

ESTRATEGIA PAÍS CUBA 2021-2024



HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN **CUBA**:

Participación activa para disminuir las desigualdades
y vulneración de derechos de las personas

Área de Cooperación al
Desarrollo y Ayuda Humanitaria

Fecha: Mayo 2021

Elaborado por:

Arturo Gálvez González

María Elena Alconchel García

Paz & Desarrollo
pazydesarrollo.org

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	3
2. BREVE CONTEXTO DE CUBA	4
3. OBJETIVOS Y LÍNEAS PREVISTAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO CUBA 2020 – 2024 PARA EL ÁREA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y AYUDA HUMANITARIA	4
3.1. Cooperación al Desarrollo	5
a. Línea de Acción 1. Cambio Climático y resiliencia con enfoque de género:	5
b. Línea de Acción 2: Promover la igualdad de género y el pleno acceso a derechos de las mujeres y los/as jóvenes	6
3.2. Ayuda Humanitaria	7
c. Línea de Acción 3: Disminuir la vulneración de derechos de personas en situación de emergencia, producto de fenómenos naturales o conflicto armados.	7
4. MONITOREO, COORDINACIÓN, INTERINSTITUCIONALIDAD Y EVALUACIÓN	8
4.1 Articulación:	8
4.2 Sistema de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas, responsabilidad y aprendizaje (MEAL)	8
4.3 Mecanismos y herramientas a utilizar para cumplir con el MEAL	9
A) FASE DE IDENTIFICACIÓN /DIAGNÓSTICO	9
B) FASE DE FORMULACIÓN	17
C) FASE DE EJECUCIÓN	18
D) FASE DE EVALUACIÓN	25

1. ANTECEDENTES

La Estrategia país Cuba es un instrumento fundamental en la gestión Institucional de Paz y Desarrollo en este país y constituye el documento de trabajo en el que se concreta y se define de manera específica el direccionamiento estratégico cuyo logro se contribuye con el proceso de diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos y metas realistas de desempeño institucional. En ese sentido, Paz y Desarrollo construye un documento con un tiempo de duración que una vez llegada a al tiempo de vigencia, realiza una evaluación y se replantea metas.

En 2019, Paz y Desarrollo (PyD) efectúa un proceso de evaluación a la vigencia del Plan 2015 – 2019, así mismo, realiza un proceso de evaluación institucional externa que dará las pautas para analizar el nuevo contexto de Cuba para los siguientes 4 años de trabajo organizacional y las líneas de acción priorizadas en coordinación con los socios de los diferentes países.

Los Objetivos de Paz y Desarrollo prioritarios en el Área de Cooperación al desarrollo y Ayuda Humanitaria se centrarán en focalizar el trabajo hacia un desarrollo sostenible para disminuir las desigualdades y vulneración de derechos.

Paz y Desarrollo apuesta por continuar con un trabajo orientado a reducir la pobreza e impulsar la justicia social e igualdad de género; promover el goce pleno de los derechos humanos de población en mayor situación de vulnerabilidad y apoyar la reducción de los impactos socioeconómicos del cambio climático.

Asimismo, Paz y Desarrollo se ha planteado una serie de objetivos internos que guiarán la forma en la que trabaja para ser un agente de cooperación cada vez más sólido, conocido, eficiente, eficaz y transparente, miembro activo en redes y alianzas.

Se debe considerar que el cumplimiento de objetivos y metas establecidas es responsabilidad conjunta de todas las personas que conforman PyD. Estas metas determinadas establecen elementos principales para el seguimiento y evaluación de la gestión institucional en términos de impacto y resultados esperados para el año 2024.

El desarrollo estructural del Plan Estratégico de Cuba orientará a la institución al cumplimiento de sus objetivos, metas, competencias y atribuciones permitiendo expresar el diagnóstico, pronóstico institucional a través de la determinación o establecimiento de líneas estratégicas de los objetivos, estrategias, riesgos, metas e indicadores; y, seleccionar los recursos que llevarán a cabo la materialización de los planes de acción deseados.

2. BREVE CONTEXTO Y PRIORIDADES DE CUBA

Cuba es un país ubicado en la región Caribe donde Paz y Desarrollo trabaja desde el año 1999, tiempo que le ha permitido conocer su contexto social, político y cultural en profundidad. Los últimos años han traído consigo cambios globales que han impactado e impactarán la estructura social de este territorio, ante lo cual es necesario orientar la planificación de prevención, mitigación, información, desarrollo de manera integral.

Con una superficie de 109.884km², Cuba es el país insular más grande de América Latina y Caribe. Administrativamente se divide en 15 provincias de oriente a occidente, subdivididas a su vez en municipios, para un total de 168 municipios, incluyendo el municipio especial de Isla de la Juventud. Políticamente, las principales autoridades en el país son el Presidente de Cuba y la Asamblea Nacional del Poder Popular. Cuba es un país considerado por las Naciones Unidas como de desarrollo medio y de renta media, con unas cifras especialmente buenas en educación y salud y otras con un déficit considerable, como son algunos derechos humanos como el de la alimentación.

Como prioridad geográfica para Paz y Desarrollo se ha considerado la provincia de Santiago de Cuba como el territorio preferente de actuación, dado el compromiso del Gobierno Provincial de Santiago de Cuba con la organización y las relaciones históricas con este territorio, donde se han realizado una gran cantidad de proyectos en años anteriores. Dentro de esta provincia, se pretende llevar a cabo proyectos en los 9 municipios que la conforman: Santiago de Cuba, Contramaestre, Guamá, Mella, Palma Soriano, San Luis, Segundo Frente, Songo – La Maya y Tercer Frente.

3. OBJETIVOS Y LÍNEAS PREVISTAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO CUBA 2020 – 2024 PARA EL ÁREA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y AYUDA HUMANITARIA

Paz y Desarrollo ha formulado las siguientes líneas de acción para el periodo de trabajo 2020 - 2024

Objetivo Estratégico: Disminuir vulnerabilidad y aumentar la capacidad de resiliencia de población como estrategia para la reducción de la pobreza

Dentro de las líneas previstas para este periodo de 4 años en Cuba, Paz y Desarrollo prevé centrarse en tres líneas de intervención:

- L1 Cambio Climático y resiliencia con enfoque de género
- L2 Promover la igualdad de género y el pleno acceso a derechos con énfasis de las mujeres, los/as jóvenes y niñas
- L3 Disminuir la vulneración de derechos de personas en situación de emergencia, producto de fenómenos naturales o conflicto armados. Tal como se detalla en la Tabla 1

TABLA 1: Líneas de Intervención aplicadas a Cuba para 2020 – 2024

País	Línea	Población meta prioritaria
Cuba	<p>L1. Cambio Climático y resiliencia con enfoque de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soberanía Alimentaria - Investigación - Agroecosistemas familiares sustentables y resilientes - Prevención frente a catástrofes naturales <p>L2. Promover la igualdad de género y el pleno acceso a derechos de las mujeres y los/as jóvenes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Violencia y desigualdad de género • Discriminación por orientación sexual y étnica • Participación política de mujeres • Autonomía económica <p>L3. Disminuir la vulneración de derechos de personas en situación de emergencia, producto de fenómenos naturales o conflicto armados</p>	<p>Población rural</p> <p>Afrodescendientes</p> <p>Juventud</p> <p>Mujeres</p> <p>Infancia</p>

3.1. Cooperación al Desarrollo

a. Línea de Acción 1. Cambio Climático y resiliencia con enfoque de género:

Por su posición geográfica, Cuba es un territorio con muy altas probabilidades de sufrir catástrofes naturales derivadas del cambio climático. En los últimos años, y a la vez que aumentan indicadores globales como el de liberación de CO2 y otras sustancias, en Cuba han ido aumentando la cantidad y gravedad de ciertos fenómenos meteorológicos extremos como tormentas tropicales, huracanes o sequías, y se prevé que estos vayan en aumento en los próximos años.

En general, los roles de género, las relaciones de poder, los ingresos y los activos redundan en diferentes contribuciones a las emisiones de gases de efecto invernadero y en diferentes grados de vulnerabilidad ante el cambio climático. Así, los impactos climáticos adversos afectan más a las mujeres y acentúan las desigualdades y discriminaciones de género. Sin embargo, las políticas de adaptación y mitigación del cambio climático no tienen en consideración el género. Paz y Desarrollo plantea realizar una transversalización del enfoque de género en esta línea de acción, con el objetivo de que los beneficios de las acciones alcancen a este colectivo y se intente compensar el impacto diferencial por género.

Como se ha comentado anteriormente, Cuba tiene un déficit en cuanto al cumplimiento del derecho humano a la alimentación, principalmente debido a catástrofes naturales que destruyen o deterioran de forma periódica los sistemas de producción agraria y el tendido eléctrico. Es por ello que, desde PyD, se ha incluido la seguridad alimentaria como una sublínea principal dentro de la primera línea de acción, con el fin de disminuir el impacto

climático sobre las capacidades de producción de alimentos de la población local y mejorar su resiliencia climática en este aspecto.

Otro de las acciones urgentes para la mitigación y adaptación hacia el cambio climático es la investigación. La COVID-19 ha dejado en evidencia la necesidad apremiante de garantizar alimentos producidos por las propias familias para el autoconsumo, principalmente en áreas comunitarias, o en buscar el acceso a un mínimo de producción que satisfaga las necesidades familiares. El modelo de la revolución verde ha demostrado que la monopolización de las tierras y los monocultivos para obtención de materias primas dejando de lado uso en autoproducción deja por fuera a las familias, y con ello a las mujeres, quienes tienen un rol importante en todas las cadenas de producción de los productos de subsistencia familiar y de las pequeñas economías locales.

En cuanto a la prioridad en agroecosistemas familiares sustentables y resilientes, debido a los grandes impactos climáticos que esta tiene sobre los cultivos agrícolas se hace necesario una mejora en los sistemas agrarios familiares que sean resilientes a los fenómenos naturales y que permitan producir a las propias familias su alimento y, con el excedente de producción vendida, el alimento a las familias vecinas. Por ello, PyD busca trabajar con las familias cubanas para mejorar las técnicas de producción agroalimentarias de forma que estas se hagan más eficientes para que el alimento alcance a toda la población y se mantenga la producción incluso en condiciones climáticas adversas.

Finalmente, dado el fuerte impacto que tienen las catástrofes naturales en este territorio, se hace necesario trabajar en la prevención frente a catástrofes naturales, de modo que se pueda estar preparado a tiempo minimizando así el impacto. Para ello, PyD trabajará en coordinación con las autoridades estatales, provinciales y local, así como con las universidades y personal especializado en la zona para coordinar un sistema de prevención de riesgos climáticos eficaz y eficiente.

b. Línea de Acción 2: Promover la igualdad de género y el pleno acceso a derechos de las mujeres y los/as jóvenes

Las situaciones de violencia de género se consideran como un problema social que afecta a nivel mundial, bajo relaciones de poder, donde uno quiere dominar al otro. Desde una visión formal, con la adopción del Convenio para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (ONU, 1979), el Estado cubano asumió la obligación internacional de luchar contra la violencia de género, bajo el entendimiento de que la peor forma de discriminación es aquella que se traduce en violencia. En la situación de Cuba en particular, existe una discriminación importante cultural hacia las mujeres, a las cuales se les asigna un rol de cuidadoras del hogar que dificulta sus capacidades para obtener un trabajo o educación en igualdad de condiciones con los hombres

Para luchar contra estas problemáticas, el estado cubano ha realizado varias acciones con el objetivo de frenar los casos de violencia de género y los patrones culturales discriminatorios, sin embargo, estas no han sido suficientes para lograr una reducción significativa de los casos. PyD busca trabajar en conjunto con la sociedad civil y administración pública con los colectivos

meta para concienciar a la población y mejorar las relaciones de género, sensibilizando sobre su importancia para conseguir un desarrollo igualitario bajo patrones de respeto, igualdad y paz. Dentro de esta línea de acción, se busca realizar un trabajo con los hombres, en su sensibilización y en la deconstrucción de masculinidades tóxicas. Propender a que los hombres cuestionen sus privilegios y desde sus espacios y alrededor de su entorno

Otra prioridad de PyD en este aspecto es la lucha contra la discriminación a los colectivos LGTBI+ y afrodescendientes. El racismo y la homofobia tienen un fuerte impacto en Cuba, ya que estos son unos colectivos que se han visto gravemente perjudicados históricamente en el país. A pesar de los esfuerzos estatales, actos discriminatorios se producen en el país diariamente en todas las áreas de la vida en el país, por lo que se ha vuelto crucial trabajar en defensa de estos colectivos en conjunto con el respeto a la mujer. Para ello, PyD trabajará sensibilizando a la población en la importancia del respeto a todos los grupos independientemente de su origen étnico u orientación sexual.

Pese a indudables avances normativos e institucionales para que haya más mujeres en la toma de decisiones, persisten factores estructurales que impiden o limitan el pleno ejercicio de los derechos políticos de las mujeres, especialmente de las pertenecientes a colectivos LGTBI+ y afrodescendientes. Los patrones culturales de discriminación dificultan que las mujeres puedan tomar trabajos con la misma responsabilidades que los hombres, bien porque la carga horaria que suponen el cuidado del hogar y familiares que viene impuesto por la sociedad cubana les impiden tomar trabajos a jornada completa, bien por la dificultad para acceder a estos en unos organismos donde la cúpula directiva está formada mayoritariamente por hombres que eligen a otros hombres en su lugar.

Este último factor, la dificultad de las mujeres para obtener un puesto de trabajo con las mismas condiciones que los hombres, tiene un fuerte impacto en su independencia económica. Además, la discriminación que se encuentra arraigada en la población cubana también tiene un gran impacto en su apropiación de los procesos productivos, que culturalmente recae en los hombres. Las mujeres históricamente han sido vetadas del acceso a la educación, a los medios de producción, a los cargos de dirección, delegándoles el rol privado-reproductivo, trabajo que representa el cuidado de la vida, paradójicamente no reconocido como productivo. O ingresando al ámbito productivo a través de puestos de trabajo precarizados. Para tratar esta problemática, PyD trabajará con las poblaciones locales la importancia de que las mujeres se apropien también de la producción local y tengan su independencia económica, consiguiendo así igualar las oportunidades entre hombres y mujeres.

3.2. Ayuda Humanitaria

c. Línea de Acción 3: Disminuir la vulneración de derechos de personas en situación de emergencia, producto de fenómenos naturales o conflicto armados.

Durante el periodo 2021 – 2024 Paz y Desarrollo abordará problemas provocados por las diferentes dinámicas sociales, políticas, económicas y ambientales existentes en Cuba: Los

fenómenos naturales, los efectos del cambio climático, la migración por problemas socio-políticos y otras crisis que afectan con mayor virulencia a los colectivos más vulnerables. Como ya se ha comentado, los fuertes impactos climáticos que afectan a la isla, sumado a la escasez de suministros por el bloqueo norteamericano generan un escenario propicio para las crisis humanitarias en la isla.

Con el fin de aliviar el sufrimiento que estas crisis pueden causar, PyD se ha propuesto trabajar de forma prioritaria con las poblaciones que se venían en estas situaciones, principalmente en el aporte de suministros básicos a la vez que se prepara el terreno para la futura prevención de crisis y desarrollo en las áreas más afectadas por estas. De esta forma, PyD busca aplicar el enfoque VARD de vinculación entre ayuda humanitaria y desarrollo.

Este enfoque será prioritario en lo referido a la seguridad alimentaria de emergencia, alineándose también con la primera línea estratégica de esta estrategia. Desde Paz y Desarrollo se buscará cumplir con las necesidades alimentarias de la población en riesgo por crisis, de forma que se minimicen estos y se alcance la seguridad alimentaria en el menor tiempo posible.

4. MONITOREO, COORDINACIÓN, INTERINSTITUCIONALIDAD Y EVALUACIÓN

4.1 Articulación:

El trabajo de PyD en Cuba se desarrolla con la coordinación y complementariedad con otros actores que trabajen en el área y sector de actuación. Además, se hace seguimiento constante de las acciones que la organización tiene en cada uno de los territorios de incidencia.

La coordinación y complementariedad con otros actores que intervienen en el territorio exige la participación e implicación activa de PyD en las distintas fases de la política de cooperación a través de los mecanismos permanentes de interlocución entre la administración, la sociedad civil y sus organizaciones existentes tanto en España como en Cuba. Asimismo, se tendrán muy en cuenta las actuaciones y orientaciones surgidas bilateralmente con otros actores con los que se comparta sector y/o área de actuación, como la UE, las distintas agencias de cooperación estatales europeas.

En España, será fundamental la participación en espacios de coordinación de los agentes que operan desde España, como es la Coordinadora de ONGD de España o las coordinadoras autonómicas.

4.2 Sistema de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas, responsabilidad y aprendizaje (MEAL)

PyD coincidiendo con la evaluación y definición de su nuevo plan estratégico, ha diseñado el proceso para mejorar su sistema de monitoreo y evaluación, contando con una guía institucional de procedimientos 2020 – 2024 que consta de:

- Instrumentos de seguimiento y evaluación: MEAL
- Seguimiento: El seguimiento a la presente Estrategia País Marco de Asociación se realizará abarcando un nivel estratégico y otro operativo.

A nivel estratégico, se monitoreará el nivel de cumplimiento de las metas de los indicadores vinculados a los resultados definidos en la Estrategia País 2020-2024. Esta información se recogerá en el Informe Anual de Seguimiento de la Estrategia País.

Para ello, es condición necesaria que todas las intervenciones de PyD en Cuba estén orientadas a los resultados y estrategias establecidos en la Estrategia País y que de las distintas intervenciones se recopile la información de seguimiento, mediante la utilización del formato de seguimiento de programación operativa de PyD.

El informe de seguimiento de la Estrategia País será revisado con la Dirección de Cooperación Internacional y el personal técnico de cooperación internacional de la sede central de PyD. Si hubiese consideraciones pertinentes, se incorporarán al documento. Finalmente, el documento será validado por la Dirección de PyD.

Los contenidos del informe anual de seguimiento de la Estrategia País incluirán la contextualización del informe, la valoración sobre los avances conseguidos en los resultados de PyD en Cuba, el nivel de contribución a las metas y resultados del Plan Nacional de Desarrollo, La valoración de los enfoques transversales y las propuestas de correcciones y orientaciones de las intervenciones de PyD.

A nivel operativo, se mantendrán los mecanismos de seguimiento preexistentes para cada intervención a través de los comités de gestión, la medición de los indicadores de avance y la redacción de informes técnicos y económicos de cada intervención.

4.3 Mecanismos y herramientas a utilizar para cumplir con el MEAL

A) FASE DE IDENTIFICACIÓN /DIAGNÓSTICO

A.1. ESTANDARES Y APLICACIÓN.

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Planificación estructurada y monitoreable del diagnóstico.	¿Se tiene un Plan de trabajo según modelo?	(A.2.)

<p>Participación de socios y aliados según mapeo previo.</p>	<p>¿Se cuenta con un Mapeo básico de actores? ¿Se cumple el criterio de Armonización con sus prioridades?</p> <p>¿Hay firmados Pre – convenios y /o pre-acuerdos para esta fase?</p> <p>¿Se han llevado actas de las reuniones?</p>	
<p>Participación de representantes comunitarios /as y grupos con necesidades específicas en las áreas o comunidades beneficiarias.</p>	<p>¿Se han previsto y usado herramientas de análisis participativo para definir necesidades, capacidad, vulnerabilidad, etc.?</p>	(A.3.)
<p>Establecimiento inicial de mecanismos de direccionamiento y retorno de información hacia y desde la comunidad o grupo beneficiario.</p>	<p>¿Se ha incluido en las sesiones el Análisis de modalidades y preferencias para intercambio de información?</p>	(A.4.)

<p>Identificación clara de las barreras para el acceso a DD.HH y /o de los Vacíos de Protección</p>	<p>¿Se cuenta con un listado de Barreras /Vacíos con sus causas, identificadas por el método de Cadena de Evidencias o similar?</p>	(A.5.)
<p>Conocimiento y análisis del impacto de la situación actual y de las opciones de intervención sobre los grupos con necesidades específicas.</p>	<p>¿Todos los datos cuantitativos y los diagnósticos están desagregados por género y grupos de edad?</p> <p>¿Hay un diagnóstico de las relaciones de poder y subordinación en las instituciones implicadas?</p> <p>¿Se cuenta con la definición participativa de las necesidades básicas y estratégicas de las mujeres, jóvenes, LGTBI?</p>	

<p>Conocimiento y análisis del impacto de la situación actual y de las opciones de intervención en lo referente a Riesgo, Medio Ambiente y Lucha contra el Cambio Climático.</p>	<p>¿Se cuenta con un mapa de riesgos consensado con instituciones y la población beneficiaria?</p> <p>¿Se ha identificado la existencia de entornos naturales vulnerables en la zona de intervención?</p> <p>¿Es pertinente integrar acciones de protección ambiental en una posible intervención?</p> <p>¿Las opciones consideradas implican la generación de residuos o emisiones? ¿Cuál es el estado de su gestión?</p> <p>¿Hay un histórico de datos sobre factores climáticos que afecten la producción local?</p>	
<p>Datos suficientes para la construcción de una propuesta preliminar coherente y susceptible de difusión.</p>	<p>¿Se ha producido una Matriz EML inicial, con indicadores que respondan a cuestiones clave identificadas?</p>	
	<p>¿Se cuenta con los datos de partida para la Línea de Base?</p> <p>¿Se da un Alineamiento de la propuesta con las políticas del país receptor y del donante? ¿Y con los ODS?</p> <p>¿Hay datos y posibilidad de acuerdos que apoyen la Sostenibilidad social, institucional y económica de la intervención?</p>	
<p>Intercambio de información (aliados, donantes, beneficiarios).</p>	<p>¿Se ha cumplido con la difusión prevista de la información hacia todos los actores?</p>	

A.2. PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO /IDENTIFICACIÓN

No se cuenta en este caso con un modelo único a seguir para D+I. Se trata de que el esquema utilizado para la Identificación *tenga siempre al menos los elementos siguientes:*

Concepto	Contenidos /Acciones	Resultados	Planificación
Objetivos	Temática /s y área geográfica general que abarca la ID.	Marco temático, geográfico, poblacional y político de la posible intervención.	Cronograma
Alcance	Áreas geográficas específicas, grupos de población y estructura administrativa a cubrir.		
Participantes	Entidades impulsoras de la identificación (incluyendo experticias y personas concretas).	Acuerdos de colaboración y distribución de tareas (el propio documento de ID o las actas de reunión correspondientes). Modelo previo de comunicación interna. Avances en Armonización y Coherencia.	
Fase de gabinete	Búsqueda y análisis de información cuantitativa.	Contribución a Línea de Base Avance en Alineación de la posible propuesta.	
Fase de trabajo de campo	Mapeo de Actores y sus relaciones. Herramientas participativas de consulta. Relación con instituciones de gobierno. Inicio Proceso de RdC/ Responsabilidad.	Avances en la Pertinencia (Apropiación) y Viabilidad (Participación, Género, Medio Ambiente, etc.) de la propuesta. Contribución a Línea de Base y FODA /APCV. Pre – acuerdos políticos y de financiación. Modalidades establecidas de comunicación y RdC desde y hacia la comunidad.	

Resumen final	Listado de documentación: <ul style="list-style-type: none"> - Estadística/cuantitativa. - Legislación y políticas locales. - Conclusiones de proceso participativo. - Acuerdos. 	Matriz FODA /APCV Mapa de Actores Mapa Social
---------------	---	---

Obviamente, para todo el proceso, que continúa con la elaboración preliminar de Líneas de Base, estructura de Marco Lógico, etc., se aplica la lista de verificación especificada en esta fase de Identificación.

A.3. ANALISIS PARTICIPATIVO.

Existen múltiples herramientas para la consulta con la futura población beneficiaria de un proyecto /programa de Desarrollo, con la afectada por una situación de emergencia y/o con los grupos objetivo de una acción Humanitaria a más largo plazo, usualmente integradas en lo que conocemos como APCV (Análisis Participativo de Capacidades y Vulnerabilidad) en el sector humanitario y como análisis participativo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para los procesos de Desarrollo. Priorizamos las siguientes, de lo individual a lo colectivo:

Descripción	Participantes	Resultados	Elementos Validación
Entrevista individual semiestructurada	Informantes clave (dirigentes sociales y políticos /as) + Muestra de hogares.	Datos mixtos (cuantitativos /cualitativos), relaciones de dependencia.	Combinar con herramientas grupales para evitar sesgos. Diagramas de Venn (Chapati).
Discusiones grupales	Grupos focales (mujeres, jóvenes, ancianos /as, etc.).	Mapeo social (patrones y problemática, barreras de acceso a derechos /Vacíos de Protección). Mapeo ambiental y de riesgos.	Combinar con entrevistas individuales. Diagramas de Redes.
Reunión /es asamblea /s	Dirigentes, representantes políticos portavoces de los grupos focales.	Matrices FODA /APCV Contribución a Línea de Base y EML. Propuesta de Comunicación fase de ejecución.	Orden estricto, para evitar dispersión. Moderación efectiva. Matrices de clasificación /puntuación.

Reunión Conclusiones	Ídem (muestra de las/os participantes en caso de que integren varias asambleas).	Distribución de la participación en el futuro Comité o espacio de seguimiento local de la acción.	Acuerdos por escrito Registro audiovisual (proceso completo)
----------------------	--	---	---

Todo el proceso (se ha comprobado), puede realizarse en menos de una semana sobre un grupo significativo de comunidades y sus estructuras inmediatas de gobierno, mediante un equipo de media docena de personas.

A.4. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

En esta fase se trata siempre de **propuestas preliminares**, pero son necesarias en el sentido de asegurar desde el inicio una estructura básica de RdC /Responsabilidad. A lo **interno** (actores del proceso de identificación), como ejemplo:

HACIA	DESDE	CONTENIDO	COMO	CUANDO	VERIF.
Consortio de ONGD; Socios locales	Responsable Identificación	Documento de proceso ID Resumen análisis participativo Carta de apoyo	Reuniones Comité Formato Digital Papel (Acuerdos)	Fecha prevista	Confirmación de entrega y ubicación del documento

De cara a lo **externo** (futuros grupos beneficiarios, sociedad civil organizada, gobiernos locales, etc.) la idea es ir definiendo desde ahora unos canales de comunicación que nos sirvan en el momento de la ejecución del proyecto /programa /estrategia:

Grupo objetivo	Propósito y plazo (1)	Mensaje /s clave	Evidencias (2)	Medio /Soporte (3)	Responsable /Verificación
Beneficiarios /as (definir número, Género, Edad, otras características)	Movilización y/o Motivación Rendición de cuentas periódica Exposición Resultados de proceso participativo	Pueden filtrarse en función de su relevancia para cada grupo, pero siempre incluyendo los aspectos positivos y los negativos	Cartas de apoyo Matrices extraídas del proceso de ID Resultados de estudios Actas de asambleas	Asambleas o reuniones grupos focales Radios comunitarias Carteles en lugares clave Exposiciones y audiovisuales Aplicaciones móviles	Personas /organización Lista y ubicación de fuentes de verificación

Gobiernos locales (nivel y cargos políticos o técnicos concretos)	Lograr acuerdos de sostenibilidad Integración de prioridades en políticas públicas Apoyo institucional instancias superiores	Ídem	Resultados del proceso ID Actas de asambleas comunitarias Resultados de estudios	Presentaciones Movilizaciones Posibilidad de integración en Comités Exposiciones y audiovisuales Aplicaciones móviles	Ídem
Donantes (oficinas de terreno)	Socialización proceso ID Lograr actitud positiva hacia la propuesta	Muy concretos y previendo respuestas para la argumentación en contra	Resultados del proceso ID Acuerdos internos y con gobiernos Resultados de estudios	Reuniones Documentación en soporte digital/impreso. Elementos de visibilidad institucional	Ídem
Otros (Universidad, organizaciones especializadas)	Acuerdos de participación Respaldo científico al proceso	Centrados en las sinergias y las ventajas que reporte a la institución receptora	Planificación ID Acuerdos internos y con gobiernos	Presentaciones	Ídem

- (1) Definir para cada grupo el porqué es importante que reciba la información, acompañándolo del plazo previsto para que se cumpla el proceso.
- (2) Para cada mensaje deben identificarse los elementos de evidencia que lo apoyan, como los propios resultados de las fases de gabinete y campo en la ID, buscando ejemplos demostrativos.
- (3) Son múltiples. Lo importante es que la distribución no se base en rutinas existentes, sino que se busque el medio más apropiado para cada grupo /mensaje.

A.5. BARRERAS DE ACCESO A DERECHOS /VACÍOS DE PROTECCIÓN.

En primer lugar, nos apoyaremos en el proceso de identificación participativa con aquellos grupos titulares de derechos más vulnerables, para establecer con ellos/as el alcance de sus **necesidades básicas y estratégicas**, complementando así los datos cuantitativos del diagnóstico. Por ejemplo:

Titulares de Derechos	Necesidades básicas	Necesidades estratégicas
Mujeres madres de familia	<p><i>Nivel de necesidades básicas con algún grado de cobertura:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Agua y saneamiento. - Alimentación. - Vivienda digna. - Educación y atención sanitaria básica para hijos/as. - Trabajo digno generador de renta. 	<p><i>Implican el fortalecimiento de sus roles en la sociedad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción de las desigualdades de género en el trabajo. - Igualdad política y representación. - Acceso a crédito y bienes de producción (incluyendo propiedad de la tierra). - Redistribución de las labores en el hogar y el cuidado de los hijos. - Acceso a servicios de SSR. - Prevención de los abusos y la violencia de género.
Jóvenes (mujeres y hombres de 16 a 24 años sin cargas familiares)	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a formación para el empleo, enseñanza media o superior. - Atención sanitaria básica. - Acceso a alimentos, agua y saneamiento básico. - Vivienda digna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lugares de esparcimiento y crecimiento personal. - Espacios de representación en su comunidad. - Vías de acceso a empleo digno. - Información y acceso a servicios de SSR. - Prevención de los abusos y la violencia (p.e. pandillas). - Educación igualitaria.
Familias de pequeños productores/as	<ul style="list-style-type: none"> - Atención sanitaria básica. - Acceso a agua y saneamiento básico. - Vivienda digna. - Producción cubre otras necesidades básicas (alimentación, vestido, transporte, energía). 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo de factores locales de producción sostenible. - Acceso a conocimiento y tecnologías apropiadas. - Organización cooperativa. - Acceso a crédito y ayudas sectoriales. - Relación más igualitaria con los actores de la cadena productiva.

La cobertura insuficiente y/o la falta de acceso a estas necesidades implica Barreras de Acceso a Derechos, o (en caso de incidencia grave de factores externos) Vacíos de Protección. Dichas barreras suponen que los Titulares de Obligaciones (gobiernos locales, delegaciones estatales, poder judicial, fuerzas de seguridad) y de Responsabilidades (empresas, academia, medios de comunicación, otros actores sociales) deben ser integrados para paliarlas. Por tanto, cada una de estas barreras **deberá ser confrontada con un análisis de las relaciones de poder y dependencia** dentro del área de intervención y para cada sector o grupo objetivo. Una forma sencilla de hacerlo es utilizar diagramas de Venn, de forma que para cada actor se visualice, mediante la intersección de su “conjunto” con el de los demás, el nivel y características de sus

relaciones. Esto ayudará igualmente a planificar los procesos de incidencia y rendición de cuentas desde esta misma fase y en las posteriores.

B) FASE DE FORMULACIÓN

B.1. ESTANDARES Y APLICACIÓN.

En esta etapa hay poco que añadir al cuadro de D+I. La mayoría de apartados de la formulación deben ceñirse a los modelos del donante correspondiente, lo que sin embargo será mucho más fácil si se han aplicado los estándares de la fase anterior. Aquí reseñamos sólo los elementos que no aparecían en la misma:

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Datos de partida suficientes para elaborar indicadores fiables.	<p>¿Se ha iniciado una Línea de Base con todos los datos disponibles, desagregados por sexo y grupos de edad?</p> <p>¿Se ha previsto un estudio sobre determinados sectores en caso necesario?</p>	
Especificados el coste y la cobertura de cada actividad.	<p>¿Se tiene el número de beneficiarios/as por actividad?</p> <p>¿Se ha calculado el coste y las partidas /conceptos de procedencia de los fondos para cada actividad?</p>	
Se han planificado y presupuestado acciones concretas de comunicación.	¿Hay un diseño preliminar de campañas concretas incluidas en la propuesta?	B.2.

<p>Se ha aplicado el enfoque de Género y DD.HH a todos los elementos de la propuesta</p>	<p>¿El Marco Lógico incluye indicadores, participación en las actividades y acceso a los resultados desagregados por género?</p> <p>¿Se han previsto actividades –además de las priorizadas en la fase D+I- para aumentar la organización, participación, influencia política y exigibilidad de derechos de las mujeres y/o jóvenes?</p> <p>¿Se han previsto medidas para que las mujeres puedan participar en los procesos de rendición de cuentas de forma segura y sin riesgo de violencia?</p>	
--	--	--

B.2. COMUNICACIÓN /CAMPAÑAS.

Si se han aplicado los estándares MEAL en la primera fase, contaremos en la formulación con unos procedimientos más o menos definidos para la difusión y retorno de información, hacia y desde los grupos beneficiarios y el resto de actores que participan en la acción. No obstante, según sea la temática que se aborda, puede ser necesario prever una actividad concreta en este sentido (lo que llamamos “campaña”), como herramienta que aporte al logro de los objetivos de la acción, y/o como elemento de conexión con los procesos de EpD en España.

Para ser realmente efectiva, una campaña debería ser diseñada por profesionales de la comunicación publicitaria, pero como esto resulta costoso y en esta fase aún no se tiene la seguridad de que la propuesta vaya a ser financiada, se puede introducir al menos un esquema básico de la actividad:

Título provisional (1)	Mensaje prioritario	Público objetivo (2)	Medio /Soporte del mensaje	Método de comprobación (3)

(1) También puede aplicarse a la acción completa, esto es, buscar un nombre para la propuesta que facilite su comprensión y recuerdo por parte de los grupos beneficiarios, otros actores y la sociedad civil en general.

(2) Grupo de población concreto (en el territorio y en España, si es el caso) y la cifra aproximada de cobertura.

(3) Encuestas, estudios de medios, percepción de grupos focales, etc.

C) FASE DE EJECUCIÓN

C.1 ESTÁNDARES Y APLICACIÓN

Al igual que en el apartado anterior, damos por sentado que se han aplicado los estándares y listas de verificación desde la fase de D+I; procuramos no repetir conceptos, si bien es necesario incidir en elementos ya mencionados desde la nueva perspectiva de la ejecución.

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Marco de monitoreo y seguimiento establecido en el primer mes de ejecución.	<p>¿Se ha precisado cuándo, quién y cómo se realizará el levantamiento de datos sobre el avance de actividades e indicadores?</p> <p>¿Se ha definido el protocolo de seguimiento de la acción tanto en terreno como en sede?</p>	C.2. + normativa del donante
Se ha asegurado el conocimiento de todos los actores sobre las modalidades y tiempos de ejecución de la acción.	<p>¿Se han planificado espacios participativos de difusión de conocimientos sobre la intervención (talleres de arranque o similares)?</p> <p>¿Se ha dado la visibilidad requerida por donantes /otros actores?</p> <p>¿Se han planificado y realizado reuniones con y/o comunicados a otros actores, donantes o posibles aliados?</p>	
Se han completado los datos de partida con enfoque de Género y generacional y se han aplicado a la estructura de la acción.	¿Se dispone de la Línea de Base en los plazos previstos y se ha aplicado su información desagregada a los indicadores de la acción?	
Se han concretado los procedimientos de Rendición de Cuentas, comunicación e influencia.	<p>¿Se están monitorizando las herramientas de RdC /Responsabilidad social hacia los grupos beneficiarios?</p> <p>¿Se han establecido y funcionan de forma segura los espacios para el retorno de información, quejas y sugerencias?</p>	C.3./C.4.

	<p>¿Las actividades que implican influencia política se planifican y monitorean de forma sistemática?</p>	
<p>Definidos y en aplicación los elementos de aprendizaje derivados de la ejecución.</p>	<p>¿Las buenas prácticas identificadas cumplen los requisitos para su réplica?</p> <p>¿Se tiene un plan de aplicación /difusión de aprendizajes?</p>	C.5.
<p>Se tienen los elementos de sostenibilidad social, ambiental e institucional de la acción.</p>	<p>¿Se han logrado y cumplido los acuerdos previstos con los actores participantes, sociales e institucionales?</p> <p>¿Se están integrando correctamente los elementos de gestión de riesgos y/o sostenibilidad ambiental en la acción?</p> <p>¿Se ha definido una estrategia de salida /transición que implica a todos los socios y actores relevantes?</p>	
<p>Se está aplicando efectivamente el enfoque de Género previsto en la fase de formulación.</p>	<p>¿Se ha logrado el refuerzo organizativo necesario para asegurar la participación y exigibilidad de derechos de los grupos beneficiarios con necesidades específicas?</p> <p>¿Se aprecian resultados en cuanto al cambio actitudinal respecto de las brechas de Género, los derechos sociopolíticos y a una vida libre de violencia?</p>	C.6.

C.2 Monitoreo durante ejecución.

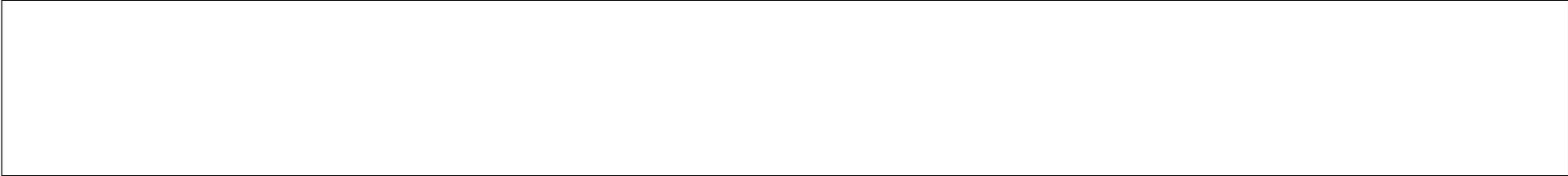
PROYECTO /PROGRAMA /CONVENIO: PERIODO:

RESULTADO	INDICADOR DE REFERENCIA	ACTIVIDAD /SUBACTIVIDAD (1)	FECHA INICIO FINAL	RESPONSABLE /S (2)	OTROS ACTORES (3)	INCIDENCIA /APOYO INST. (4)	PRODUCTOS /BIENES ESPERADOS	LOGROS /PARTICIPACIÓN (desagregada)	INVERSION PREVISTA /REAL (5)	BUENAS PRÁCTICAS	FUENTE VERIF. LOCALIZ.(6)

- (1) Por ejemplo, la *actividad* puede ser de capacitación en determinado campo, mientras la *subactividad* sería un curso concreto que forme parte de dicha capacitación.
- (2) Se especificará tanto el nombre o cargo del /la responsable como la institución a la que pertenece (una de las ejecutantes de la acción).
- (3) Las demás que tengan implicación en esta actividad.
- (4) Necesidad o no de un plan de incidencia ante un actor gubernamental o privado y/o del apoyo de una institución ejecutante no directamente responsable de la actividad.
- (5) Especificando las partidas /conceptos del presupuesto de donde proceden las inversiones.
- (6) Fuente /s de verificación para cada actividad, con su localización en el momento del monitoreo.

Explicar brevemente las discrepancias entre las fechas, los bienes /productos y las inversiones previstas y las reales, en caso de haberlas.

Pormenorizar el contenido de las buenas prácticas identificadas y sus posibilidades de difusión /réplica.



C.3. INCIDENCIA /INFLUENCIA POLÍTICA

Para ser efectivas, las acciones de incidencia o influencia precisan de un mínimo de planificación y, sobre todo, de la implicación de los actores adecuados, comenzando por los grupos beneficiarios y sus organizaciones. Tienen que estar sujetas igualmente a un monitoreo, ya que por lo general son largas y dificultosas. Un esquema posible sería:

Objetivo/s	Target (institución /personas)	Modalidad (1) y rol de PyD (2)	Aliados	Participación beneficiarios/as (3)	Resultados /Fecha

(1) Comunicados, reuniones, movilizaciones, etc.

(2) ¿Se limita al acompañamiento, o tiene un papel directivo /coordinador de la incidencia?

(3) Definir correctamente la participación de las personas y su organización si es necesario, debe ser uno de los objetivos último del proceso; incluso más importante que los resultados que se obtengan.

C.4. RENDICIÓN DE CUENTAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: RETROALIMENTACIÓN.

Partimos de unos criterios básicos para agrupar las **categorías de retroalimentación**¹ desde la comunidad de beneficiarios/as y algunas herramientas aconsejables para cada caso, en función de su accesibilidad y (en caso necesario) privacidad:

Categoría 1: Apreciación positiva. Por ejemplo, se valora positivamente el empleo de aplicaciones móviles para difundir información o hacer envíos de fondos; el uso de un lenguaje comprensible por los/as beneficiarios/as, el aumento de la autoconfianza de las mujeres para participar en la toma de decisiones, etc.

Herramientas: Buzón de sugerencias; espacios públicos de comunicación /discusión; línea telefónica gratuita; otras aplicaciones móviles /redes sociales.

Categoría 2: Solicitudes de ayuda. Aquí se incluyen familias que han llegado a la zona de intervención con posterioridad a su inicio, o que deben irse por presiones o violencia de diverso tipo; comunidades no incluidas previamente en la acción y también pequeñas propuestas en el marco de las actividades programadas.

Herramientas: Ventanilla de Atención (espacio reglado para la atención de persona a persona); espacios públicos de comunicación /discusión; buzón de sugerencias (propuestas).

Categoría 3: Insatisfacción de bajo nivel. Por ejemplo, el sabor del agua de un nuevo sistema construido, la ubicación de un local donde se imparten talleres, o el horario de emisión en una radio local de un programa auspiciado por la intervención.

Herramientas: Espacios públicos de comunicación /discusión; buzón de sugerencias; línea telefónica gratuita; otras aplicaciones móviles /redes sociales.

Categoría 4: Quejas graves. Se trata de quejas que pueden involucrar cambios en el planteamiento y la ejecución de la acción, como la ubicación de servicios higiénicos y su no separación para hombres y mujeres, lenguaje ofensivo en la comunicación y/o campañas de la

¹ Basado en Oxfam, "Setting up Feedback", 2012.

acción, perjuicios económicos a comerciantes locales por la dinámica de compras/entregas, etc.

Herramientas: Espacios públicos de comunicación /discusión; ventanilla de atención; línea telefónica gratuita.

Categoría 5: Atentados contra los DD. HH, Corrupción, Violencia de Género. Es la más grave, e incluye denuncias de explotación sexual, abusos y acoso; nepotismo en la distribución /uso de recursos; discriminación por cualquier causa y otras barreras de acceso a derechos debidas al abuso y/o mala utilización del poder, bien sea por un miembro de la organización o de cualquiera de los socios u otros actores implicados en la acción.

Herramientas: Ventanilla de atención; línea telefónica gratuita; buzón de sugerencias (si tiene el nivel suficiente de privacidad).

C.5. SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES.

Criterios principales para la sistematización de aprendizajes² (lecciones aprendidas en el desarrollo de la acción):

Pertinencia: Responde a necesidades reales identificadas por diversos actores

Legitimidad: Construida por varios actores relevantes (beneficiarios, gobierno local, otros, etc.)

Eficacia: Contribuye al logro del objetivo /resultado de donde se extrae de forma verificable

Sostenibilidad: Aceptación social, conforme a la equidad de género, amigable con el medio ambiente y con respaldo político /presupuestario

Participación: La mayoría de los actores aporta técnica, social y /o políticamente

Replicabilidad: Viable en su réplica y/o adaptación a otros contextos

C.6. COMPROBACIÓN DEL MARCO LÓGICO /FUENTES DE VERIFICACIÓN.

Como complemento a la tabla de monitoreo 4.2., que tiene su eje principal en las actividades, es conveniente utilizar y mantener actualizada una **Matriz de Indicadores** para cada Resultado, cuyo modelo puede ser:

Recolección de datos					Responsables		
Indicador	Fuente de verificación	Método, técnica	Frecuencia y costo	Retos	Recolección	Análisis /Informe	Decisiones de gestión
1.-							
2.-							

² PNUD, 2008

D) FASE DE EVALUACIÓN

Como ya se mencionó, la evaluación global (generalmente externa) que se realiza al final de una acción excede los términos de esta Guía, aunque la disponibilidad de los datos que suministra el MEAL será un elemento que también mejorará la calidad de la evaluación. No obstante, pueden aplicarse estándares básicos MEAL al proceso en lo que concierne a PyD, así como especificar los pasos correctos a seguir en esta fase:

D.1. ESTÁNDARES Y APLICACIÓN

Estándar básico MEAL	Lista de Verificación	SI/NO y comentarios
Planificado y ejecutado un espacio participativo interno de autoevaluación en las acciones de medio y largo plazo.	<p>¿Se ha realizado un ejercicio conjunto entre todos los actores para evaluar Resultados e Impacto de la acción a la mitad y al final de la misma?</p> <p>¿Se han documentado estos procesos y proporcionado los resultados al equipo evaluador externo, en su caso?</p>	
Se planifica y realiza una evaluación externa en las acciones que lo requieren.	¿Se han seguido los pasos y aplicado las responsabilidades reflejadas en el esquema de evaluación usualmente admitido?	D.2.
Todos los actores tienen la oportunidad de conocer los principales elementos de la evaluación externa.	¿Se ha diseñado y ejecutado un plan de comunicación de los resultados de la evaluación?	D.3.
Definidos y en aplicación los elementos de aprendizaje derivados de la evaluación.	¿Se tiene un plan de aplicación /difusión de lecciones aprendidas y recomendaciones?	D.4.

D.2. PROCESO DE EVALUACIÓN³.

FASE	PASOS	ACCIONES	RESPONSABLE/S
PREPARACIÓN Y DISEÑO	1.- Decisión de evaluar	Selección de temas a evaluar Razones para evaluar Acuerdos Donante /Ejecutor	Donante /Ejecutor
	2.- Preparación Términos de Referencia	Seleccionar objetivos de la evaluación Decidir ámbito de aplicación y tiempos Documento TdR: Borrador/Difusión y comentarios/Versión final.	Ejecutor
	3.- Selección y contratación del equipo evaluador	Decidir composición y cualificaciones del equipo Difundir convocatoria e identificar candidatos apropiados Consensuar elección, negociar y firmar contrato	Ejecutor /Donante
	4.- Preparación y planificación	Plan de Trabajo (1) Revisión de documentación disponible Inicio de estudios previos, si procede.	Equipo evaluador
EJECUCIÓN	1.- Recopilación y análisis información	Revisión de documentación adicional y estudios realizados (2) Preparación del viaje y trabajo de campo Recogida, estructuración y sistematización de datos Análisis en función de los criterios de la evaluación	Equipo evaluador
	2.- Redacción informes de evaluación	Coordinación de los informes de cada miembro del equipo Redacción y edición de la versión preliminar del informe	Equipo evaluador
DISIÓN /APRENDIZAJE	1.- Difusión de los resultados de la evaluación	Discusión y consenso del informe preliminar Publicación informe definitivo Resumir y dirigir las lecciones y recomendaciones a los diversos actores y tomadores de decisiones	Ejecutor /Equipo evaluador
	2.- Incorporación de aprendizajes al nuevo ciclo de planificación	Asimilación del resumen ejecutivo del informe y publicación en los espacios de transparencia de la organización Proceso de aplicación de los aprendizajes de la evaluación	Ejecutor

³ UD-NORAD /CIDEAL-IUDC, 1997.

--	--	--

- (1) Incluirá Criterios definitivos, Alcance, Cronograma, Herramientas concretas y estructura del informe.
- (2) Por ejemplo, los resultados de los ejercicios participativos de evaluación interna.

D.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: PLAN DE DIFUSIÓN DE RESULTADOS⁴.

ACTORES	UTILIDAD POTENCIAL	HERRAMIENTAS	PLANIFICACIÓN
DECISORES POLÍTICOS	Facilita la toma de decisiones Legitima las intervenciones	Resumen ejecutivo Presentaciones	Cronograma
PLANIFICADORES	Ayuda a la planificación Identificación de buenas prácticas	Informe de evaluación Presentaciones Bases de datos	Cronograma
GESTORES	Desarrollo de capacidades Facilita la toma de decisiones Permite corregir desviaciones Mejora la coordinación y la participación	Presentaciones internas Informe de evaluación Talleres participativos	Cronograma
DONANTES	Apoyo a la Transparencia Facilita la toma de decisiones (asignación de recursos)	Resumen ejecutivo Materiales audiovisuales	Cronograma
SOCIOS LOCALES	Mayor participación Desarrollo de capacidades	Informe de evaluación Presentaciones	Cronograma
BENEFICIARIOS /AS	Mayor participación Desarrollo de capacidades Enfoque de género Rendición de cuentas	Talleres participativos Folletos de divulgación	Cronograma
OTROS ACTORES	Transferencia de conocimientos y experiencias Coordinación y complementariedad	Resumen ejecutivo Presentaciones Internet y bases de datos	Cronograma
SOCIEDAD CIVIL	Transparencia Conocimiento de la Cooperación para el Desarrollo	Materiales audiovisuales Presentaciones Folletos divulgativos	Cronograma

⁴ Basado en MAEC /SECIPI, 2007

D.4 GESTION DEL CONOCIMIENTO: LECCIONES Y RECOMENDACIONES.

La aplicación de lecciones aprendidas y recomendaciones, una vez consideradas y aceptadas por la organización y validadas por otros actores (socios, beneficiarios/as, donantes), puede plantearse mediante un **Plan de Mejoras**⁵:

Recomendación de la Evaluación nº1:					
Respuesta de la gestión del programa /estrategia					
Acciones clave (1)	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Verificación
1.1.			Estado	Comentarios	
1.2.					

(1) Combinarán las lecciones aprendidas con las recomendaciones.

⁵ Basado en Fondo para el Logro de los ODM, 2011.