



**MANUAL OPERATIVO DE
IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES DE
COOPERACIÓN AL DESARROLLO**

ÍNDICE

Planificación para la identificación de acciones de cooperación al desarrollo

1. Autoevaluación institucional e identificación de proyectos
 2. Definición
 3. Porque hacer un diagnóstico participativo
 4. Equipo facilitador
 5. Cronograma del plan diagnóstico
 6. Proceso de identificación de grupos participantes en el diagnóstico
 7. Análisis de los grupos participantes
 8. Encuentro inicial: definición del grupo de trabajo y organización de tareas
 9. Segundo encuentro: recogida, análisis de la información y definición de problemas
 10. Tercer encuentro: definición de objetivos, análisis y elección de alternativas.
 11. Devolución del proyecto formulado al grupo de trabajo.
- ANEXOS

0. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL E IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

La FAD incluye en su proceso de identificación y evaluación institucional un instrumento denominado "Guión de autoevaluación institucional para la identificación de proyectos" mediante el cual la contraparte local nos da toda la información necesaria para conocer su ámbito de actuación, su contexto y necesidades, sus objetivos, su organización interna, el grupo de población con el que trabaja y los mecanismos de participación. De esta forma nos es posible determinar que acciones de desarrollo son necesarias y los recursos con los que contamos a la hora de desarrollarlos. ([Documento 1, guión de autoevaluación para la identificación de proyectos](#)). Este guión se puede descargar en la página web de la FAD www.fad.es

1.- DEFINICIÓN

Llamamos **diagnóstico participativo** (también conocido como diagnóstico comunitario o diagnóstico compartido) al diagnóstico hecho por un colectivo. Es un instrumento empleado por las comunidades para la edificación en colectivo de un conocimiento sobre su realidad, en el que se reconocen los problemas que las afectan, los recursos con los que cuenta y las potencialidades propias de la localidad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos.

Permite identificar, ordenar y jerarquizar los problemas comunitarios y, por ello, permite que la gente llegue mejor preparada a la formulación y ejecución del proyecto participativo.

2.- PORQUE HACER UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Como regla general es necesario por las siguientes razones:

- Para garantizar que el diseño del proyecto refleje las verdaderas prioridades de los beneficiarios y sea pertinente y factible desde el punto de vista de éstos.
- Para garantizar que el proyecto llegue a la población destinataria y oiga su voz.
- Para aumentar la identificación de los beneficiarios con el proyecto, su motivación y en última instancia la sostenibilidad.
- Para hacer que el proyecto responda ante los beneficiarios.
- Para generar conocimientos.
- Para facilitar la promoción en los niveles superior (asociaciones) e inferior (al exigir derechos políticos).
- Para alertar precozmente sobre los problemas que surjan.

En este caso se deberán justificar las necesidades concretas de la comunidad concreta para hacer un diagnóstico participativo:

- Justificación:
- Objetivo del diagnóstico:

3.- EQUIPO FACILITADOR:

La organización local debe definir en una reunión previa quien lo conforma y a que institución o grupo pertenece y que responsabilidad asume en el equipo. No deben ser más de 4 personas:

PERSONA	INSTITUCIÓN	RESPONSABILIDAD
		Coordinador
		Facilitador
		Facilitador
		Facilitador

El equipo facilitador tendrá la función de coordinar todo el proceso del plan de acción impulsando al máximo la participación en el mismo. Debe de ser un apoyo metodológico y formativo así como el responsable de plasmar toda la información recogida.

Será su responsabilidad definir el **ámbito de actuación** que se quiere diagnosticar con el objetivo de acotar el objeto de diagnóstico en función de la experiencia, los recursos y la ideología de la organización que lidera el proceso.

Ej. Juventud general, prevención de drogadicción, delincuencia juvenil, igualdad de género.

4.- CRONOGRAMA DEL PLAN DIAGNÓSTICO

La elaboración del diagnóstico no debe ser superior a dos meses.

Ejemplo:

Actividad	Noviembre				Diciembre			
	S 1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición equipo facilitador								
Identificación grupos								
Análisis grupos								
Encuentro								

inicial								
Recogida de información								
Segundo encuentro								
Tercer encuentro								
Sistematización información y del plan diagnóstico								

5.- PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS PARTICIPANTES EN EL DIAGNÓSTICO:

Listado de nombres, grupos, organizaciones, asociaciones... afectados por el problema a estudiar. Se trata de que asistan todas las organizaciones relacionadas con el problema acotando la participación a lo estrictamente necesario.

GRUPO/ORGANIZACIÓN	NOMBRE REPRESENTANTE	EDAD	SEXO

6.- ANALISIS DE LOS GRUPOS PARTICIPANTES:

Este análisis lo hará el equipo facilitador. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

Teniendo esto en cuenta se debe hacer este análisis de cada grupo fundamentado en los siguientes puntos tal ([documento 2 ficha reporte institucional](#)):

- Nombre
- Composición
- Objetivo del grupo
- Ámbito (local, provincial, nacional...)
- Área de intervención (educativa, sanitaria, cultural...)
- Problemas globales de la comunidad que le afectan como grupo (económicos, sociales, ecológicos, culturales, relacionales...)
- Potencial-recursos y servicios que prestan a la comunidad:
- Problemática observa en su zona en relación al tema a diagnosticar
- Relaciones con otros grupos o instituciones

7.- ENCUENTRO INICIAL: DEFINICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN DE TAREAS

Cuestiones previas

Para estos encuentros es muy importante determinar horarios y espacios adecuados a la disponibilidad de los-as convocados-as. Tener previstas estrategias para facilitar el acceso a las mujeres sin necesidad de que acudan con sus hijos-as.

Esta reunión se destina a decidir los siguientes puntos con representantes de todos lo grupos seleccionados:

Secuencia 1: revisar si hay que incorporar a algún grupo o líder que se ha quedado fuera de la selección inicial y convocar para la siguiente reunión.

NOMBRE	EDAD	SEXO	GRUPO/ORGANIZACIÓN

Secuencia 2: realizar una breve (de no mas de 30 minutos) **capacitación inicial** del equipo facilitador al resto del grupo sobre el proceso de diagnóstico que se va a realizar. Con esta capacitación se trata de que todos-as los asistentes conozcan en que proceso están integrados y cual es su historia desde el inicio hasta los productos finales que se van a generar en grupo. Habrá que definir como ha sido dicha capacitación.

Secuencia 3: asunción del compromiso, conformación del **grupo de trabajo**. De esta forma los-as participantes asumen que a partir de este momento forman parte de un grupo de trabajo en el que va a

desarrollar una serie de actividades con unas responsabilidades en función de su experiencia como líder o como representante de un grupo.

Secuencia 4: Establecer el **reparto de tareas** las **estrategias, técnicas e instrumentos** ([documento 3](#)) necesarios para obtener la información relevante respecto al problema focal. *Ej. Juventud en general.*

Temática	Estrategia/técnica	Responsable	Plazo tiempo
General	Recolección de información documental sobre el problema (informes, estadísticas, estudios...)	Equipo facilitador Grupo salud Grupo educación Municipalidad Dirección Estatal Prevención Drogodependencias	15 días
Espacios deportivos	Encuesta juvenil y observación	Grupo juvenil deportivo	15 días
Embarazos tempranos	Entrevista	Grupo salud	
Drogodependencias	Mesa de discusión Observación terreno Entrevista policía	Grupo salud Grupo policía D. E. Prev. Drogodep.	
Jóvenes en la familia	Encuesta familiar	Grupo familiar	
Jóvenes en escuela y F. Profesional	Entrevistas en escuelas Encuesta juvenil	Grupo educación Grupo juvenil cultural	
Jóvenes y tiempo libre	Sociodramas o juego de roles	Grupo juvenil cultural	
Situación espacial de los jóvenes	Mapa social	Red juvenil	

En este sentido es fundamental partir de un **estudio de línea base** ([documento 4](#)) focalizado en la problemática concreta y en la zona de actuación. Este estudio nos permitirá conocer la situación de partida del proyecto y facilitará la definición del mismo

Secuencia 5: el equipo facilitador coordinará y asesorará a lo largo de todo este proceso de recogida de documentación asegurándose de que se cumplen los objetivos y los plazos marcados.

8.- SEGUNDO ENCUENTRO: RECOGIDA, ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

Cuestiones previas:

En estos encuentros es necesario prever los siguientes puntos:

- Hacer la convocatoria con tiempo confirmando la asistencia.
- Tener los materiales necesarios.
- Dividir las tareas del encuentro dentro del equipo facilitador.
- Moderar los debates y exposiciones con la finalidad de no salirse del tema a tratar y de no extenderse demasiado en tiempo.

a) RECOGIDA Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El **objetivo** de estas exposiciones es que el grupo tenga una visión clara y concisa de lo que significa el problema que se está analizando. La estructuración y recogida de datos de este análisis lo hará el equipo facilitador que posteriormente devolverá el producto de la misma para que pueda ser revisado y modificado si procede.

Secuencia 1: el coordinador-a del grupo facilitador expone durante 15 minutos el **diagnóstico del contexto general**¹ (a nivel nacional y local) siempre tratando de relacionarlo con el problema específico. Después de la exposición habrá un tiempo para que el grupo pueda aportar nuevos datos relevantes.

Secuencia 2: Cada responsable de grupo expone durante 10 minutos los resultados del trabajo asumido en el primer encuentro en relación al análisis del problema.

Secuencia 3: una vez que se han realizado todas las exposiciones se abre un debate de una media hora para consensuar las cuestiones básicas en torno a la problemática:

Que	Definir el problema	
Donde	Localización del problema (ayudarse de un plano o mapa) Como afecta al medioambiente de los mismos	
Cuando	Desde cuando se produce este problema En que momentos del día se produce	
Quien	A quien le perjudica el problema de forma directa en indirecta Destacar posibles beneficiados del problema. Indicar si afecta de forma distinta a hombres y a mujeres	
Porque	Causas de que se produzca esta situación y orden de importancia por frecuencia y gravedad de mayor a menor.	
	Prioridad	Causa
Como	Que relaciones se generan en torno al problema (familiares,	

¹ Geografía, historia, demografía, infraestructuras, vivienda, servicios básicos, aspectos económicos, políticos, religiosos, étnicos, culturales, sociales, pobreza, género, organización administrativa, salud, educación...

	comunitarias, legales...) Como se sienten las personas que sufren esta problemática.
Cuantos	A cuantas personas les afecta con datos numéricos, porcentuales, estadísticos y en que medida les afecta definiendo niveles
Impacto	Principales efectos que produce esta problemática. 1. En los perjudicados directamente 2. En los perjudicados indirectamente 3. En los beneficiados.
Recursos	Recursos humanos y materiales existentes para afrontarlo. Listado.

Secuencia 4: paralelamente al debate dos miembros del equipo facilitador serán responsables de recoger toda la información con la planilla anterior. Un miembro se ocupará de tomar nota de toda la información sobre un papel y otro anotará en la pizarra dividida en dos las causas y los efectos.

b) ARBOL DE PROBLEMAS

El análisis de los problemas identifica los aspectos negativos de una situación existente. Permite establecer las relaciones causa-efecto entre los problemas existentes.

El análisis se presenta en forma de diagrama, en el cual por un problema dado los efectos se sitúan en la parte superior y sus causas en la inferior. Con este análisis se pretende identificar los obstáculos reales que las partes interesadas consideran como prioritarios e intentan vencer.

Recordemos los siguientes aspectos fundamentales antes de hacer el árbol de problemas:

- Los problemas deben, en la medida de lo posible, ser definidos como tales, evitando su formulación como ausencia de soluciones ("falta de presupuesto", "no hay ordenadores", etc.). Esta práctica, bastante frecuente, revela que se están saltando etapas, pensando antes en los medios para resolver los problemas que en la definición de éstos y predeterminando las soluciones a los problemas, antes de conocer adecuadamente su naturaleza.
- Los problemas tienen que enunciarse de manera clara e individualizada, sin mezclarlos o reunirlos en un mismo enunciado. Sólo una definición precisa de problemas permite una selección adecuada de objetivos en el paso posterior.
- Cada problema tiene generalmente más de una causa, de manera que el árbol debe abrirse o ensancharse a medida que se desciende hacia los niveles inferiores.
- El árbol de problemas refleja exclusivamente relaciones causales en los distintos niveles, no posibles relaciones de otra índole entre los

problemas. A veces, no resulta fácil establecer de manera nítida esas relaciones causales ya que, en ocasiones, causas y efectos tienden a confundirse.

- Recordemos, finalmente, que para construir el árbol de problemas ha de seguirse la regla de que las causas de un problema (los “por qué” causas), se sitúan siempre en las tarjetas inferiores, mientras que los efectos (“las consecuencias” o efectos) deben colocarse en los niveles superiores.

Teniendo esto en cuenta comenzamos con la construcción del árbol de problemas. Previamente repartiremos a los-as asistentes tarjetas de un color para las causas y de otro para los efectos:

Secuencia 1: En primer lugar en una lluvia de ideas habrá que formular con exactitud el **problema central** teniendo en cuenta los datos analizados anteriormente y aplicando criterios de prioridad y selectividad. Una vez que este formulado un miembro del equipo facilitador lo coloca en una cartulina en el centro de una pizarra o pared.

Secuencia 2: sobre el listado de causas y efectos de la pizarra habrá que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Conviene agrupar causas y efectos que sean similares para no repetir lo mismo.
- A nivel vertical es importante mantener los criterios de prioridad o jerarquía dados para saber si hay causas de primer orden y de segundo orden, es decir, causas menores que dependen de causas mayores.

Ej. Si el problema focal es la dificultad de integración de los jóvenes una causa principal puede ser la escasa inserción laboral y secundarias la escasez de centros de formación profesional o la precaria diversificación de actividad laboral.

- A nivel horizontal también habrá que determinar que relaciones existen entre las diversas causas.

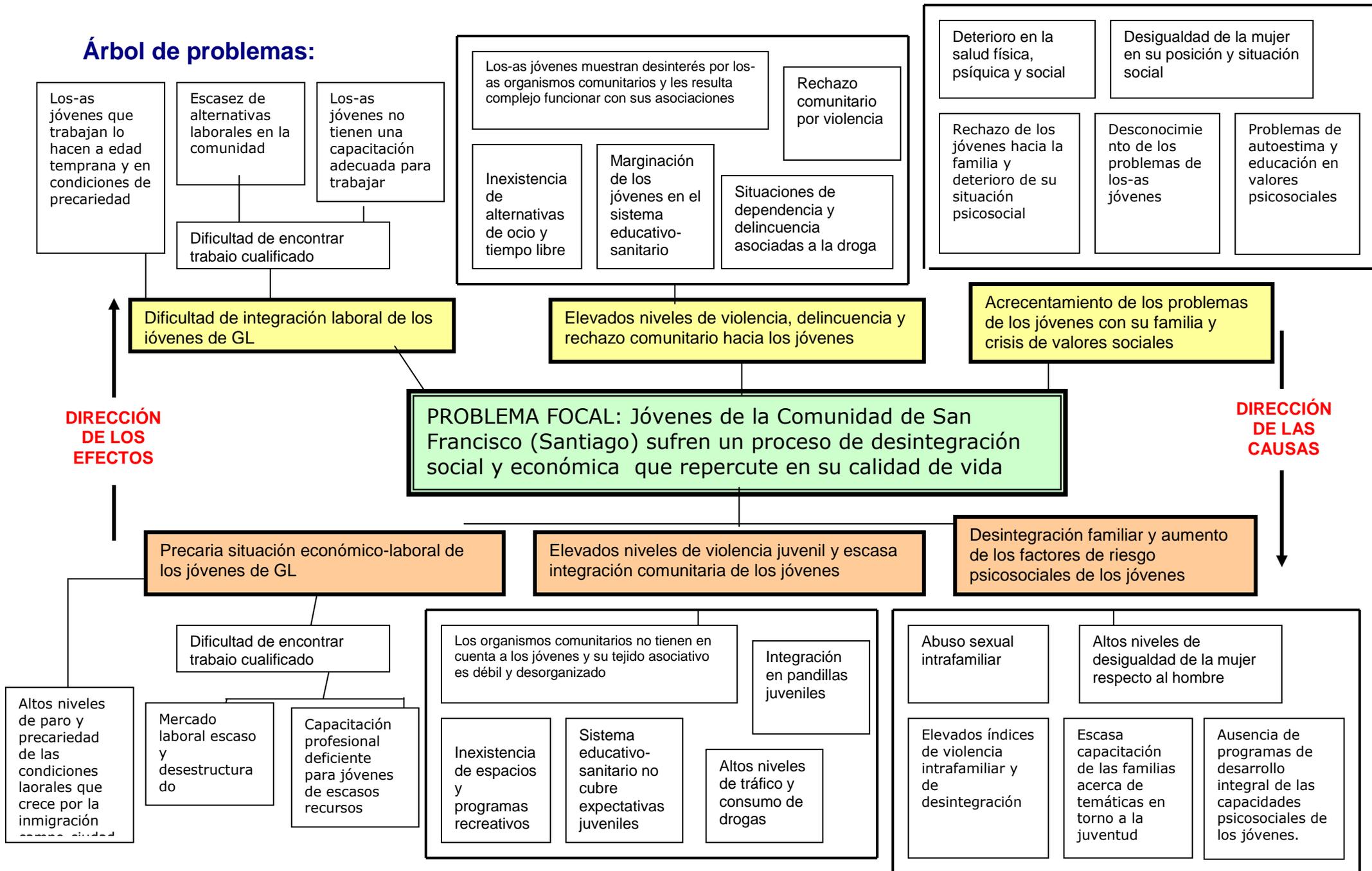
Siguiendo el ejemplo anterior habrá que relacionar de alguna forma la precaria diversificación de la actividad laboral con la escasez de centros de formación profesional

Secuencia 3: simultáneamente representantes del equipo facilitador van escribiendo en cartulinas (de distintos colores para las causas y los efectos) lo expuesto por cada grupo.

Secuencia 4: se van colocando en la pizarra o pared las cartulinas con las distintas causas o efectos del problema revisando bien que las relaciones causales verticales y horizontales son correctas.

De esta forma quedaría algo similar al siguiente ejemplo:

Árbol de problemas:



En el ejemplo anterior vemos como se ha formulado como problema central el proceso de desintegración social de los jóvenes de San Francisco y que las causas de esto son de diversa índole. Se pueden ver varias causas que se agrupan en tres bloques como son la precaria situación económico-laboral, los elevados niveles de violencia y escasa integración comunitaria y la desintegración familiar.

9.- TERCER ENCUENTRO: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.

Entre el segundo y el tercer encuentro el equipo facilitador transformará el árbol de problemas en árbol de objetivos y hará un análisis de las distintas alternativas en función de una serie de criterios. De esta forma la metodología de este encuentro será expositiva por parte del equipo facilitador y participativa ya que se podrán revisar los contenidos de los distintos puntos por parte del grupo de trabajo.

a) ARBOL DE OBJETIVOS

El **análisis de los objetivos** permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos de los efectos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos o fines en forma de cascada desde el general hasta la definición de los resultados o medios necesarios. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Si al convertir el árbol de problemas en árbol de objetivos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos. Así pues, los-as integrantes del grupo facilitador presentarán de nuevo el árbol de problemas y en paralelo el árbol de objetivos mediante las cartulinas necesarias. De esta forma el grupo analizará el mismo para determinar si es correcto o si hay que añadir o quitar algo.

De esta forma siguiendo con el ejemplo anterior podemos llegar a definir un fin u objetivo global que es la mejorar de la calidad de vida de los jóvenes, un fin u objetivo específico o focal que mejoraría este objetivo global y supondría fortalecer los procesos de integración socioeconómica de los jóvenes y tres medios o resultados que darían lugar a este objetivo específico: la mejora de la situación económico-laboral, la disminución de los niveles de violencia mediante la integración comunitaria y por último el aumento de la cohesión familiar y de las fortalezas psicosociales.

Árbol de objetivos



b) ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS

Una vez que hemos transformado el árbol de problemas en árbol de objetivos procederemos el grupo facilitador presenta las diversas alternativas que tenemos para alcanzar los objetivos. Estas alternativas pueden tomar los resultados individualizadamente o hacer una combinación de los mismos.

En este momento el grupo de trabajo determina si son correctas o si existe alguna otra alternativa válida.

Siguiendo el ejemplo vamos a ver como se definirían las alternativas.

- **Alternativa 1 (R1):** Incrementado el nivel de vida de los jóvenes de la Comunidad Gregorio Luperon a través de una intervención en la diversificación de fuentes de trabajo, en la mejora de las situaciones de precariedad laboral, en un trabajo directo en la comunidad y en las comunidades de origen de los inmigrantes que llegan del campo y en la capacitación y educación a todos los niveles de la juventud.
- **Alternativa 2 (R2):** Aumentadas las probabilidades de integración sociocomunitaria de los jóvenes mediante la mejora en los dispositivos, recursos, programas y espacios dedicados a la educación, la salud y el ocio de los jóvenes. Mejorada la integración de los jóvenes en los organismos y asociaciones comunitarias existentes y fortalecidas las específicas de los jóvenes.
- **Alternativa 3 (R3):** Desarrollado un programa integral de atención y desarrollo familiar para tratar los casos específicos de desintegración familiar, violencia intrafamiliar, abusos sexuales combinado con un programa de reducción de la desigualdad de la mujer respecto al hombre. Por otra parte en esta opción sería necesario implementar programas de capacitación tanto de las familias en general como de los jóvenes en particular en torno a temáticas relacionadas con la juventud y el desarrollo de sus capacidades.
- **Alternativa 4 (R1+R2+R3):** Incrementada la calidad de vida y nivel de inserción de los-as jóvenes en la Comunidad Gregorio Luperon mediante un programa integral combinado que atienda a la capacitación profesional de los jóvenes mas desfavorecidos, al nivel de integración en su comunidad, al refuerzo de las asociaciones

juveniles existentes y la creación de otras nuevas y a la mejora de la convivencia familiar y de las capacidades psicosociales de la juventud.

c) CRITERIOS A CONSIDERAR EN LA ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Ante la diversidad de alternativas es necesario hacer un análisis de los distintos criterios para priorizar la alternativa más eficiente y eficaz. Será necesario hacer un análisis de este tipo para cada una de las alternativas.

El equipo facilitador expone este análisis de las alternativas al grupo y si existe alguna nueva alternativa aportada por este se tendrá que hacer dicho estudio para considerar si puede ser una alternativa válida.

Una vez que se han analizado las alternativas en función de su viabilidad entendida como posibilidad de llevar a cabo la alternativa seleccionada se puede hacer una matriz comparativa que puede facilitar dicho análisis. En la columna de la izquierda se recogerán los criterios vistos anteriormente y en la fila superior las distintas alternativas. Una vez diseñada la matriz se valorarán los distintos criterios. Para fijar la importancia se puede hacer con una numeración del 1 al 5 entendiendo que 1 es la peor valoración y el 5 la mejor.

Siguiendo con el ejemplo anterior vamos a ver el análisis de los criterios:

	ALT. 1: Situación económico- laboral	ALT. 2: Situación comunitaria	ALT. 3: Situación familiar	ALT. 4: 1+2+3 combinadas
Capacidad institución	1	3	4	3
Experiencia institución	1	3	4	3
Políticas de apoyo	2	3	2	4
Relación coste/beneficio	3	3	3	4
Tecnología necesaria	3	3	4	3
Adecuación social beneficiarios-as	4	4	4	5
Impacto medioambiental (a mas impacto positivo mayor puntuación)	3	4	3	4
Impacto de género (a mas	4	4	4	4

impacto positivo mayor puntuación)				
Problemas legales (a mas	4	4	3	4
problemas menor puntuación)				
Horizonte temporal (a menos	2	3	3	4
tiempo mas puntuación)				
TOTAL	27	30	34	38

d) ELECCIÓN DE ALTERNATIVA

Una vez analizados los diversos criterios de forma cuantitativa y cualitativa se argumenta la toma la decisión de la alternativa elegida y se procede a desarrollarla siguiendo los pasos establecidos en el marco lógico

10.- DEVOLUCIÓN DEL PROYECTO FORMULADO AL GRUPO DE TRABAJO.

Una vez que el proyecto este formulado, y previamente a su presentación ante un organismo financiador o a su puesta en marcha, el grupo facilitador hará una presentación del mismo al grupo de trabajo del diagnóstico participativo para su revisión. De igual forma una vez que se ponga en marcha se mantendrán reuniones periódicas para analizar su ejecución, sus problemas y fortalezas y para evaluar los logros conseguidos.