los proyectos de cooperación el simposio es útil para obtener más información autorizada sobre el tema y ordenar los diversos aspectos del seguimiento que deben darse, ya que los expositores suman información al aportar conocimientos propios de la especialización de cada uno.

## **9. A tener en cuenta**

### **Fortalezas**

- Estimula la creatividad del grupo en el momento del seguimiento del proyecto.
- Se presentan los temas de manera lógica y sin interrupciones lo que permite explicarse sin presiones.
- Aborda el proyecto desde diferentes puntos de vista y enfoques multidisciplinarios.

### **Debilidades**

Exige muy buen nivel de conocimiento sobre el proyecto por parte de los componentes de esta didáctica.

## **10. Desarrollo:**

La persona que coordina el simposio hace una breve introducción sobre el proyecto en el que se está trabajando y los temas que los expositores deben abordar para obtener información acerca del seguimiento del proyecto en primer lugar, y, en segundo lugar, establece el orden en el que van a hablar cada uno de los participantes. A continuación, los expositores comienzan a exponer sus conocimientos sobre el tema en 15 minutos o 20 como máximo, uno detrás de otro. Por último, cuando terminan las exposiciones la persona facilitadora hace un pequeño resumen de las principales opiniones expuestas y permite que los participantes hagan alguna aclaración por si algo no ha quedado claro. En el caso de que haya más personas en la sala que no sean participantes se les permite hacer alguna pregunta al final.

## **11. Evaluación:**

La evaluación del simposio podrían realizarla las personas que no participan en él y ven las exposiciones desde fuera, sin embargo, esto nos plantearía un problema, y es que, para esto, la audiencia debería estar especializada en dichos temas.

## HERRAMIENTA: ENTREVISTAS

**Autora: Cristina Pastor Moreno**

### 1. Síntesis de la herramienta:

Las entrevistas como instrumento aplicable a la fase de seguimiento dentro de la Teoría del Cambio facilitan la definición de nuevas preguntas de aprendizaje, además de generar evidencias o concertar los proyectos que ya están en marcha, ajustando los supuestos iniciales (*Retolaza Eguren, 2018*).

Esta herramienta nos permite registrar los resultados no esperados para poder aprender de ellos y adaptarlos a los nuevos programas, siempre que sea necesario. Del mismo modo, habilitan la autoevaluación y la reflexión que hay en torno al cambio.

Al tratarse de una técnica de recopilación de datos, elabora preguntas claves que incitan a la reflexión. Esto da lugar a la identificación de historias de cambio o buenas prácticas, ya que al crear preguntas de aprendizaje en el seguimiento de un programa se otorga un papel importante al respecto al equipo (*Retolaza Eguren, 2018*).

Esta metodología requiere el uso de instrumentos de seguimiento que permiten y promueven la intervención por parte de la sociedad involucrada, haciéndolos partícipes del proceso y de los cambios que se quieren llevar a cabo.

### 2. Para qué situaciones:

Al tratarse de una teoría que apoya la participación activa de los/as agentes implicados/as, es importante que desde el primer momento se implique a todas aquellas personas que formen parte del proceso. Es interesante que se realice una mezcla de trabajo en grupos pequeños y retroalimentación al grupo más amplio. El proceso no tiene por qué ser lineal, siendo necesaria la reconsideración de determinados asuntos.

Al ser necesarias varias preguntas para replantearnos los supuestos, es interesante que se recurra a las entrevistas, tanto por parte de las personas que llevan a cabo el proyecto como a aquellas que están involucradas participando en él. Con ello se reflexiona sobre los posibles riesgos y los cambios necesarios.

### 3. Objetivos a lograr:

- Mejorar e incorporar nuevas estrategias y actividades.
- Descubrir supuestos para cambiar o reorganizar los que ya se habían planteado.
- Ajustar y mejorar la acción del programa.
- Reflexionar en torno a las respuestas de las personas participantes (*Retolaza Eguren, 2018*).

### 4. Actores a los que se dirige:

El seguimiento permite conocer la posición de los actores y actrices que participan en el desarrollo del proyecto, es decir las personas que son clave o los/as que participan en el cambio deseado. Las entrevistas se pueden realizar de manera individual o en grupos pequeños, a los

que se le preguntan cuestiones relacionadas con el procedimiento del proyecto o con los supuestos planteados en primera instancia. Es ideal cuando en el proyecto no participan un número elevado de personas.

#### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Al tratarse de un instrumento o herramienta sencilla se puede adaptar a cualquier otro enfoque, adecuándose a la metodología necesaria. Pueden, además, utilizarse como herramientas complementarias a cualquier otro método de seguimiento debido a que ayudan a aportar información y conocer la perspectiva de cada persona implicada en el proceso.

#### **6. Materiales/recursos que requieren:**

Los materiales dependerán del tipo de entrevista que vayamos a realizar. Es importante que haya una persona encargada de realizar las entrevistas y de transcribirlas.

Por ello, entre los recursos necesarios para la aplicación de las entrevistas están:

- Grabadora.
- Ordenador para la posterior transcripción.
- Software de transcripción.

#### **7. Tiempo:**

El tiempo que toman las entrevistas puede variar. Al igual que se hacen con otras herramientas en la fase de seguimiento, se puede utilizar este instrumento de manera semestral, mensual o semanal, según queramos adaptar la información y el tiempo establecido en el cronograma.

Para que se tengan en cuenta los datos obtenidos en las entrevistas, es necesario transcribirlas, hecho que se debe tener en cuenta a la hora de contabilizar el tiempo.

En cuanto a la duración de la propia entrevista el tiempo rondará entre una hora o una hora y cuarto, respetándose siempre para todas las participantes. Por ello, es interesante contemplar en el cronograma alguna sesión dedicada exclusivamente para esta evaluación de seguimiento.

#### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Para la realización y preparación de las entrevistas es importante plantear desde el inicio quiénes son los agentes que participan, de modo que el contenido de estas se pueda diseñar correctamente. Por ello, es importante que para la realización de las entrevistas se tengan en cuenta las respuestas que se han aportado en los procesos anteriores, adecuando las preguntas a las cuestiones.

La persona encargada de realizar la entrevista debe tener experiencia previa en el ámbito, debido a que la entonación y la manera en la que se dirija a los/as participantes será clave para la obtención de respuestas. Por este motivo, el tipo de entrevista puede variar según la entrevistadora, concluyendo en una entrevista dirigida o semidirigida. La diferencia entre ambas tipologías incluye la inclusión de temas que están fuera de las preguntas establecidas a priori. Es conveniente que estos temas inesperados se incluyan, ya que pueden dar lugar a supuestos y a la redirección de estos.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

Se sienten parte beneficiada y directamente implicada. Ayuda a la gente que participa en el proceso a sentirse escuchada y a expresarse de manera abierta. Es un instrumento fácil y rápido de usar, además de no necesitar muchos recursos.

### **Debilidades**

En ocasiones el número de entrevistas que se realizan pueden estar limitadas. Dependen de factores externos, como el hecho de cómo se realice la entrevista (*Taller de evaluación de Estrategias de Desarrollo Local de los Grupos de Acción Local, 2020*)

## **10. Desarrollo:**

La entrevista como instrumento o herramienta de recopilación de datos nos permite comprobar hechos, opiniones y puntos de vista, realizar un análisis, tener en cuenta diferentes propuestas e incluso relacionar estas reflexiones con los objetivos planteados al inicio.

Las entrevistas se pueden realizar de diferentes maneras, o bien presencial, oral o escrita.

Se llevarán a cabo según el plan establecido en el cronograma, siendo conveniente tener previsto un día para que estas se lleven a cabo.

El posible procedimiento de estas entrevistas incluye una primera fase en la que el entrevistador o entrevistadora entra en contacto con las personas que participan en el proyecto, creando así un clima de confianza que facilita la interacción entre ambas partes. Una vez se haya realizado, se da paso a la grabación en audio.

Al comenzar la entrevista, es importante realizar preguntas sencillas, a modo de toma de contacto. A continuación, se realiza un ejercicio de reajuste de las preguntas o se tienen en cuenta las pequeñas aportaciones que hagan los y las entrevistadas. Se sigue el curso de esta y, por último, se finaliza el proceso.

Una vez que se haya terminado con la entrevista como tal, se da paso a la transcripción de esta. Es importante que para ello, se tengan en cuenta las expresiones o citas textuales además de indicar si hay algún cambio de entonación en la respuesta, para que así los resultados se puedan analizar mejor, pasando así a la evaluación de las respuestas (*Taller de evaluación de Estrategias de Desarrollo Local de los Grupos de Acción Local, 2020*).

## **11. Evaluación:**

La evaluación se debe llevar a cabo de forma cualitativa y depende de los resultados que la gente indique.

Para evaluar los datos aportados se pueden comparar entre ellos, estableciendo los puntos en común que tienen cada uno y anotando las sugerencias aportadas por cada participante, señalando los supuestos y estableciendo las “pautas” para la elaboración de las siguientes entrevistas. El análisis, por lo tanto, es prácticamente narrativo ya que se ven involucrados los deseos y pensamientos de la gente, a aquello que gira en torno a las necesidades de la gente.

**ENFOQUE TRANSVERSAL  
DE DERECHOS HUMANOS**

**HERRAMIENTA: FOCUS GROUP**

**Autora: Elsa Benito Tovar**

**1. Síntesis:**

Para el Enfoque Basado en los Derechos Humanos hemos elegido la herramienta del “focus group” o grupo de discusión, orientada a la fase del seguimiento debido a que es una herramienta de carácter cualitativo que se realiza con pequeños grupos de personas.

**2. Para qué situaciones:**

El “focus group” puede utilizarse en la fase de seguimiento del proyecto para mejorar el proyecto antes de terminarlo, es decir, para anticiparse a la no consecución de los objetivos y poder lograrlos finalmente.

**3. Objetivos a lograr:**

El “focus group” lo que pretende alcanzar es que los participantes o beneficiarios en este caso, nos den las claves de cómo va el proyecto, es decir, que nos aporten datos específicos de las acciones que se están llevando a cabo, si se están cumpliendo los objetivos que se marcaron en primer lugar y los que no, de manera realista.

**4. Actores a los que se dirige:**

Se dirige a las personas beneficiarias del programa o proyecto que se esté llevando a cabo.

**5. Enfoques a los que se adhiere y porqué:**

El “focus group” también se adhiere al enfoque de la Teoría del Cambio ya que se pueden generar debates en el mismo grupo de discusión sobre el cambio social y puede permitir redefinir nuevas estrategias que ayuden a mejorar el proyecto.

**6. Materiales/recursos que se requiere:**

Hay tres elementos fundamentales que deben utilizarse en un “focus group”.

Por un lado, seleccionar un lugar donde pueda llevarse a cabo la sesión, por otro lado, la elaboración de un guion que contenga preguntas abiertas, generales y específicas, y, por último, la selección de una persona moderadora que se encargue de dirigir la sesión y de tomar notas. Por lo tanto, esta herramienta podría utilizarse sin la necesidad de muchos recursos.

## **7. Tiempo:**

La duración de esta dinámica debe ser entre una y dos horas.

## **8. Situaciones que deben darse:**

Cuando el proyecto se esté realizando en una comunidad en el que haya beneficiarios/as que tengan la suficiente información sobre el proyecto que se está llevando a cabo.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

Se eligen las personas participantes detenidamente por lo que seguramente estos/as vayan a darnos claves de cómo se está desarrollando el proyecto.

### **Debilidades**

Pueden crearse controversias al poder haber diferentes puntos de vista de cómo se está desarrollando el proyecto, además, puede haber personas que no sean tan participativas como otras.

## **10. Desarrollo:**

En primer lugar, deben plantearse los objetivos que queremos sacar en claro de esta reunión para ver cómo está desarrollándose el proyecto. Para ello, hay que realizar preguntas abiertas, generales y específicas de las actuaciones que se están llevando a cabo sobre el proyecto y cómo lo están percibiendo los beneficiarios (que en este caso son los participantes del “focus group”).

Por otro lado, deben elegirse los participantes con un criterio de selección que nos vaya a permitir llegar a conclusiones sobre si se están cumpliendo los objetivos del proyecto, además, el número de personas debería estar entre 4 y 12. Asimismo, deben seleccionarse el lugar y la persona moderadora que va a dirigir la reunión. Esta misma persona moderadora debe realizar al principio una breve introducción del proyecto y, sobre todo, recalcar los objetivos que se formularon al principio para que los/las participantes debatan sobre si se están cumpliendo o no.

Además, debe escuchar con atención durante toda la reunión y tomar notas para al acabar la sesión realizar un informe final en el que quede constancia de cómo está desarrollándose el proyecto y compartir los resultados con los beneficiarios/as del proyecto, siendo algunos de ellos y ellas los mismos que han participado en el “focus group”.

## **11. Evaluación:**

Se les puede realizar una pequeña encuesta a los participantes al final del grupo de discusión para que ellos y ellas mismas evalúen el desarrollo de la herramienta.

## HERRAMIENTA: GRUPOS DE DISCUSIÓN

Autora: Cristina Pastor

### 1. Síntesis de la herramienta:

Se trata de un instrumento o herramienta metodológica que reúne a personas en diferentes grupos de debate, en los cuales se habla y dialoga en torno a unas preguntas relacionadas con los objetivos del proyecto o con cuestiones relativas a la acción de este. Este instrumento permite hablar de acontecimientos y profundizar en el individuo, ya que aboga por la comunicación e interacción (*Denzin & Lincoln, 2012*).

Al conocer de primera mano la impresión de cada persona, es un elemento que permite una rápida capacidad de reacción y reorganización por parte de los cooperantes, ya que puede saberse en primera instancia si el desarrollo del proyecto está funcionando o no.

### 2. Para qué situaciones:

Este instrumento aplicado a la fase de seguimiento sirve para comprobar si los/as agentes participantes en él asumen o notan los cambios de las personas y la comunidad en la que se encuentran trabajando, garantizando la ciudadanía basada en la cultura de derechos, solidaridad, etc (*Borja Segade et al., 2011*).

El hecho de utilizar esta herramienta dentro de este enfoque permite conocer la perspectiva individual de cada participante y da lugar a señalar en qué medida el grupo o comunidad siente que las obligaciones y derechos se ven aplicados, tanto de manera grupal como particular.

### 3. Objetivos a lograr:

- Conocer la perspectiva de una comunidad con respecto al cumplimiento de los Derechos Humanos.
- Fomentar una participación activa que permita la redirección de las acciones y actividades del proyecto.

### 4. Actores a los que se dirige:

Hay que tener en cuenta los tres tipos de titulares que se encuentran englobados dentro de este enfoque. En este caso se focalizan en los titulares de derecho, ya que se comprueba en qué medida se aplican los Derechos Humanos sobre ellos. Los resultados obtenidos permiten identificar otros factores como, en qué medida, según la perspectiva de la comunidad, los titulares de obligaciones o titulares de responsabilidades cumplen su función.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Esta herramienta es fácil de adaptar a cualquier tipo de enfoque puesto que se trata de un instrumento que apuesta por la participación colectiva y tiene en cuenta las opiniones y aportaciones de la gente. Además, al utilizarse aquí como un instrumento aplicable a un enfoque transversal, facilita su adaptación a otro tipo de metodología.

Por este motivo, se puede usar en cualquier tipo de metodología o enfoque, siempre y cuando, los objetivos se replanteen en función de lo que se establezca en la fase de identificación.

En el Marco Lógico, por ejemplo, las preguntas deben estar más orientadas a la organización del proyecto debido a la naturaleza de la metodología. Del mismo modo, sería aplicable a un enfoque transversal de Género, para que el grupo trabaje en torno a los indicadores de género que se han establecido.

#### **6. Materiales/recursos que se requieren:**

Para la aplicación de este instrumento es necesario establecer cómo se realiza el grupo de discusión.

- Recursos humanos que guíen y monitoricen los grupos.
- Grabadora para la discusión en audio o en vídeo. Aunque es recomendable la grabación en vídeo puesto que nos permite observar la comunicación no verbal.
- Ordenador.
- Material para anotaciones *in situ*.

#### **7. Tiempo:**

El tiempo que se debe tener en cuenta para llevar a cabo los grupos de discusión contempla tanto la preparación, el desarrollo y el análisis posterior.

Respecto a la puesta en marcha de los grupos de debate, esta se deberá llevar a cabo de forma casi periódica, dependiendo de la duración del proyecto en su totalidad. Es conveniente que la creación de estos grupos de discusión se lleve a cabo mensualmente, de manera que se permita el análisis de los datos y la reacción en función a lo que se obtenga en ellos. Por este motivo, se deben destinar varias sesiones para la realización de los debates, siendo conveniente que éstos se lleven a cabo al finalizar cada actividad.

Cuando este proceso termine, la transcripción y valoración de los datos obtenidos se realizará a lo largo de diferentes semanas, antes de que tenga lugar el siguiente grupo de debate, para así poder reorganizar y reorientar las dinámicas.

#### **8. Situaciones previas que deben darse:**

En este enfoque transversal es de vital importancia tener en cuenta el contexto donde se lleva a cabo el proyecto, ya que la cultura o la política están directamente vinculadas con la manera de actuar. Hay que entender las relaciones de poder e integrar el compromiso político de transformación para poder comprometerse con el cambio.

La fase de identificación previa a la ejecución de las acciones debe contemplar el grado en el que el Estado se implica en la comunidad y el grado en el que se cumplen los Derechos Humanos. Todo ello lleva a facilitar la accesibilidad y participación de la comunidad.

El diseño de los grupos de debate estará orientado a estos indicadores, dividiéndose en grupos de no más de 10 personas. Por este motivo el grupo de discusión debe estar definido previamente, estableciendo un moderador o moderadora de grupo.

## 9. A tener en cuenta:

### Fortalezas

- Instrumento que permite el intercambio de puntos de vista entre un grupo de personas y por lo tanto más información.
- Fáciles de organizar.
- Al contar con diferentes personas, los perfiles son distintos y los resultados se enriquecen.
- Como consecuencia pueden surgir lluvias de ideas que ayuden a reorientar las acciones.

### Debilidades

- La persona que modera el grupo debe tener formación previa y experiencia.
- Hay ocasiones en las que algunas personas intervienen más que otras.

## 10. Desarrollo:

Cuando se tengan determinados los indicadores y aspectos clave para tener en cuenta, se conforma el denominado grupo de discusión. Para dicha formación, se debe tener en cuenta la participación de la comunidad. A la hora de plantear las cuestiones que se deben tratar en los grupos, se debe hacer de manera general, evitando casos particulares e individuales, siendo inevitable en ocasiones que haya una participación desigual.

La dinámica de los grupos de debate consiste principalmente en partir de una cuestión y, a raíz de ella, el grupo habla y comenta sus propias experiencias. Estas cuestiones que se preguntarán están relacionadas y orientadas según los datos obtenidos en la fase de identificación. Conforme evolucione el grupo de discusión, se pueden incluir preguntas imprevistas, siempre que estén relacionadas con el tema y el debate. La dinamización de la discusión está condicionada por cómo dirige la persona encargada de ello, la cual debe hablar con las personas de manera confidencial, mostrando confianza y empatía, habiendo retroalimentación en las conversaciones; de esta manera el resultado final se enriquecerá (*Universidad de Murcia, 2017*).

Del mismo modo, las preguntas que se realicen en la dinámica deben girar en torno a cómo están funcionando las acciones del proyecto, con el fin de orientarlo y rectificar los posibles fallos que haya en él. Preguntar de manera directa a los/as participantes permite la reorganización casi en el acto.

Los datos obtenidos deben estar grabados o en audio o en vídeo, además de tomar anotaciones. Estas grabaciones posteriormente se deben transcribir para poder realizar el análisis y evaluación.

En resumen, el desarrollo de la discusión se divide en diferentes fases, todas ellas dirigidas por la persona responsable de la entrevista.

## 11. Evaluación:

El análisis y evaluación se lleva a cabo de manera cualitativa. A la hora de transcribir los datos y analizarlos es importante tener en cuenta también la manera en la que se expresan las respuestas, respetando los silencios y entendiendo la entonación de cada persona. Es decir, se toma en consideración el diálogo y cómo se dirige el mismo.

Una vez se ha plasmado por escrito lo que se dice en los grupos, se organizan las ideas en función de temáticas, facilitando el proceso y recuento de las respuestas e ideas. Según el discurso se pueden dividir en diferentes categorías, teniendo en cuenta las recomendaciones citadas anteriormente, como la exposición y manera en que se articulan los datos (*Universidad de Murcia, 2017*).

## HERRAMIENTA: ENTREVISTAS INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS.

**Autora: Martina Zingari**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Entrevistas individuales semiestructuradas.

### **2. Para qué situaciones:**

Para trabajar y conseguir información de seguimiento específica sobre Derechos Humanos enfocando el trabajo hacia los grupos más vulnerables.

### **3. Objetivos a lograr:**

Conseguir información de interés.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Titulares de derechos.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Enfoque de Derechos Humanos (y de Género, en caso de que se haya utilizado desde la planificación).

### **6. Materiales/ Recursos que requiere:**

Material para escribir y tomar apuntes.

### **7. Tiempo:**

20 minutos por persona. Además, hay que tener en cuenta un margen de tiempo en caso de que surjan preguntas/dudas de las personas participantes. Por ello, se amplía a 40 minutos en total por persona.

### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Los indicadores que serán objeto del seguimiento hayan sido acordados, tanto por las entidades responsables del proyecto como, idealmente, con los y las titulares de derechos y/o de obligaciones con quien se trabajará. La lógica de la intervención ha considerado claramente las cuestiones de género y Derechos Humanos por ejemplo, la intervención ha identificado, desde el principio, los problemas y retos que afectan a grupos particulares, desigualdades entre hombres y mujeres y con relación a grupos minoritarios, y patrones de discriminación en la zona donde se produce, violaciones circunstanciales o sistemáticas de derechos, etc.

Además, también habría que asegurarse de que la muestra seleccionada para las entrevistas individuales refleja adecuadamente la diversidad de los grupos de interés de la intervención, así como considerar las necesidades lingüísticas y de traducción.

Respetar la confidencialidad y pedir permiso para citar las palabras de las personas entrevistadas sería otro punto a tener en cuenta.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

La ventaja de las preguntas abiertas es que dan lugar a reflexiones constantes tanto por parte de la persona entrevistada como de quien entrevista.

### **Debilidades**

Es una herramienta que al requerir el diálogo directo puede implicar un choque cultural más grande y la comunicación fluida nunca está garantizada sobre todo si existen barreras lingüísticas y socioculturales.

## **11. Desarrollo:**

Partiendo de preguntas orientadoras se entra en un diálogo semiestructurado. Orientativamente, la entrevista podría tener la siguiente estructura:

- 1- Presentación de las personas entrevistadoras y del proyecto.
- 2- Cuerpo de la entrevista: Constituido por unas preguntas orientadoras y flexibles, a través de las cuales se pretende dar cuenta de los objetivos definidos para la herramienta.
- 3- Fase final: Incluye una pregunta abierta similar a “¿Hay algo sobre lo que hemos estado hablando que querrías comentar o que no hayamos abordado?”.

## HERRAMIENTA: VERIFICACIÓN DE PARTICIPACIÓN

**Autora: Beatriz Priego**

### 1. Síntesis de la herramienta:

Se trata de una herramienta que puede invitar a la elaboración y establecimiento de un protocolo que permita verificar la participación de la comunidad en el proyecto. Para esto, se pueden realizar encuentros con la finalidad de comprobar si la participación se ha dado, y en qué medida. Además, se pueden identificar las desviaciones acontecidas respecto al planteamiento inicial en la fase de diseño y, en caso de que sean necesarias, aportar propuestas de mejora y redirección cuya finalidad sea la de garantizar la participación de la comunidad.

### 2. Para qué situaciones:

Puede utilizarse para comprobar si se está dando la participación de todas las partes que son esenciales en el proyecto. Por ejemplo, una vez determinados los objetivos específicos y planteadas las actividades de intervención para su alcance, asumiendo tareas para cada parte (ciudadanía, técnicos/as y administraciones públicas u otros), se puede verificar si ha habido participación y si ésta responde a lo inicialmente planteado. Esto, tras la sucesión de cada actividad de intervención.

### 3. Objetivos a lograr:

- Comprobar que se facilita la participación de todas las partes.
- Verificar la participación de todas las partes implicadas.

### 4. Actores a los que se dirige:

Esta herramienta va dirigida a todos los actores/actrices implicados en el proyecto. Aunque es cierto que la gestión de ésta será asumida por el personal técnico del proyecto.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Se adhiere al enfoque transversal de Derechos Humanos, ya que pretende verificar que se garantiza la participación de las personas implicadas. Aunque puede ser útil en el resto de los enfoques, ya que garantiza la presencia del enfoque de DDHH en éstos.

### 6. Materiales/ recursos que requiere:

- Ordenador, conexión a internet, paquete Microsoft office o cualquiera que permita realizar tablas.
- Sillas, mesas, proyector de pantalla, pantalla.

### 7. Tiempo:

Depende de cómo se haya establecido el cronograma del proyecto. Es una herramienta de verificación, lo cual implica que su utilización se haga efectiva en diferentes momentos a lo largo del proceso de intervención. Posiblemente, aunque supeditado al estado de avance del proyecto, conlleve una duración de aproximadamente dos horas.

## **8. Situaciones previas que deben darse:**

La herramienta podrá ser utilizada una vez vaya sucediendo la implementación de las actividades de intervención propuestas.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

Es una herramienta que permite verificar el nivel y calidad de participación de la comunidad, en general. Además, de forma sencilla.

### **Debilidades**

Puede generar ardua carga de sistematización, según sea el número de actividades de intervención propuestas respecto a las personas implicadas.

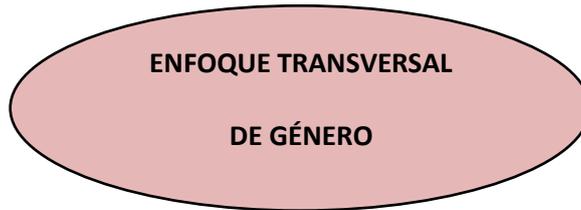
## **10. Desarrollo:**

Esta herramienta consiste en la elaboración de una tabla de seguimiento, que nos permita verificar si la implicación de todas las partes se está cumpliendo y, aún más, si responde a lo inicialmente planteado. En caso de que se produzca alguna desviación respecto a lo previsto, podrá reflejarse el motivo y realizar reajustes si es que fuese necesario.

Para ello, en la primera columna se deben indicar los objetivos específicos del proyecto. Una vez esto, en la segunda, determinar las propuestas o actividades de intervención previstas para el logro de cada objetivo. En la tercera columna, cada propuesta se desgranará en tareas que serán asignadas (o más bien suponemos que en su momento fueron asignadas) a las principales partes del proyecto. Una vez esto, se verificará la participación en cuanto a la metodología, temporalidad, materiales y lugar de las actividades, así como tareas asumidas por cada parte. Cada uno de los apartados señalados, se divide en dos columnas pre- donde se ha de indicar lo que inicialmente se acordó- y pos- que reflejará lo que finalmente resultó-. Además, vemos que a la izquierda del apartado “metodología” hay otras dos casillas: D- que recogerá las desviaciones acontecidas (si es que las hubiere)- y P- Propuestas, en caso de que se tengan y/o sean necesarias.

La frecuencia de utilización de esta herramienta dependerá de la organización que el equipo de trabajo y la comunidad hayan acordado. No obstante, será necesario implementarla a lo largo de toda la fase de seguimiento ya que nos permite realizar el “control” de la implicación de los diferentes agentes.

Objetivos	Propuesta de intervención/actividad	Tareas	Verificación de participación									
			D	P	Metodología (Cómo)		Temporalidad (Cuándo)		Materiales (Con qué)		Lugar (Dónde)	
Objetivo 1...n	Propuesta 1...n				PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS
		Asignadas a ciudadanía			PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS
		Asignadas a administración			PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS
		Asignadas a técnicos/As			PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS



## HERRAMIENTA: EL BARÓMETRO DEL GÉNERO

**Autora: Elsa Benito Tovar**

### 1. Síntesis:

La herramienta utilizada para este enfoque se llama “El barómetro del género” y consiste en observar cómo los participantes van dándose cuenta de algunos prejuicios y mitos sexistas y poder generar un debate en torno a ello. En el caso de los proyectos con enfoque de género sirven en la fase de seguimiento para ver las actitudes que tienen las personas participantes en cuanto a la equidad de género.

### 2. Para qué situaciones:

En la fase de seguimiento de un proyecto de género que se dedique a la igualdad y la equidad, en situaciones en las que los/as beneficiarios/as del proyecto puedan no entender exactamente que suponen los comportamientos machistas, los prejuicios y los mitos sexistas.

### 3. Objetivos a lograr:

- Analizar y visibilizar los prejuicios y mitos sexistas que están tan interiorizados y normalizados.
- Aclarar todos los objetivos del proyecto que aún hay que lograr y los que no se están logrando, de manera realista.

### 4. Actores a los que se dirige:

Un grupo de personas que estén dentro de la comunidad en la que se está llevando a cabo el proyecto, en concreto entre diez y veinte personas.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Esta dinámica podría utilizarse también en el enfoque de Derechos Humanos y en vez de ser afirmaciones que tengan que ver con el género, serían afirmaciones que tengan que ver con los derechos humanos, porque también sirve para promover mayor conocimiento sobre los derechos humanos y pueden analizarse los prejuicios que prevalecen en la sociedad.

### 6. Materiales/recursos que se requiere:

Se requiere de una sala y una hoja con diferentes afirmaciones que se van a utilizar para la dinámica. Es decir, las afirmaciones deben ser del tipo “la mujer es inferior al hombre”, “el hombre es el que tiene que llevar los pantalones en una relación”, “las mujeres tienen los mismos derechos y oportunidades que los hombres”, “no existe el techo de cristal”, “muchas

mujeres se inventan los abusos sexuales”, “el hombre debe llevar el dinero a casa y la mujer ser ama de casa”, etc.

#### **7. Tiempo:**

Una hora como máximo.

#### **8. Situaciones que deben darse:**

Esta dinámica se puede utilizar cuando en proyectos de desarrollo se esté enseñando una perspectiva de género, por ejemplo, en el ámbito educativo.

#### **9. A tener en cuenta:**

##### **Fortalezas**

Se crea un debate en el que suelen participar todos los componentes de la dinámica y se consigue pensar acerca de los mitos sexistas.

##### **Debilidades**

Se pueden crear conflictos entre los participantes si el debate llega a límites extremos, sin embargo, para eso existe la figura del coordinador o coordinadora que debe mediar en los debates sobre las afirmaciones.

#### **10. Desarrollo:**

La coordinadora de la actividad se coloca en el medio de la pared más ancha de la habitación y traza una línea imaginaria dividiendo la sala en dos mitades. Después se dirá la primera afirmación de la lista y las personas que estén de acuerdo se deben colocar en el lado izquierdo de la coordinadora y quienes estén en contra en el lado derecho. A continuación, según se van leyendo afirmaciones los y las participantes deben dar pasos cortos según estén más o menos de acuerdo con las afirmaciones, ya que según se va dando el debate se van a sentir convencidos/as por otras opiniones y se pueden ir suavizando las de ellos/as mismos/as. Cuando se expongan todas las posiciones se puede ir cambiando de sitio y explicando por qué lo hacen, y así con todas las afirmaciones.

#### **11. Evaluación:**

Debería haber otra persona tomando notas de todo lo que pasa en la dinámica para ver si se han conseguido los objetivos.

## HERRAMIENTA: FICHAS DE OBSERVACIÓN DIRECTA + DIARIO DE CAMPO

Autora: Cristina Pastor

### 1. Síntesis de la herramienta:

Herramienta que permite apreciar diferencias entre comportamientos o pensamientos, algo que la convierte en el instrumento ideal para la aplicación de un enfoque transversal en el que participen grupos mixtos. Debe estar llevada a cabo por una persona formada en género y actúe con imparcialidad y de manera óptima. Al contar con un diario de campo que acompañe a las observaciones de cada participante, se puede contrastar la información obtenida entre la visión de los monitores y monitoras y las personas que intervienen en el proyecto.

Este tipo de herramientas nos permiten señalar con facilidad los indicadores de género y los datos segregados por sexo, permitiendo mostrar los cambios y diferencias que hay entre relaciones hombre-mujer y los roles de género, con el objetivo de alcanzar la equidad de género (*Cooperación española, 2015*).

### 2. Para qué situaciones:

Las fichas de observación nos permiten registrar los datos y la información más importante dentro de un proyecto, siendo utilizadas además como un instrumento de aprendizaje. Son especialmente útiles para la posterior evaluación, ya que se recoge todo lo que se ve y acompañada de un diario de campo sirve para contrastar información.

Son útiles cuando se quiere llevar a cabo un registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o de la conducta manifiesta (*Fernández Núñez, 2005*).

### 3. Objetivos a lograr:

- Obtener datos medibles y comprobables segregados por sexo y género.
- Comparar la información obtenida en las fichas con el diario de campo.
- Elaborar un registro de los datos adquiridos.
- Registrar comportamientos sin interferir en ellos.

### 4. Actores a los que se dirige:

Dirigido a aquellas personas que lleven a cabo el proyecto como tal y formen parte del personal de cooperación, además de las personas que formen parte del proceso participativo.

La participación del cooperante es directamente proporcional al tipo de observación por el que se opte, pudiendo ser una "observación participante" o "no participante", actuando, en el último caso, como un simple observador/a imparcial (*Fernández Núñez, 2005*). Se recomienda el uso de la observación no participante ya que así no se interrumpe el desarrollo de las actividades.

Respecto al diario de campo complementario, se dirige a las personas que desarrollan las actividades del proyecto, ya que esto permite conocer de primera mano cómo se sienten con el proceso y si están desarrollando un aprendizaje de este. Con esta herramienta adicional se fortalece el aprendizaje participativo.

## **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Se trata de un instrumento de recogida de datos que se puede adaptar a cualquier tipo de enfoque, siempre y cuando las cuestiones que vayamos a registrar estén orientadas a la metodología que vayamos a emplear.

Este tipo de herramientas se pueden utilizar como apoyo de cualquier tipo de monitoreo ya que permite una observación directa en la que no se interviene, de manera que no se interrumpe el desarrollo de las actividades. Al incluirse dentro de un enfoque transversal, se utilizan como instrumentos complementarios que se aplican en unas metodologías.

## **6. Materiales/ recursos que se requieren:**

Respecto a los materiales necesarios es importante dejar claros los apartados que debe tener la ficha de observación, es decir, organizar el registro de datos, ya que así habrá un guion o esquema para todas las fichas que se realicen a lo largo del proyecto.

El soporte en el que se realicen las fichas será condicionante para el requerimiento de los materiales, siendo necesarios, por ejemplo:

- Ordenador para completar información.
- Material de escritura si se hiciera en formato físico.

Si queremos que esta observación sea más eficaz podemos recurrir a elementos de grabación, como cámaras de vídeo, para así registrar todo tipo de comportamiento.

## **7. Tiempo:**

Las fichas de observación pueden registrarse en el mismo momento en el que está teniendo lugar la actividad o, por el contrario, grabarse y tomar anotaciones después. En cualquier caso, se debe contemplar y tener en cuenta a la hora de realizar el cronograma.

Sería conveniente elaborar una ficha de evaluación por cada actividad que se realice, divididas a su vez en las personas que participan en las acciones. De esta manera, si el observador/a no es participante tiene la oportunidad de tomar nota mientras se desarrolla el ejercicio. Respecto al diario de campo, puede realizarse al finalizar la actividad al completo, incluyendo una valoración objetiva de cómo se han sentido respecto al enfoque y contenido.

Las fichas se elaborarán a lo largo de las sesiones, de manera consecutiva, focalizándose en personas diferentes. Por ello, el tiempo que se estima para la observación es periódica, casi continua. El diario de campo, sin embargo, al realizarse al finalizar las actividades, no tiene por qué tener esa periodicidad.

La recogida y comparación de los datos se llevaría a cabo a posteriori y al terminar las acciones, reservando el tiempo necesario para ello en el cronograma.

## **8. Situaciones previas que deben darse:**

El diseño de la ficha debe estar elaborado correctamente y en los diferentes apartados o temas a observar. Pueden ser fichas de observación abierta, lo que permite añadir más información, o

bien fichas de observación cerrada, en la cual aparecen datos fijados previamente y la persona encargada debe señalar el nivel al que se han realizado.

En cualquier caso, la ficha debe estar organizada y dividida en apartados, todos ellos en función de la información obtenida en la primera fase de planificación e identificación y de los objetivos planteados al principio del proyecto. Por ello, es importante que la información recogida se adecúe al marco conceptual y metodológico que se lleva a cabo, siendo en este caso la aplicación de un enfoque de género.

En cuanto al diario de campo que se utilizará para las personas participantes, es necesario que se establezcan previamente las condiciones en las que se debe completar. Esto quiere decir que en él se deberán responder una serie de preguntas que giran en torno a cómo se han desarrollado o sentido con respecto a las actividades llevadas a cabo.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

- Permite obtener información de primera mano, facilitando el seguimiento y la capacidad de actuación o reorientación.
- Ver, de manera directa, los comportamientos de los individuos.

### **Debilidades**

- El contenido a observar puede llegar a verse limitado por lo que no ocurra dentro de las sesiones de observación.
- Según su extensión en el tiempo, la observación puede cambiar.

## **10. Desarrollo:**

Las fichas estarán divididas en las diferentes actividades o acciones que se realizan, separadas a su vez en las personas que ejecutan los ejercicios. Cada una incluirá aspectos concretos en los que se debe fijar el observador u observadora.

Por todo ello, el primer paso para desarrollar esta ficha es establecer el objeto o sujetos que se observan. Una vez fijado esto, se pueden establecer los diferentes apartados a observar, como por ejemplo, comportamientos, actitudes o si realizan un rol de género específico. Cuando estén divididos y desarrollados de manera óptima, se pasa a la observación, siempre llevada a cabo de manera crítica.

Cuando estemos observando, ya sea de manera directa o por grabaciones, pasamos a interpretar los datos, adecuándolos a los apartados que hemos establecido.

Mientras, cuando se acaben las sesiones, se llevarán a cabo los diarios de campo, que responderán a una serie de cuestiones y reflejarán cómo se sienten las personas que participan en el proyecto. Como se ha mencionado, esto permite conocer de primera mano cómo se sienten las personas y si es necesario reajustar o reorientar el procedimiento.

Una vez estén las fichas y los diarios completados, se pasa al análisis e interpretación de datos, llevándose a cabo de manera cualitativa.

## **11. Evaluación:**

La evaluación y análisis de los datos obtenidos mediante estas herramientas se lleva a cabo de manera cualitativa, permitiendo la comparación de los resultados de cada intervención. Al haber llevado a cabo la observación por una persona con formación en género, se interpretan con total objetividad.

Para poder evaluarlo correctamente se realiza un informe de observación, donde se incluye toda la información relevante para el seguimiento y monitoreo, señalando los indicadores de género que se han establecido a priori.

## HERRAMIENTA: PIN- POSICIONES, INTERESES Y NECESIDADES

Autora: Beatriz Priego

### 1. Síntesis de la herramienta:

Los proyectos forman parte de la vida y, por tanto, no están exentos de dificultades y conflictos. En ocasiones, estas dificultades pueden obstaculizar el progreso de los proyectos y, por tanto, el logro de los objetivos consensuados. No obstante, pueden tomarse como una oportunidad para redefinir posiciones y contribuir al avance y sostenibilidad del proyecto, así como a los posibles impactos de este.

Es por esta razón que la herramienta propuesta es PIN (posiciones, intereses y necesidades) utilizada en procesos de mediación y negociación en conflictos.

### 2. Para qué situaciones:

Se utilizará para situaciones conflictivas o de una discrepancia tan intensa que ponga en peligro la continuidad del proyecto tal y como estaba prevista en las fases previas.

### 3. Objetivos a lograr:

- Gestionar/ Resolver conflictos.
- Proteger las relaciones entre las diferentes figuras del proyecto, y las partes protagonistas del mismo.
- Contribuir a la continuidad del proyecto, tal y como estaba prevista y/o realizando ajustes necesarios.

### 4. Actores a los que se dirige:

La herramienta puede utilizarse con cualquier tipo de actor/actriz. Así como entre las diferentes partes protagonistas del proyecto (ciudadanía, técnicos/as y administraciones públicas, financiadoras, etc)

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Esta herramienta, puede adherirse a cualquier enfoque. Ya que el objetivo principal es la resolución de posibles conflictos que pudieran surgir.

Si se atiende a los enfoques transversales, podrían establecerse las necesidades desde los mismos. Siendo las mismas innegociables y, por tanto, facilitando la agilidad en la gestión de conflictos (esto se entenderá más adelante, cuando se profundice en la explicación de la herramienta).

### 6. Materiales/ recursos que requiere:

Esta herramienta como tal, no requiere de grandes inversiones de material. Dependerá del ingenio de quien la aplique. No obstante, un papel y un bolígrafo podrán ser suficientes. Sin embargo, el proceso es algo más complejo y hay que cuidar detalles que de una u otra forma influyen en la fluidez de la comunicación. Por ejemplo, en los procesos de mediación se

recomienda el uso de mesas circulares para que las partes perciban un equilibrio entre las mismas y respecto a la persona mediadora. En este sentido, como materiales a añadir serían tres sillas, y una mesa redonda.

Por otro lado, sí que sería necesario un recurso humano con formación en mediación o especialmente familiarizado con el uso de esta herramienta. Además, es importante que se trate de una figura neutral, para garantizar la objetividad y evitar el posicionamiento entre las partes en conflicto.

### **7. Tiempo:**

Dependerá del tipo de conflicto y de las partes implicadas. No hay una estimación estándar. Sin embargo, es cierto que los procesos de mediación suelen durar no más allá de entre 4-6 sesiones de alrededor de una hora.

No obstante, este no es un proceso de mediación como tal. Se trata de una herramienta que nos permita clarificar las posiciones, intereses y necesidades para construir desde dicha identificación la gestión del conflicto y la prevención de ser repetido.

### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de herramienta podrá utilizarse en la gestión de conflictos.

### **9. A tener en cuenta:**

#### **Fortalezas**

Es una herramienta que permite clarificar las posiciones, intereses y necesidades de las partes. Es decir, saber desde dónde parte cada una e identificar los puntos en común para poder gestionar el conflicto y construir en base a lo que se quiere (posiciones), para qué se quiere (intereses) y por qué se quiere (necesidades).

#### **Debilidades**

No pueden ser gestionados todos los tipos de conflictos. Y requiere personas expertas en la materia para su implementación.

### **10. Desarrollo:**

La herramienta es conocida con el acrónimo de PIN. Dichas iniciales hacen referencia a lo siguiente:

Posiciones: ¿Qué se quiere?

Intereses: ¿Para qué se quiere?

Necesidades: ¿Por qué se quiere?

En la mayoría de los casos, las posiciones se manifiestan abiertamente. Sin embargo, los intereses y las necesidades son necesarios explorarlos. Y es ahí, donde puede albergarse la clave en la disipación del conflicto.

Para ilustrar cómo funciona, se suele hacer uso de la historia de la naranja. Dos personas discuten porque quieren la única naranja que queda. Necesitan una solución, que los lleve a una solución “gana-gana”. Es decir, que obtengan lo que necesitan y quieren. ¿De qué manera puede hacerse? En este caso, sería tan simple como averiguar para qué quieren la naranja.

En este punto, ya hemos identificado dos aspectos del PIN:

Posiciones- ¿Qué quieren? La naranja.

Intereses- ¿Para qué lo quieren? Una de las personas, necesita hacer zumo. La otra, un bizcocho.

En este caso, ¿Cuál podría ser la solución que los sitúe en un acuerdo “gana-gana”? ¡Exacto! Una de las personas tendrá acceso a la pulpa de la naranja mientras la otra se quedará con la cáscara de la misma.

En los procesos de negociación, en ocasiones, es tan simple como averiguar para qué se quiere sobre lo que se está negociando.



Esta herramienta, tal y como se muestra en la imagen previa, es la materialización de un proceso de cambio. Incluso, puede utilizarse incluso en la fase de inicio del proyecto. En la de detección de necesidades y servirnos de guía o *check in* durante todo el proceso. En este sentido, podría ayudar a la prevención de posibles conflictos. Ya que, si se identifican las posiciones, intereses y necesidades de las partes identificadas gran parte del trabajo queda resuelto. En este sentido es más fácil construir, proponer y planificar.

Incluso, atendiendo al enfoque de género, en cuanto a la distribución y/o uso de determinados recursos. Este tipo de herramienta puede contribuir a garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en dicho sentido. Incorporando este enfoque transversal en el propio proyecto.

### **11. Evaluación:**

Para evaluar el uso de la herramienta en cuanto al logro de sus objetivos, podría realizarse una especie de check-list o una escala de valoración de la misma a cumplimentar por las partes implicadas, así como por quien gestiona el proceso y, muy importante también, el contexto si estaba viéndose perjudicado por la existencia de conflicto.

Partes implicadas:

1. En qué medida estás satisfecha con la gestión del proceso.
2. Consideras resuelto el conflicto
3. En qué medida estás satisfecha con la solución adoptada.
4. Propuestas de mejora.

Contexto/ agentes externos:

1. En qué medida el conflicto bloqueaba el progreso del proyecto, actividades, iniciativas, etc.
2. ¿Dirías que, tras el proceso de “mediación”, el bloqueo se ha reducido, eliminado o mantenido ?
3. Propuestas/ comentarios.



## FASE DE EVALUACIÓN

*Antes de comenzar esta fase, hay que aclarar que suelen ser herramientas muy comunes en todos los enfoques ya que posiblemente la evaluación sea la etapa que en todos los enfoques encuentre más similitudes. Encontramos, por ejemplo, entrevistas, encuestas, grupos de enfoque, análisis de protocolos de seguimiento encuestas, análisis de documentos del proyecto, documentación de todos los recursos aportados por los socios/as y cómo éstos se administran, compromisos presupuestarios, mapeo de procesos, elaboración de tablas relacionales. Es por ello, que para realizar las fichas se basará la investigación en diferentes fuentes ya existentes **(aclaración de la alumna María Terrón)**.*

**LISTADO DE HERRAMIENTAS DE ESTE APARTADO**

<b>ENFOQUE</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>AUTOR/A</b>
<b>ENFOQUE DE MARCO LÓGICO</b>	METHOD FOR IMPACT ASSESSMENT OF PROGRAMMES AND PROJECTS MAPP	Tatiana Jara García Bravo
	MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	María Terrón
	EL COHERENCIÓMETRO	Alicia Juan Moral
	TEST DE SATISFACCIÓN	M.Victoria O'Donnell García
<b>TEORÍA DEL CAMBIO</b>	CONCRETANDO CAMBIOS	Alicia Juan Moral
	CRITICAL STORIES OF CHANGE CSOC	Tatiana Jara García Bravo
	EL DIAGRAMA	María Terrón
	MATRIZ DE EVALUACIÓN ADAPTATIVA	Iris Díaz
	LÍNEA DE TIEMPO	M. Victoria O'Donnell García
<b>ENFOQUE TRANSVERSAL DE DERECHOS HUMANOS</b>	EVALUACIÓN DEL IMPACTO CON EBDH	Alicia Juan Moral
	DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS, CONSULTAS CONSENSUADAS.	María Terrón
	ÁRBOL DE PROBLEMAS	Iris Díaz
<b>ENFOQUE TRANSVERSAL DE GÉNERO</b>	ANÁLISIS DOCUMENTAL, GRUPOS FOCALES Y ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS	María Terrón
	MATRIZ DE PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.	Alicia Juan Moral
	'Project-Out / Context-In' Approach	Tatiana Jara García Bravo
	LÍNEA DE TIEMPO GÉNERO	M.Victoria O'Donnell García

## ENFOQUE MARCO LÓGICO

### HERRAMIENTA: METHOD FOR IMPACT ASSESSMENT OF PROGRAMMES AND PROJECTS MAPP

**Autora: Tatiana Jara García Bravo**

#### **1. Síntesis de la herramienta:**

Herramienta centrada en las partes interesadas con base en discusiones de grupos estructurados. Puede ser usada en su conjunto o algunos de sus instrumentos individuales pueden ser seleccionados para su uso. La mayoría de los instrumentos usan un sistema de calificación, lo cual hace posible cuantificar y agregar los resultados originalmente cuantitativos. Herramienta desarrollada para la evaluación ex post, y en 1999 por Susane Neubert, German Development Institute.

#### **2. Para qué situaciones:**

Para investigar el efecto y el impacto de las actividades del proyecto.

#### **3. Objetivos a lograr:**

Diseñada para proyectos y comunidades donde faltan datos de línea de base, lo cual posibilita que los cambios puedan ser identificados y atribuidos a actividades de proyecto.

#### **4. Actores a los que se dirige:**

Personas beneficiarias, personal del proyecto y/o expertos externos.

#### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Puede aplicarse a cualquier enfoque transversal (DDHH, Género, medioambiente); al seguir una lógica se encuadra mejor en este enfoque, aunque se puede utilizar en el basado por procesos, en el de resultados, método ZOPP.

#### **6. Materiales/ recursos que requiere:**

Papel y bolígrafos, documentación, ordenadores, proyector, personal implicado (beneficiarias, contrapartes, facilitadoras, técnicas).

#### **7. Tiempo:**

2 o 3 días por aldea o comunidad (secuencia completa); alrededor de 1 día (versión abreviada eligiendo uno o dos de los recursos).

## **8. Situaciones previas que deben darse:**

Considerar cambios en medios de subsistencia, acceso a recursos, expansión de conocimientos, participación en derechos.

## **9. A tener en cuenta:**

### **Fortalezas**

- Simple y fácil de usar.
- Adecuada en ausencia de datos de línea de base.
- Instrumento participativo.
- Identificación de las actividades más influyentes.

### **Debilidades**

Estimaciones subjetivas de los participantes.

## **10. Desarrollo**

Primero y principal, apoyarse en sus recursos como líneas de vida (identificación de factores sociales mínimos), análisis de tendencias (generación de un panorama sofisticado del desarrollo social del lugar, comunidad mediante los indicadores), lista de actividades (identificación de las actividades de proyecto relevantes o intervenciones haciendo estimaciones de coste-beneficio), matrices de influencia (atribución de los cambios observados a las actividades del proyecto mediante sumas activas y pasivas), observación (inspección de campo sistemática y análisis de situación). Posteriormente, realizar la compilación del perfil de desarrollo e impacto según cada recurso (discusión de las tendencias positivas negativas, resumir los datos en tablas sintetizadas trabajar mediante “el sistema de semáforo”, etc.), y valoración de los resultados (puesta en común guiada por la fase en la que estemos aplicando la herramienta).

## HERRAMIENTA: MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Autora: María Terrón

### 1. Síntesis de la herramienta:

La matriz de marco lógico es un instrumento de referencia fundamental para la supervisión y la evaluación. Se trata de una herramienta muy estructurada y que se debe de seguir rigurosamente. También, cuenta con la característica de ser muy general y servir principalmente para el proyecto en global.

### 2. Para qué situaciones:

Se puede dar para todos los proyectos que cuenten con una base estructurada y organizada.

### 3. Objetivos a lograr:

Que los objetivos iniciales concuerden con los resultados finales y si no es así realizar cambios.

### 4. Actores a los que se dirige:

Esta herramienta está enfocada a los actores que desarrollan el proyecto para ver si han cumplido con los objetivos y mejorar los aspectos que no den lugar a los logros. Además, también, está muy enfocado a la rendición de cuentas y transparencia de los organismos que apoyan, financian o patrocinan.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Podría servir para todos los enfoques, quizás menos efectivo sería para los enfoques menos dados a las lógicas tradicionales de cooperación.

### 6. Materiales/ Recursos que requiere:

Papel, boli, espacios físicos.

### 7. Tiempo:

Depende de lo que dure el proyecto y su magnitud, pero 1-2 meses.

### 8. Situaciones previas que deben darse:

Que el proyecto esté avanzado y haya participación por parte de los actores y actrices del proyecto para poder realizar las encuestas.

### 9. A tener en cuenta:

#### Fortalezas

Esta herramienta cuenta con la fortaleza de ayudar a mejorar el proyecto de una manera formal y estructurada.

## Debilidades

Puede que deje a un lado ámbitos no tan formales que se deben evaluar con herramientas extra formales como adentrarse en el terreno. Además, tiene un enfoque general y si queremos ir a particularidades se convierte en algo más complejo.

CUADRO 3: SUPERVISIÓN UTILIZANDO COMO REFERENCIA LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Elemento del diseño	Instrumento de supervisión	Medidas que se deben adoptar como resultado de la supervisión
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Supuestos	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la planificación futura de la CT (enseñanzas extraídas)</li><li>• Elaborar un informe sobre la contribución del proyecto al logro de objetivos de alto nivel a nivel nacional o temático</li></ul>
<b>RESULTADOS PRÁCTICOS</b> Supuestos	Informe sobre los resultados Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>• El país reconoce que el proyecto ha concluido</li><li>• Clausurar el proyecto</li><li>• Mejorar la planificación futura de la CT</li><li>• Contribuir a las buenas prácticas</li></ul>
<b>PRODUCTOS</b> Supuestos	Informe de situación periódico Plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar a los asociados sobre los productos obtenidos</li><li>• Validar o revisar el plan de trabajo, revisar el presupuesto</li><li>• Redefinir los componentes del proyecto, de ser necesario</li><li>• Examinar a fondo el proyecto, de ser necesario</li><li>• Suspender el proyecto, en caso extremo</li></ul>
<b>ACTIVIDADES</b> Supuestos	Plan de trabajo Recursos/ aportaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Validar o revisar el plan de trabajo</li><li>• Revisar el presupuesto</li></ul>

Fuente: IAEA

## 10. Desarrollo:

Se presenta una ilustración de una matriz de evaluación en un proyecto de cooperación técnica, por lo cual, es mucho más formal, minuciosa y detallada de lo que podría ser en un proyecto de cooperación social debido a que debe cumplir con más parámetros fijos y menos discrecionales que da margen de maniobra.

## 11. Evaluación:

Debemos ver si cumple con lo estipulado en los convenios con los organismos internacionales supervisores, administraciones, organismos de financiación, es decir, aquellos a los que tenemos que rendir cuentas. Además, sería adecuado prestar atención en si aquellos resultados son coherentes con la realidad práctica y si son útiles. Sino quizás esta herramienta es muy formal y deberemos optar por otra.

## HERRAMIENTA: EL COHERENCIÓMETRO

**Autora: Alicia Juan Moral**

**\*\* Bibliografía: Metodologías participativas Manual (2009). CIMAS.**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Esta herramienta sirve para ver la correlación entre los objetivos que hemos diseñado y las actividades con las que pretendemos conseguir los mismos. Cuando más completa se haga la matriz (incluyendo preguntas relacionadas con el diseño y organización de las actividades) más eficaz será el empleo de esta herramienta.

### **2. Para qué situaciones:**

Sirve para evaluar de forma continua si las actividades que hemos diseñado tienen sentido en relación con nuestros objetivos.

### **3. Objetivos a lograr:**

Ver si las acciones que estamos desarrollando o que hemos desarrollado son pertinentes.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Se dirige a las actividades en la que participen cualquier actor.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Está más relacionado con el marco lógico, pero podría utilizarse en cualquiera de los enfoques.

### **6. Materiales/ Recursos que requiere:**

Para materializar la herramienta se necesita elaborar una matriz, por lo que con papel y boli o elemento electrónico sería suficiente.

### **7. Tiempo:**

Depende de las actividades de nuestro proyecto, pero lo ideal sería ir evaluando la coherencia de forma continua para ir haciendo las modificaciones que se requieran en las siguientes actividades por lo que se realizaría a lo largo de todo el proyecto.

### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Creo que se podría usar siempre porque es una manera sencilla de comprobar si lo que estamos realizando está sirviendo para nuestro propósito. La ejecución en sí de la herramienta no requiere de mucho tiempo, solo de reflexión.

### **9. A tener en cuenta:**

#### **Fortalezas**

Herramienta de sencilla aplicación y muy visual. De gran ayuda para realizar modificaciones.

### Debilidades

Las debilidades pueden quedarse un poco escasas si solo nos centramos en el desarrollo de la actividad y no prestamos atención a la metodología que estamos empleando, quién organiza la actividad, et Es decir, si no añadimos más aspectos importantes que tienen que ver con la actividad y no solo con su desarrollo.

### 10. Desarrollo:

Diseño de una matriz como la que establecemos para los objetivos, resultados y actividades en el marco lógico, pero en esta ocasión podremos en la línea horizontal los objetivos del proyecto y en el eje vertical las acciones previstas. En las casillas que coincidan pondremos un más (+) si consideramos que la actividad que se ha realizado ha tenido coherencia con el objetivo que le corresponde. Habrá un máximo de tres (+) para señalar que la actividad es coherente. Si la actividad es contradictoria con el objetivo y además perjudica en la consecución del mismo se pondrá un (-) hasta un máximo de tres. Si es indiferente para cumplir el objetivo se puntuará con un cero (0). Este es un ejemplo en una comunidad de vecinos:

	Mejorar relaciones vecinales	Educación para la salud	Promoción empleo femenino	Gestión Participativa Recursos
Campaña limpieza del barrio (organizada por equipo externo)	0	+	¿+?	---
Fiesta "Día del barrio"	++	¿Qué comida y qué bebida?	¿A quién se va a contratar los servicios?	¿Qué recursos del barrio se van a utilizar?

### 11. Evaluación:

Evaluaremos si la herramienta es útil, si los resultados obtenidos están en sintonía con los objetivos.

## HERRAMIENTA: TEST DE SATISFACCIÓN

**Autora: M.Victoria O'Donnell García**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Esta herramienta sirve para evaluar la percepción positiva o negativa del grupo o comunidad beneficiaria del proyecto y su grado de satisfacción. Esta dinámica es útil para medir la calidad del servicio/actividad desarrollada por el proyecto y ofrece datos a nivel cualitativo y cuantitativo.

Su versatilidad permite la evaluación en las diferentes fases del proyecto y posibilita la evaluación segregada por los distintos colectivos de la comunidad, atendiendo al interés de la evaluación y a la muestra de actores seleccionados (por ejemplo, niños, padres, mujeres, minorías étnicas o raciales, etc.).

La esencia de esta evaluación es la resolución de una prueba con cuatro respuestas posibles (positivo, negativo, neutro, ns/nc) con una metodología dinámica de grupo que posibilite el diálogo y consenso de los miembros de cada grupo.

La reflexión grupal final irá guiada, en todo caso, por el coordinador/a que fomentará el intercambio y reflexión en torno a los resultados de la evaluación.

Por otro lado, su importancia reside en que los datos obtenidos con esta herramienta pueden cruzarse con los resultados de evaluaciones de tipo cuantitativo, de forma que permita un análisis más amplio de los éxitos/fracasos de la implementación y el grado de logro de los objetivos, teniendo siempre en cuenta el grupo social de destino.

### **2. Para qué situaciones:**

Esta herramienta se utiliza para evaluar la sostenibilidad, el impacto, la eficiencia, la eficacia y la pertinencia de los objetivos en un proyecto a través de una metodología participativa, que genera a su vez una concienciación social sobre los cambios producidos por el propio proyecto (devolución).

### **3. Objetivos a lograr:**

Evaluar la percepción de la comunidad respecto al logro de objetivos de un proyecto.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Participan en esta herramienta un grupo representativo (desde 20 a 40 participantes) de cada comunidad, teniendo en cuenta que se trata de un grupo cercano a la paridad de género y edades dentro de un rango determinado. Es importante que en la comunidad exista una cierta familiaridad con los materiales que se les entregue para llevar a cabo la evaluación. Esta herramienta se puede usar con los distintos actores/actrices implicados en el proyecto (personal técnico, personas beneficiarias, población en general, etc). El nivel cultural y de alfabetización no es importante en este tipo de evaluación porque se trata de una herramienta muy útil para utilizar con todo tipo de actores por la posibilidad de elaborarla en múltiples formatos adaptados a las personas usuarias (escrita, digital, con dibujos/imágenes, grupal, individual, en debate, etc).

## **5. Enfoques a los que se adhiere:**

El enfoque utilizado es el de Marco Lógico, aunque puede ser implementado con el enfoque de Género y de Derechos Humanos a partir de la segregación de los datos obtenidos o participantes en la evaluación, y la percepción de éstos sobre la realidad que los rodea. Además, puede adscribirse a la Teoría del Cambio porque permite la rectificación en el transcurso de la evaluación y se basa íntegramente en un modelo participativo y de reflexión.

## **6. Materiales/ recursos que requiere:**

- Un espacio amplio (interior o exterior) que cuente con una pizarra o un soporte de al menos 2 m2.
- Cartulinas con símbolos similares a emojis en donde se representa una cara sonriente, una cara triste, una cara seria y una cara interrogante en un número que variará dependiendo de los participantes.
- Cinta adhesiva y rotulador.

Los recursos pueden variar según el formato elegido para realizar la prueba.

## **7. Tiempo:**

45 minutos para llevar a cabo la evaluación y 30 minutos de reflexión grupal.

## **8. Situaciones previas que deben darse:**

Esta herramienta puede aplicarse para evaluar los principales ítems del Marco Lógico a través de un grupo de personas que formen parte del grupo de destinatarios del objetivo a evaluar. Por ejemplo, puede utilizarse para evaluar si la instalación de una ludoteca en un cierto municipio/barrio ha cumplido con los objetivos sociales esperados, o si la implementación de algún servicio público (por ejemplo, un agente que controle el buen funcionamiento de una infraestructura) ha sido percibido por la sociedad como una mejora relevante.

## **9. A tener en cuenta:**

Hay que tener en cuenta que las preguntas que se lleven a cabo por el coordinador de la evaluación (externo a la comunidad y participantes) deben adecuarse a los conceptos que se quieren evaluar (eficacia, eficiencia, sostenibilidad, e impacto).

## **10. Desarrollo:**

Se reúne a los/las destinatarios/as en un espacio y se les organiza por grupos paritarios respecto a edad y sexo de número impar. Se entrega a cada grupo cuatro sobres con los distintos tipos de emojis en su interior clasificados por emociones en número suficiente. Es interesante que, dependiendo del nivel cultural del grupo, éstos sean representativos de una emoción (por ejemplo, el emoji triste puede ser de color azul, el sonriente amarillo, el serio verde y el interrogante blanco). Posteriormente, la persona facilitadora llevará a cabo las cuestiones pertinentes que evalúen el grado de satisfacción de los diferentes conceptos y el grupo, tras una reflexión común, decidirán el emoji que fijan en el panel y que responda a la pregunta formulada.

Por ejemplo, para evaluar la eficiencia de una ludoteca en un municipio, se podría formular la siguiente pregunta a los grupos de niños/as y/o usuarios/as “¿consideráis que son interesantes/divertidas las actividades que desarrolláis en la ludoteca?”.

#### **11. Evaluación:**

La evaluación se lleva a cabo a través de una reflexión general de los grupos que justifiquen los emojis seleccionados y lo positivo/negativo que ha supuesto el objetivo en sí, y la contabilización de los diferentes tipos de emojis para cada uno de los conceptos a evaluar. Es interesante entrecruzar los datos obtenidos por esta evaluación participativa, con aquellos adquiridos de forma cuantitativa por otros mecanismos como (número de usuarios/as, horas punta, tipo de población que más participa en actividades, etc.). También puede evaluarse la percepción del objetivo desde la perspectiva de género estableciendo los grupos en función del género.

## TEORÍA DEL CAMBIO

### HERRAMIENTA: CONCRETANDO CAMBIOS

Autora: Alicia Juan Moral

*\*\*Bibliografía "Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales" (2020)*

#### 1. Síntesis de la herramienta:

Consiste en definir a quién afecta, qué situación problemática cambia y cómo se mide esto que ha cambiado. Esto último lo haremos con indicadores de resultados e impacto.

#### 4. Para qué situaciones:

Sirve para comprobar si se ha producido una situación nueva en lo referente a la vida de las personas, de las comunidades o territorios.

#### 5. Objetivos a lograr:

Definir los elementos que entran en juego en el cambio de la situación de partida a lo que se quiere conseguir.

#### 6. Actores a los que se dirige:

Se dirige a evaluar los actores que intervienen tanto internos como externos.

#### 7. Enfoques a los que se adhiere:

Sirve para la metodología de la teoría del cambio tal y como está planteada, aunque se podría utilizar en el resto de las metodologías y enfoques.

#### 8. Materiales/ Recursos que requiere:

No necesita más que papel y boli o medio tecnológico y reflexión.

#### 9. Tiempo:

Se hace a lo largo del proyecto cuando planteemos la situación de partida y los cambios.

#### 10. Situaciones previas que deben darse:

- Debe definirse de forma adecuada el problema evitando causas y efectos.
- No se deben narrar los cambios como si fuesen objetivos.

- Los cambios no plantean una situación específica, sino que se deja margen a la incorporación de nuevas ideas para resolver la situación de partida.
- Se generarán cambios a corto, medio y largo plazo (impacto). Estos deben tener en cuenta la armonía con la naturaleza.

#### **11. A tener en cuenta:**

Sería interesante que se aplicase de forma participativa y no solo bajo la perspectiva de quien ejecuta el proyecto, si no que involucrarse a la comunidad.

#### **12. Desarrollo:**

Es una herramienta que consiste en evaluar si están produciendo los cambios deseados a través de la formulación de tres elementos.

El funcionamiento sería el siguiente.

Ponemos un cuadro o matriz en donde definimos la situación de partida y el cambio deseado. Al lado de los mismos, un tercer cuadro donde nos haremos las siguientes preguntas: quién cambia, qué cambia y cómo se miden esos cambios. Estas tres preguntas nos permitirán definir en qué nivel se está produciendo el cambio; a quien repercute, si la situación ha cambiado y que utilizamos para medir lo que ha pasado, por ejemplo, con indicadores de resultados o de impacto.

#### **13. Evaluación:**

Si se han producido cambios a corto plazo, medio o largo plazo.

## HERRAMIENTA: CRITICAL STORIES OF CHANGE CSOC

**Autora: Tatiana Jara García Bravo**

### 1. Síntesis de la herramienta:

Las partes interesadas emprenden un proceso participativo para explorar desde diferentes perspectivas cómo se produce el cambio en un proyecto (positivo o negativo) y cómo participan las organizaciones de desarrollo en el mismo. La narrativa resultante es crítica.

Puede aplicarse durante cualquier fase, especialmente planificación, monitoreo, evaluación y estudio de impacto. Se trata de una herramienta desarrollada por ActionAid en 2004.

### 2. Para qué situaciones:

Explorar cómo se produce el cambio desde la perspectiva de las diferentes partes interesadas.

### 3. Objetivos a lograr:

- Las personas aprenderán sobre participaciones en el desarrollo y proceso del mismo, así como las diferentes formas de relacionarse.
- Examinar la narrativa de las personas y que se llegue a una comprensión compartida.

### 4. Actores a los que se dirige:

Todas las personas implicadas.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Dado su carácter participativo y relacional el Dragon Dreaming y enfoque orientado a procesos (se basa en ellos).

### 6. Materiales/ Recursos que requiere:

Papel y bolígrafos, documentación, ordenadores, proyector, personal implicado (beneficiarias, contrapartes, facilitadoras, técnicas).

### 7. Tiempo:

Depende del propósito y foco de atención.

### 8. Situaciones previas que deben darse:

Desarrollo rural, educación, salud, reducción de la pobreza, resolución de conflictos, trabajo basado en derechos.

### 9. A tener en cuenta:

#### Fortalezas

Democrática, promueve la reflexión crítica.

## **Debilidades**

La agregación de diferentes perspectivas es difícil.

## **10. Desarrollo**

Se forma un equipo local de CSoC que será responsable de la investigación relacionada con el propósito de la intervención (o actividades), definiendo las preguntas clave que guían el proceso. Una vez se obtengan las respuestas, se realizará una puesta en común donde se hará una facilitación del aprendizaje y redacción de lo acaecido en la sesión. Se animará a interiorizar y festejar el cambio.

## HERRAMIENTA: EL DIAGRAMA

**Autora: María Terrón**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

El diagrama sirve para evaluar el impacto. Una evaluación de impacto puede servir para comprobar el grado de éxito a lo largo de la cadena causal y, si es necesario, examinar esas vías causales alternativas. Además, sirve para identificar preguntas de evaluación específicas, sobre todo, en relación con aquellos elementos de la Teoría del Cambio sobre los que todavía no existen pruebas sustanciales, las variables pertinentes que deberían incluirse en la recopilación de datos, los resultados intermedios que pueden utilizarse como indicadores de éxito, en situaciones en las que los impactos de interés no se producirán en el marco temporal de la evaluación, aspectos de la ejecución que es preciso examinar y factores contextuales que podrían ser pertinentes y que habría que abordar en la recopilación y el análisis de datos, por si se detectaran patrones.

### **2. Objetivos a lograr:**

Ver si el proyecto tiene un impacto correcto.

### **3. Actores a los que se dirige:**

A los/as organizadores y actores y actrices del proyecto, para ver si éste tiene eficacia.

### **4. Enfoques a los que se adhiere:**

Sirve para todos los enfoques sobre todo los transversales. en conjunto con esta metodología.

### **5. Materiales/ recursos que requiere:**

Papel, participación de los actores, espacios.

### **6. Tiempo:**

Se trata de una evaluación más extensa por lo que durará aproximadamente lo que dura el proyecto. Durante el proceso de evaluación, hay que dedicar cierto tiempo al desarrollo y el uso de la Teoría del cambio. Existen una serie de estrategias que reducen ese tiempo en la medida de lo posible.

### **7. Situaciones previas que deben darse:**

Un desarrollo avanzado del proyecto.

## 8. A tener en cuenta:

### Fortalezas

Como fortaleza una evaluación de impacto sirve para comprobar el grado de éxito a lo largo de la cadena causal y, si es necesario, examinar esas vías causales alternativas, además una buena teoría del cambio explica cómo se entiende que funciona un programa o una intervención.

### Debilidades

En lo que se refiere a las debilidades encontramos que en las esferas programáticas en que la labor de investigación o evaluación acometida es limitada, o cuando esta no se ha sintetizado en un documento accesible, quizá sea útil redactar una síntesis sobre los conocimientos existentes —incluidas las aportaciones de los informantes clave pertinentes— antes de empezar a elaborar una teoría del cambio. Pueden surgir preocupaciones éticas sobre la articulación de la teoría del cambio de ciertas intervenciones de promoción cuando la divulgación pública de una estrategia permita que los oponentes socaven medidas futuras. En esos casos, poco frecuentes, debería solicitarse asesoramiento sobre el grado de detalle recomendable.

## 9. Desarrollo:

Se presenta una ilustración de una matriz de evaluación de impacto.

*Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Organismo de Seguridad Social de Sudáfrica y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.*

## HERRAMIENTA: MATRIZ DE EVALUACIÓN ADAPTATIVA

**Autora: Iris Díaz**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Matriz en la que se describe, analiza y evalúa los objetivos, los indicadores de cambio, los medios de verificación y los cambios del proyecto realizado.

### **2. Para que situaciones:**

Para cualquier proyecto que queramos evaluar con un enfoque adaptativo.

### **3. Objetivos a lograr:**

Analizar, para evaluar, de manera óptima y completa.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Toda persona y/o entidad que haya participado de manera directa o indirecta en el proyecto.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Teoría del cambio, y enfoques adaptativos.

### **6. Materiales/ recursos que se requiere:**

Conocimiento de todos los datos del proyecto, participación de todas las personas ejecutoras del proyecto para poder debatir y realizar consensos, y un lugar (ordenador y/o papel) para poder plasmarlo.

### **7. Tiempo:**

Depende del proyecto a evaluar. Debido a los cambios desarrollados en el proyecto, tardaremos más en evaluar el proyecto, ya que evaluaremos el pre (estrategias previas) y el post (acciones realizadas). La ventaja es que será doble aprendizaje.

Aproximadamente se calculan unas 8 horas.

### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Conocer de todos los datos del proyecto y tener datos suficientes para realizar una evaluación compleja y precisa.

### **9. A tener en cuenta:**

Debido a los cambios desarrollados en el proyecto, tardaremos más en evaluar el proyecto, ya que evaluaremos el pre (estrategias previas) y el post (acciones realizadas).

## **10. Desarrollo:**

Debido a la naturaleza de cambio de dicho enfoque, realizaremos una matriz de evaluación, teniendo en cuenta, los cambios realizados durante todo el proyecto. La matriz también incluirá descripciones del "por qué" de dichos cambios.

## **11. Evaluación:**

Evaluar si los medios de verificación y los indicadores son correctos y/o suficientes. Evaluar si los proyectos adaptados se han ajustado a los objetivos a cumplir.

## HERRAMIENTA: LÍNEA DE TIEMPO

**Autora: M. Victoria O'Donnell García**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

El presente recurso se concebiría como una línea del tiempo del objetivo a evaluar llevada a cabo de una forma participativa y eminentemente visual, capaz de proporcionar información sobre las distintas fases del proyecto. Bien para el análisis y establecimiento de objetivos, como para la evaluación continua o final de un objetivo determinado del proyecto. Lo interesante de esta herramienta es la versatilidad de la misma y su capacidad de adaptación a cada situación dependiendo de las necesidades de evaluación.

### **2. Para qué situaciones:**

Esta herramienta puede utilizarse tanto para el análisis como para la evaluación de los objetivos establecidos en un proyecto y el grado de cumplimiento de los mismos, a partir de una metodología basada en la participación de los destinatarios del propio proyecto. El único requisito es que los objetivos a evaluar/analizar sean lo suficientemente concretos como para poder ser representados de forma gráfica o visual, bien sea a través de símbolos, iconos o algún tipo de elemento que resulte atractivo.

### **3. Objetivos a lograr:**

Evaluar el grado de consecución de un objetivo determinado de forma continua al menos en tres momentos distintos (inicio, medio, final).

### **4. Actores a los que se dirige:**

Los participantes de la evaluación deben ser las personas destinatarias del proyecto que vivan en un mismo territorio, y en caso de que el grupo destinatario sea muy amplio, una muestra representativa de los mismos. Deben ser actores con conocimientos sobre el territorio y que se encuentren relacionados con el campo sobre el que se desarrollen los objetivos. Por ejemplo, si el proyecto se encuentra enfocado al desarrollo del sector cultural, los actores deberán ser miembros de asociaciones culturales, o de fundaciones y/o ONG de carácter cultural; si el proyecto va enfocado al desarrollo agrícola, deberán ser propietarios de terrenos, asociaciones de agricultores, o hermandades, etc.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

El enfoque utilizado es prioritariamente el de la metodología de la Teoría del Cambio porque se analizan de forma pormenorizada diversos supuestos y los cambios que pueden darse, evaluando la consecución de los objetivos y pudiendo aplicarse a la evaluación en cualquier fase del proyecto. Esta evaluación permite la rectificación, modificación o cambio de objetivos en todo momento.

Además, permite la implementación transversal de enfoque de género y de DDHH dependiendo de los grupos de actores muestra seleccionados y analizando los resultados de forma segregada según el interés de la evaluación.

## **6. Materiales/Recursos que requiere:**

Tres mapas grandes idénticos en donde se encuentre representado el territorio sobre el que se va a actuar con el proyecto (pueden ser mapas políticos, topográficos, hidrográficos) dependiendo del tipo de objetivo a evaluar. Rotuladores, cinta adhesiva, pintura de color.

## **7. Tiempo:**

1 hora para el desarrollo y 1 hora de análisis.

## **8. Situación previa:**

Esta herramienta podría ser utilizada para evaluar la presencia en el territorio de patrimonio cultural/natural aprovechable como recurso, el grado de aprovechamiento y la evolución en su uso como recurso económico/social. Serviría para analizar el territorio a partir de los recursos identificables en el momento de análisis, para determinar los objetivos a partir de las expectativas que la comunidad espera tras la implementación del proyecto, y de los resultados que finalmente se han producido en el territorio.

Un ejemplo práctico sería identificar el patrimonio histórico/natural existente en el territorio y que se encuentra en uso como recurso socioeconómico, el patrimonio que la comunidad querría integrar como recurso, y el que realmente se ha integrado en el momento final de la evaluación.

## **9. A tener en cuenta:**

Dependiendo del momento en el que se use esta herramienta, servirá para establecer objetivos, o bien para evaluar el desarrollo o logro final de los mismos.

## **10. Desarrollo:**

Los/as participantes para la evaluación se dividirán en dos grupos en torno a 10 personas cada uno. A cada uno de los grupos se les dará un mapa de su territorio. Al grupo uno se les indicará que representen sobre el mapa los recursos/instalaciones que les gustaría que existiesen en su territorio relacionadas con el objetivo a analizar/evaluar, al otro grupo se les indicará que representen sobre el mapa los recursos/instalaciones existentes en ese momento en su territorio. En una tercera fase podría usarse un nuevo mapa para comparar los recursos/instalaciones que se han realizado y cuáles de los imaginados en un momento no se han logrado.

## **11. Evaluación:**

Los mapas se situarán sobre un panel y se establecerán relaciones entre ellas comparando los recursos/instalaciones deseadas con los recursos/instalaciones que efectivamente existen en el momento del análisis/evaluación. Dependiendo del momento en que éste se realice, se podrá establecer una línea del tiempo que represente visualmente los cambios que se han producido desde lo que realmente existía, lo que se deseaba y lo que se ha conseguido.

Los resultados podrán ser valorados y analizados en grupo para obtener las conclusiones cualitativas y cuantitativas correspondientes.

**ENFOQUE TRANSVERSAL  
DE DERECHOS HUMANOS**

**HERRAMIENTA: EVALUACIÓN DEL IMPACTO CON EBDH**

**Autora: Alicia Juan Moral**

*\*\*Bibliografía: La aplicación del Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos en la cooperación para el desarrollo (2018). Guía práctica.*

**1. Síntesis de la herramienta:**

**Diseño de una matriz con la que evaluaremos el impacto en distintas fases del proyecto (diseño, implementación y resultados).**

**2. Para qué situaciones:**

Para evaluar el impacto en un proyecto con enfoque de derechos humanos

**3. Objetivos a lograr:**

Evaluar las distintas fases del proyecto siendo conscientes de cómo repercute a los y las titulares de derechos la implementación del proyecto.

**4. Actores a los que se dirige:**

A toda la comunidad con la que vayamos a intervenir, sobre todo a las mujeres.

**5. Enfoques a los que se adhiere:**

Al enfoque de género y derechos humanos porque tiene muy en cuenta: la normativa relativa a la misma, las repercusiones negativas y positivas, la formación específica de los técnicos en esta área, los mecanismos de resolución, si afectan a otras entidades y la sostenibilidad entre otras. Al ser un enfoque transversal se incorporaría en proyectos con otro tipo de enfoque como el marco lógico, la teoría del cambio o cualquier otro.

**6. Materiales/ Recursos que requiere:**

Sería importante que la evaluación se hiciese con los y las participantes, con la comunidad y las organizaciones a las que han podido repercutir. Se podría hacer a través de entrevistas, asambleas, observación participante... etc

**7. Tiempo:**

Lo que dure el proyecto al ser una evaluación del impacto en cada fase.

## 8. A tener en cuenta:

Las fortalezas tienen que ver con que es un enfoque muy holístico que incluye muchos elementos a tener en cuenta, pero, por otro lado, se puede caer en la ambigüedad y en la subjetividad “positiva” por eso es importante que involucremos a la comunidad para saber qué percepción tienen desde el principio hasta los resultados.

## 9. Desarrollo:

En una matriz situaremos preguntas reflexivas para evaluar el impacto que ha tenido el proyecto en sus diferentes fases (diseño, la implementación y los resultados) desde un enfoque de derechos humanos. Estas preguntas nos llevarán a ratificar si durante todo el proceso se ha mantenido este enfoque. También se incluyen preguntas relativas al enfoque de género puesto que los derechos humanos deben incluir perspectiva de género. En la fase de diseño la reflexión gira en torno a la normativa internacional, el impacto de género y DDHH, consecuencias negativas que puedan repercutir a los titulares de derechos, mecanismos de resolución de problemas, formación técnica en DDHH y género. La evaluación de la implementación tiene que ver con la consecución de los objetivos relacionados con este enfoque a largo plazo y con el impacto tanto positivo como negativo del desarrollo del proyecto. Cuando se evalúan los resultados, se reflexiona sobre si hemos conseguido mejorar en materia de DD.HH y la situación de las mujeres. Si ha habido resultados que no estaban previstos y cómo ha afectado a los y las titulares de derechos y si los mismos han generado algún tipo de influencia en otras organizaciones.

Criterio	Evaluación del diseño	Evaluación de la implementación	Evaluación de los resultados
Impacto	<p>¿El proyecto se ha diseñado desde una perspectiva de DH y en línea con el marco normativo internacional, regional y nacional existente?</p> <p>¿La planificación prevé algún impacto específico en DH y equidad de género? ¿Cuál?</p> <p>¿La intervención ha considerado el impacto en DH y equidad de género a largo plazo? ¿Cuál?</p> <p>¿Se han identificado en el diseño posibles impactos no deseados que puedan afectar a los/as titulares? ¿Positivos o negativos? ¿Y se prevén modos de solución de los negativos?</p> <p>¿El proyecto prevé la capacitación de los actores relevantes en temas relacionados con DH y equidad de género?</p>	<p>¿Cuáles son las actividades llevadas a cabo más relacionadas con la consecución de DH a largo plazo?</p> <p>El sistema de monitoreo de la intervención ¿evalúa la consecución de resultados a medio y largo plazo relacionados con DH y equidad de género?</p> <p>¿Ha habido impactos negativos durante la implementación relacionados con DH y equidad de género? ¿Cómo se han solventado?</p> <p>¿Se han llevado a cabo actividades relacionadas con la mejora del marco normativo nacional de protección de derechos? ¿Cuáles?</p>	<p>¿La intervención ha conseguido mejorar la realización de los DH y en particular los de las mujeres?</p> <p>¿Ha habido algún resultado inesperado relacionado con la realización de DH y la equidad de género? ¿Positivo o negativo? ¿De qué manera afectó a los/as titulares de derechos?</p> <p>Los resultados conseguidos por la intervención ¿han influido en el trabajo de otras organizaciones y programas? ¿Cómo?</p>

## 10. Evaluación:

La herramienta es útil si nos permite conocer el impacto en materia de DDHH y género en la comunidad con la que se está trabajando. Para ello utilizaremos indicadores de impacto y de resultados tanto cuantitativos como cualitativos, teniendo en cuenta las cuestiones planteadas.

## **HERRAMIENTA: DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS, CONSULTAS CONSENSUADAS.**

**Autora: María Terrón**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Se dan muchas herramientas que coinciden con las ya analizadas además encontramos diagnósticos participativos, consultas consensuadas y en el establecimiento de compromisos entre múltiples actores de diversos ámbitos de actuación. Nos vamos a quedar con la parte legal y el cumplimiento de los estándares. Es decir, vamos a analizar en la cuestión de la evaluación si el impacto que se da en la cuestión de los derechos humanos se hace efectiva desde las instituciones y su legalidad, además de su aplicabilidad.

### **2. Para qué situaciones:**

Se puede dar para proyectos que tengan como fin terminar la vulneración de derechos humanos como el caso de la ablación del clítoris, la esclavitud infantil etc.

### **3. Objetivos a lograr:**

La recogida en la normativa de estos derechos y las sanciones correspondientes a su vulneración.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Instituciones y personas que sufren la vulneración de los derechos.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

En el de género, pero es bastante específico para el de derecho humanos.

### **6. Materiales/ Recursos que requiere:**

Acceso a instituciones y conocimiento jurídico.

### **7. Tiempo:**

Se diría que un año para ver si es eficaz la implementación de la normativa.

### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Acceso y poder a las instituciones y que estas tengan voluntad de escuchar y recoger en normativa estos hechos, por ej: en los países que se ha ido recogiendo la prohibición de la ablación del clítoris en países africanos. Se debe ver si esto se implementa o no.

### **9. A tener en cuenta:**

Esta herramienta cuenta con la fortaleza de que se ve realmente si el proyecto ha cumplido con el fin real de penar las prácticas en contra de los derechos humanos o solo es papel mojado. Debilidad posiblemente si es papel mojado se pueda reivindicar, pero es un proceso muy lento.

### **10. Desarrollo:**

Análisis legal y político.

## HERRAMIENTA: ÁRBOL DE PROBLEMAS

**Autora: Iris Díaz**

### **1. Síntesis de la herramienta:**

Evaluación a través del “Árbol de problemas”.

Problema: desigualdades.

### **2. Para que situaciones:**

Para evaluar el proyecto de manera transversal en el cumplimiento de los derechos humanos.

### **3. Objetivos a lograr:**

Evaluar de manera transversal, interna, externa, cualitativa y cuantitativa las medidas adoptadas para las diferentes categorías.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Se dirige a las personas vulnerables: migrantes, inmigrantes, grupos étnicos, población empobrecida, personas con discapacidades físicas o psicológicas, mujeres, pero también se tendrán en cuenta otros actores para poder realizar comparativas.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

El árbol de problemas se puede aplicar en diferentes enfoques, cuyo objetivo sea resolver un problema.

### **6. Materiales/ recursos que se requiere:**

Conocimiento de todos los datos del proyecto , factores externos e internos relacionados con el cumplimiento de los derechos humanos, participación de todas las personas ejecutoras del proyecto para poder debatir y realizar consensos, y un lugar (ordenador y/o papel) para poder plasmarlo.

### **7. Tiempo:**

Depende del proyecto a evaluar. Aprox: 5 horas.

### **8. Situaciones previas que deben darse:**

Conjunto de personas críticas con la aplicación de los derechos humanos, conocer de todos los datos del proyecto y tener datos suficientes (cualitativos, cuantitativos y transversales) para poder realizar una evaluación realista.

## **9. A tener en cuenta:**

Debido a la gran variedad y complejidad de derechos humanos que deben ser evaluados, se deberá ramificar de manera adecuada y ordenada, para poder realizar su seguimiento.

## **10. Desarrollo:**

Realizamos una evaluación a través del árbol de problemas, evaluando las categorías aplicadas a nuestros proyectos (disponibilidad, accesibilidad, adaptabilidad, calidad, sostenibilidad, y/o participación). Podemos realizar uno por problema. Se diferenciarán los roles: derechos, obligaciones y responsabilidades.

## **11. Evaluación:**

Evaluar si en el árbol de problema se ha tenido en cuenta todos los factores y si las soluciones adoptadas han sido suficientes.

**ENFOQUE TRANSVERSAL  
DE GÉNERO**

**HERRAMIENTA: ANÁLISIS DOCUMENTAL, GRUPOS FOCALES Y ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS**

**Autora: María Terrón**

**1. Síntesis de la herramienta:**

Se establecen varias herramientas —> Análisis documental, grupos focales y sobre todo entrevistas semiestructuradas intentado llegar a las conclusiones con los diferentes grupos implicados. Nos quedaremos con esta última. Es importante aplicar un enfoque participativo en la “evaluación con perspectiva de género” y romper con la evaluación en la cooperación para el desarrollo un enfoque excesivamente preocupado por los efectos y en menor medida por los procesos. Aunque lo más adecuado sería la triangulación metodológica que consiste en la utilización de diferentes técnicas para la obtención de una información corroborada y fiable.

**2. Objetivos a lograr:**

Que se tenga en cuenta la cuestión de género en el proyecto.

**3. Actores a los que se dirige:**

Esta herramienta está mayoritariamente enfocada al género femenino, aunque no es exclusiva.

**4. Enfoques a los que se adhiere:**

Podría servir para todos los enfoques.

**5. Materiales/ recursos que requiere:**

Papel, boli, espacios físicos ...

**6. Tiempo:**

No más de 45 min de entrevista.

**7. Situaciones previas que deben darse:**

Que el proyecto esté avanzado y haya participación por parte de los actores del proyecto para poder realizar las encuestas etc, además contar con un equipo compuesto por hombres y mujeres para minimizar una recolección de datos sesgada por entrevistadores exclusivamente masculinos.

## **8. A tener en cuenta:**

La fortaleza que nos da es el margen de maniobra y adaptarnos al emisor para sacar la mayor parte de la información y como debilidad es complejo en muchas ocasiones que se de la información que se quiere.

## **9. Desarrollo:**

Según los estándares internacionales de “análisis de género” en evaluación, éste ha de recoger los siguientes elementos: la división sexual del trabajo y los diferentes roles de género; el distinto acceso y control sobre recursos, beneficios y servicios; las necesidades prácticas y las necesidades estratégicas de género ; las limitaciones a la participación de las mujeres y los hombres; las estrategias de trabajo con mujeres y hombres, y los cambios en las relaciones de género, incluyendo la esfera de la toma de decisiones y el liderazgo. Esto significa que han de considerarse los diferentes componentes del “análisis de género” en la selección de las preguntas de evaluación, en la definición de los criterios de evaluación, en el diseño metodológico de recogida de datos, en la construcción de indicadores, en el análisis de la información, en la elaboración de las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas, y en la comunicación y difusión del informe de evaluación. En este caso se deberá de tener en cuenta a la hora de la elaboración de las preguntas para la herramienta participativa. Una entrevista semiestructurada implica una reunión en la que el entrevistador no sigue estrictamente una lista formal de preguntas; hará más preguntas abiertas, lo que permitirá una discusión con el entrevistado en lugar de un formato sencillo de preguntas y respuestas.

## HERRAMIENTA: MATRIZ DE PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.

**Autora: Alicia Juan Moral**

*Bibliografía: Herramientas para el análisis de género en el ciclo de los proyectos: listas de verificación e instrumentos de análisis. Real embajada de Noruega.*

### **1. Para qué situaciones:**

Sirve para evaluar si ha aumentado la participación de las mujeres y como.

### **2. Objetivos a lograr:**

Mejorar la participación de las mujeres en la comunidad (empoderamiento) y toma de decisiones.

### **3. Actores a los que se dirige:**

Afecta a todas las personas que participan en el proyecto, sobre todo queremos ver el cambio en la participación de las mujeres, tanto jóvenes como adultas.

### **4. Enfoques a los que se adhiere:**

Se podría utilizar en todos los enfoques. De hecho, habría que incluirlo al ser un enfoque transversal.

### **5. Materiales/ recursos que requiere:**

Se necesita la participación del grupo motor, que la comunidad participe en la elaboración de esta matriz bajo su percepción de que ha cambiado. Se puede hacer mediante asambleas, entrevistas u otras herramientas de este tipo por lo que nos llevará bastante tiempo recoger las percepciones de los y las participantes.

### **6. Tiempo:**

Se podría utilizar al principio del proyecto como diagnóstico, a mitad y al final del proyecto como evaluación intermedia y final.

### **7. A tener en cuenta:**

Es imprescindible que se realice de forma participativa. Fortalezas: nos permite recoger información muy valiosa que desde otros enfoques no se tiene en cuenta y analizar la transformación en la vida de las mujeres. Debilidades: puede producir resistencias en la comunidad por parte de los hombres.

### **8. Desarrollo:**

Esta herramienta consiste en la realización de un análisis sobre la participación de las mujeres en la toma de decisión en diferentes ambientes tanto en el ámbito privado como en el espacio comunitario. Creo que es una herramienta que se debe utilizar en los proyectos tanto para el

diagnóstico como para evaluar qué ha cambiado. Nos hace reflexionar acerca de cuál es la situación de partida en referencia a las diferencias de género (poder, oportunidades, roles) así como observar si nuestro proyecto ha conseguido los cambios esperados en esta área. Para ello deberíamos emplear indicadores que nos permitan ver si las mujeres tienen más propiedad de la tierra cultivada, si tienen un mayor acceso a ingresos y ahorro... y en cuanto al empoderamiento: cuántas mujeres ocupan cargos de representación política, en empresas o en los organismos asociativos de la comunidad.

Este es un ejemplo de la matriz para evaluar la participación y toma de decisiones por parte de las mujeres, hombres (y jóvenes) de actividades y ambos ámbitos en una comunidad rural.

Matriz 6. Participación y toma de decisiones						
Actividades	Quien hace			Quien decide		
	Mujeres	Hombres	Jóvenes/ mujeres y hombres	Mujeres	Hombres	Jóvenes/ mujeres y hombres
<b>Cultivos</b>						
1. Granos básicos						
2. Café						
3. Hortalizas						
4. Frutales						
5. Cacao						
6. Otro _____						
<b>Producción pecuaria</b>						
1. Aves						
2. Ganado						
3. Cerdos						
4. Cabras						
5. Apicultura						
6. Otro _____						
<b>Patio</b>						
1. Hortalizas						
2. Especies menores						
3. Frutales						
4. Plantas medicinales						

5. Elaboración de alimentos (quesos, encurtidos, mermeladas)						
<b>Actividades dentro del hogar</b>						
<b>Actividades</b>	<b>Quien hace</b>			<b>Quien decide</b>		
	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Jóvenes</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Jóvenes</b>
1. Cocina						
2. Lavado ropa						
3. Limpieza Casa						
4. Cuido niños y personas mayores						
5. Llevar hijos a la escuela						
6. Ayudar en tareas escolares						
7. Acarreo leña y agua						
8. Ingresos						
9. Ahorros						
<b>Actividades comunitarias</b>						
1. Participación como asociados (as) en empresas asociativas comunitarias (asociaciones, cooperativas, etc.)						
2. Participación en juntas directivas, o instancias de toma de decisión comunitarias						
3. Otras _____						
Preguntas para la reflexión y análisis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el programa/proyecto fortalece la participación de mujeres y hombres en las actividades?</li> <li>• ¿Cuál es el beneficio que reciben las mujeres?</li> <li>• ¿La participación de las mujeres en el proyecto permite aumentar su empoderamiento y liderazgo para la toma de decisiones?</li> </ul>						

Fuente: Adaptado de Ramírez et ál. (2012)

## 9. Evaluación:

Será útil si nos permite reflejar si ha aumentado, disminuido o sigue siendo la misma participación por parte de las mujeres en el ámbito comunitario y en el privado.

## HERRAMIENTA: 'Project-Out / Context-In' Approach

**Autora: Tatiana Jara García Bravo**

### 1. Síntesis de la herramienta

La medición del impacto se hace desde dos perspectivas: Project-out, empezando con la finalidad de un proyecto, busca maneras de apreciar logros en relación con esto desde una variedad de perspectivas. Context-in, empezando con cambios que se producen en la vida de las personas, pregunta cuál es el significado de estos cambios, y luego aprecia los efectos de una intervención en relación con ellos. Utilizada para el estudio de impacto ex post. Desarrollada en 2000-01 por Community Aid Abroad

### 2. Para qué situaciones

Medición del impacto de las intervenciones.

### 3. Objetivos a lograr

Analizar lo que las organizaciones estaban tratando de lograr en comparación con los cambios experimentados por las personas, y comprender por qué ambas cosas podrían ser diferentes.

### 4. Actores a los que se dirige:

Personas beneficiarias, contraparte, funcionarias/os gubernamentales, otras asociaciones u ONG, expertas/os profesionales o personas concedoras del tema.

### 5. Enfoques a los que se adhiere:

Dado su carácter holístico puede encuadrarse en la Teoría del Cambio, Dragon Dreaming, enfoques transversales.

### 6. Materiales/ Recursos que requiere:

Papel y bolígrafos, documentación, ordenadores, proyector, personal implicado (beneficiarias, contrapartes, facilitadoras, técnicas).

### 7. Tiempo:

Depende del foco de atención.

### 8. Situaciones previas que deben darse:

Participación previa de la comunidad/grupo, comprensión, confianza con la contraparte o equipo profesional.

### 9. A tener en cuenta:

#### Fortalezas

Muy adecuada para intervenciones comunales; por ejemplo, un proyecto de empoderamiento. El foco de atención va más allá de los efectos de los proyectos, visión holística al comparar perspectivas del proyecto y de las personas beneficiarias

### **Debilidades**

Necesidad de verificar la información con otras herramientas por falta de veracidad.

### **10. Desarrollo:**

A)('Project-out') se realizará un estudio de factores nacionales y regionales que influyen en el desarrollo a fin de comprender el cambio en diferentes niveles, y se considerará lo que el proyecto ha logrado en relación con su finalidad

B) ('Context-in') se realizarán reuniones con las partes interesadas (grupos comunales, personal, comités de ONG contrapartes, otras ONG, funcionarios gubernamentales, expertos, etc.) haciendo dos preguntas clave: ¿Qué cambios han sido experimentados por la gente; ha mejorado su vida?, ¿Cómo ha contribuido o no el proyecto a esos cambios; marcó una diferencia nuestro trabajo?

C) Testeo estadístico para identificar factores significativos para el desarrollo / empoderamiento, comparando esto con las perspectivas de las personas beneficiarias; y análisis de las razones por las que las dos perspectivas pueden ser diferentes

## HERRAMIENTA: LÍNEA DE TIEMPO GÉNERO

**Autora: M.Victoria O'Donnell García**

### **1. Síntesis de la herramienta**

Esta herramienta ofrece la posibilidad de crear una línea de tiempo de tres momentos diferentes de la implementación del proyecto de una forma dinámica, participativa y haciendo uso de las nuevas tecnologías. La evaluación iría acompañada de una reflexión que permitiera a los diferentes agentes involucrados en el proyecto descubrir los avances o mejoras producidos en su contexto.

### **2. Situaciones previas:**

Esta herramienta se puede aplicar para evaluar los cambios que se producen en una comunidad en la cual existan hábitos culturales desempeñados por un determinado sexo y que lleve implícito un rol de género.

### **3. Objetivos a lograr:**

Evaluar de forma segregada por sexos la participación en la actividad/hábito objeto de estudio en las diferentes fases de implementación del proyecto, de forma participativa.

### **4. Actores a los que se dirige:**

Una muestra representativa de la comunidad teniendo en cuenta edad y sexo en la equidad de sus miembros.

### **5. Enfoques a los que se adhiere:**

Enfoque de género prioritariamente por llevar a cabo un recuento segregado por género de los cambios que se producen y también se relaciona con la teoría del cambio debido a que se produce un análisis eminentemente participativo durante diferentes momentos de implementación del proyecto.

### **6. Materiales/Recursos:**

Una videocámara, un cuaderno de notas, un pc portátil, un proyector y una pantalla.

### **7. Tiempo:**

15 minutos de entrevistas y 2 horas de preparación por parte del coordinador y una hora para la visualización y análisis de las entrevistas filmadas.

### **8. Situación previa**

Esta herramienta podría usarse para evaluar el nivel de participación femenina/masculina y las mejoras en ambos contextos a partir de la participación de los miembros en alguna actividad de tipo cultural. Poniendo como ejemplo una actividad de un taller de teatro, se podrían recoger

las impresiones de los/las participantes antes de llevar a cabo el taller, durante y después, para establecer las diferentes impresiones de los participantes, u otras características de tipo sociológico, como el modo de expresarse en uno u otro momento, el nivel de participación y cambio, o la superación de barreras de carácter sexista que pudieran existir en torno a los roles culturales que cada miembro de la comunidad ocupa.

#### **9. A tener en cuenta:**

Se debe tener en cuenta que el proceso de evaluación mediante esta herramienta ofrecerá datos de carácter cualitativo que deberán complementarse con datos de carácter cuantitativo.

#### **10. Desarrollo:**

La actividad se lleva a cabo a partir de la filmación en video de los agentes involucrados en el proyecto, que serán los encargados de llevar a cabo la propia evaluación (especialistas, interesados, mediadores...). Esta metodología se llevará a cabo en tres momentos diferentes de la implementación del proyecto (inicio, desarrollo y final).

La batería de preguntas llevadas a cabo por el coordinador/entrevistador debe estar compuesta por cuestiones de respuesta abierta, de modo que el entrevistado pueda expresar su opinión, y se encontrarán íntimamente relacionadas con los ítems de los objetivos a evaluar. Esta misma batería de preguntas se realizará durante el desarrollo del proyecto y al final.

#### **11. Evaluación:**

La evaluación se llevará a cabo a partir de la proyección de dichas imágenes ante el grupo participante, montando los videos intencionadamente desordenados. Los asistentes a la evaluación deberán averiguar la línea del tiempo de los videos, y se reflexionará sobre los éxitos/fracasos de los objetivos del proyecto. Durante la reflexión deberá tenerse en cuenta los resultados segregando las respuestas por razón de género y teniendo en cuenta esta perspectiva a la hora de analizar las diferentes entrevistas.

## 5. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA POR ADARSI

- ✦ AECID. (2015). Guía de la AECID para la transversalización del enfoque de género. Obtenido de Manuales Cooperación Española 2015: <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/151015guiaTMA.pdf>
- ✦ Consejería de Juventud e Igualdad (2014). Guía práctica para la elaboración de proyectos con perspectiva de género. Obtenido de <https://grancanariajoven.grancanaria.com/files/uploads/files/Actualidad%202014/Guia%20Proyectos%20Igualdad%20Cabildo%20GC.pdf>
- ✦ Cooperación Guatemala-Alemania (s.f.). ZOPP. Planificación de proyectos orientada a objetivos. Obtenido de Introducción al método, definiciones, procedimientos técnicos.: [https://www.academia.edu/38658490/Z\\_O\\_P\\_P\\_Planificaci%C3%B3n\\_de\\_Proyectos\\_Orientada\\_a\\_Objetivos\\_INTRODUCCION\\_AL\\_METODO\\_DEFINICIONES\\_PROCEDIMIENTOS\\_TECNICOS](https://www.academia.edu/38658490/Z_O_P_P_Planificaci%C3%B3n_de_Proyectos_Orientada_a_Objetivos_INTRODUCCION_AL_METODO_DEFINICIONES_PROCEDIMIENTOS_TECNICOS)
- ✦ Dragon Dreaming (s.f.). Guía sobre Dragon Dreaming. Obtenido de <https://dragondreaming.org/>
- ✦ Enara, S. (s.f.). Cómo hacer proyectos. Obtenido de Manuales de gestión Bolunta: [https://www.academia.edu/6539368/Manuales\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_bolunta\\_3\\_C%C3%B3mo\\_hacer\\_proyectos](https://www.academia.edu/6539368/Manuales_de_gesti%C3%B3n_bolunta_3_C%C3%B3mo_hacer_proyectos)
- ✦ Fernández Juan, A., Borja Segade, C., García Varela, P., & Hidalgo Lorite, R. (2010). Guía para la incorporación del enfoque basado en derechos humanos en las intervenciones de cooperación para el desarrollo. Obtenido de <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/GUIA%20ENFOQUE%20DDHH%20%20+%20NIPO%20+%20logo%20AECID.pdf>
- ✦ González Gomez, L. (2007). Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. Recuperado el mayo de 2021, de [https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia\\_para\\_la\\_gestion.pdf?1488539268](https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/119/Guia_para_la_gestion.pdf?1488539268)
- ✦ Grupo de Gestión para Resultados de Desarrollo de la Coordinadora 2009). La gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo. Obtenido del 2º encuentro de las ONGS de Desarrollo. Transformación y retos del sector en una sociedad en cambio: [http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/959/la\\_gestion\\_para\\_resultados\\_en\\_el\\_nuevo\\_marco\\_de\\_la\\_coop\\_internacional\\_para\\_el\\_desarrollo.pdf](http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/959/la_gestion_para_resultados_en_el_nuevo_marco_de_la_coop_internacional_para_el_desarrollo.pdf)
- ✦ Lodoño Vélez, N. (2009). Formulación de proyectos: Enfoques, procesos y herramientas. Recuperado el marzo de 2021, de Cuaderno de Cooperación al Desarrollo número 2: [https://www.academia.edu/5900917/Formulaci%C3%B3n\\_de\\_Proyectos\\_enfoques\\_procesos\\_y\\_herramientas](https://www.academia.edu/5900917/Formulaci%C3%B3n_de_Proyectos_enfoques_procesos_y_herramientas)
- ✦ OECD. (2008). Principios de GpRD en acción: Libro de consulta de buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. Primera edición. Recuperado el agosto de 2021, de <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>
- ✦ Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito (2018). Manual para gestión basada en resultados y la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Obtenido de [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)
- ✦ Retolaza Eguren, í. (2010). Teoría de cambio. Obtenido de Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social: [https://www.academia.edu/10686269/Teor%C3%ADa\\_de\\_Cambio\\_Un\\_enfoque\\_de\\_pensamiento\\_acci%C3%B3n\\_para\\_navegar\\_en\\_la\\_complejidad\\_de\\_los\\_procesos\\_de\\_cambio\\_social](https://www.academia.edu/10686269/Teor%C3%ADa_de_Cambio_Un_enfoque_de_pensamiento_acci%C3%B3n_para_navegar_en_la_complejidad_de_los_procesos_de_cambio_social)
- ✦ Segade, C. B., García Valera, P., & Hidalgo Lorite, R. (2011). El enfoque basado en los Derechos Humanos. Obtenido de Evaluación e indicadores: <https://www.aecid.es/Centro->

## 6. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA POR EL ALUMNADO

- Allen, Will, «Theory of change for planning and evaluation», página web, Learning for Sustainability, [www.learningforsustainability.net/evaluation/theoryofchange.php](http://www.learningforsustainability.net/evaluation/theoryofchange.php). (Lista anotada de recursos sobre el desarrollo y el uso de la teoría del cambio).
- BetterEvaluation, «Develop Programme Theory/Logic Model», página web, BetterEvaluation, [http://www.betterevaluation.org/plan/define/develop\\_logic\\_model](http://www.betterevaluation.org/plan/define/develop_logic_model).
- Borja Segade, C., García Varela, P., & Hidalgo Lorite, R. (2011). El enfoque basado en Derechos Humanos: Evaluación e indicadores.
- CAD (1998) Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres. Madrid. MM.AA.EE. COMISIÓN EUROPEA (2002) Guía Gestión del Ciclo del Proyecto. Producida por la unidad Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid. Disponible en [http://www.particip.de/uploads/media/PCM\\_Train\\_Handbook\\_ES.pdf](http://www.particip.de/uploads/media/PCM_Train_Handbook_ES.pdf)
- Cooperación española. (2015). Guía de la AECID para la transversalización del enfoque de género.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2012). Manual de investigación cualitativa. Gedisa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=490631>
- Eguren, I. R. (2018). Teoría de Cambio. Obtenido de <http://ateneucoopbll.cat/wpcontent/uploads/2018/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>.
- Fernández Núñez, L. (2005). ¿Cuáles son las técnicas de recogida de información?
- Generalitat Valenciana. (2018). Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos financiados por la Generalitat Valenciana en el ámbito de la cooperación al desarrollo (pp. 1-79). Agencia de cooperación de la Generalitat Valenciana.
- IAEA (2012). Diseño de proyectos de cooperación técnica del OIEA con el enfoque del marco lógico. Extraído el día 9 de noviembre de 2021 de <https://www.iaea.org/sites/default/files/documents/tc/LFA-Span.pdf>
- OECD (2002) Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, Paris, URL: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
- Roger, P. (2021). La teoría del cambio. UNICEF. Extraído el día 10 de noviembre de 2021 de [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change\\_ES.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf)
- <https://cooperaciovalenciana.gva.es/documents/164015995/164016800/Gu%C3%ADa+para+el+seguimiento+y+evaluaci%C3%B3n+de+proyectos+financiados+por+la+Generalitat+Valenciana+en+el+%C3%A1mbito+de+la+cooperaci%C3%B3n+al+desarrollo/b1d282ec-8d85-4d1e-9430-f1e079a0d61e>
- Navarro, S. (2017, marzo 28). Cómo hacer un buen informe de proyecto. Sandra Navarro. <https://sandranavarro.com/es/gestion-de-proyectos/informe-de-seguimiento-de-proyecto/>
- Retolaza Eguren, I. (2018). Una brújula para orientarte en el camino. 14.
- Universidad de Murcia. (2017). Guía Práctica de Grupos de Discusión para principiantes. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/54260/3/GU%C3%8dA%20PR%C3%81CTICA%20DE%20GRUPOS%20DE%20DISCUSI%C3%93N%20PARA%20PRINCIPIANTES.pdf>
- Taller de evaluación de Estrategias de Desarrollo Local de los Grupos de Acción Local. (2020). [Powe]. Red rural nacional, Madrid. [http://www.redruralnacional.es/documents/10182/639214/Dia2\\_Teoria02.pdf/8425f7c6-0e62-4de2-a5b3-911be84dd38f](http://www.redruralnacional.es/documents/10182/639214/Dia2_Teoria02.pdf/8425f7c6-0e62-4de2-a5b3-911be84dd38f)

#### WEB CONSULTADAS Y RECOMENDADAS:

- <https://www.gestiopolis.com/sistema-de-marco-logico-para-la-evaluacion-de-proyectos/>
- <https://www.ingenioempresa.com/arbol-de-problemas/>
- <https://evaluacionydesarrollo.com>
- <https://www.neuroeconomix.com/es/como-se-hace-un-analisis-multicriterio-en-cinco-sencillas-fases/>

