

Guía para Actividades Generadoras de Ingresos

para ONGs danesas y sus socios en el Sur

1ª edición

SERVICIO DE ORIENTACIÓN EN PROYECTOS

Klosterport 4E, 4.sal, DK-8000 Århus C

Dinamarca

Tel: +45-86120342, fax: +45-8612 0343

Correo electrónico: prngo@prngo.dk

Sitio web: www.prngo.dk

**Septiembre
de 2000**

Índice

<i>Prefacio</i>	1
1. Introducción	3
1.1 Experiencias internacionales en AGI	3
1.2 Experiencias danesas en AGI	5
1.3 La estructura de estas pautas	5
2. Identificación y análisis	7
2.1 Análisis de problemas	7
2.2 El mercado	9
2.3 La estructura orgánica	10
2.4 Aspectos socioculturales	13
2.5 Métodos para la fase de identificación y análisis	16
2.6 Lista de chequeo	16
3. Diseño y planificación	17
3.1 Diseño de AGI	17
3.2 Marco organizacional	17
3.3 Valoración de la sostenibilidad	19
3.4 Monitoreo e indicadores	20
3.5 Métodos para el diseño y la planificación del proyecto	23
3.6 Lista de chequeo	23
3.7 Asesoría en proyectos y soporte técnico para ONGs pequeñas	24
4. Modalidades de apoyo	25
4.1 Prestaciones financieras	26
4.2 Apoyo material	28
4.3 Capacitación	29
4.4 Lista de chequeo	31
5. Errores típicos	33
6. Literatura y otras referencias	35
7. Índice de anexos	37
 <i>ANEXOS 1-12</i>	 35-54

Prefacio

En 1998, la Unidad de ONGs, bajo el Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca, investigó las experiencias de las ONGs danesas en actividades generadoras de ingresos (en adelante: AGI)¹. El estudio puso al descubierto varios de los problemas, tanto menores como mayores, que enfrentan estas organizaciones danesas en la planificación y ejecución de esta categoría de proyectos. La recomendación emanada de un taller, realizado en marzo de 1999 con la participación tanto de Danida como de las ONGs, consistió en elaborar un conjunto de pautas para aliviar algunos de los problemas identificados. Con estos antecedentes, y con el financiamiento de Danida, el Servicio de Orientación en Proyectos asumió la tarea.

Por lo tanto, el propósito de esta “Guía sobre Actividades Generadoras de Ingresos” es entregar a las ONGs danesas, en particular las más pequeñas, una herramienta para “*planificar y ejecutar AGI con mayor efectividad, con análisis y especificación de género, en colaboración con sus socios contrapartes en el Sur*” (cita textual de los términos de referencia).

Estas pautas surgen de un extenso repaso de la literatura, entrevistas con el Servicio de Orientación en Proyectos, Danida y selectas ONGs danesas con experiencias en AGI.

Cómo utilizar la guía

La intención detrás de esta publicación es mejorar la planificación y ejecución de AGI realizadas por ONGs tanto en el Norte como en el Sur. Ya que la guía se encuentra traducida al inglés y español, podrá aportar a la labor común de las organizaciones del Sur y del Norte que preparan proyectos AGI.

El énfasis está en la descripción de una gama de herramientas analíticas y de planificación que pueden aportar al éxito de los proyectos AGI, y de esta manera contribuir a mejorar las condiciones de vida de los grupos meta, es decir, los sectores más pobres y marginados. Esto no implica que una mejora en el análisis y la planificación de por sí garantice el éxito de los proyectos AGI. Como es el caso de todos los proyectos de desarrollo, también las AGI se desenvuelven en un contexto cultural, político y económico, en el que cambios repentinos afectan las posibilidades de realizar las actividades previstas. Por lo tanto, es importante prestar atención constante a esta interacción entre una AGI y la sociedad que la rodea, a fin de ajustar el proyecto en forma continua. En este sentido, la guía no se propone ser una receta del “proyecto AGI ejemplar”, sino más bien como una obra de referencia que sirva de inspiración y como lista de chequeo con las preguntas que deben plantearse en el transcurso de las diversas fases del proyecto.

¹ T&B Consult, *Skaber de indkomst? - et tematisk studie af NGO'ernes støtte til indkomstkabende aktiviteter, [¿Generan Ingresos? Un estudio temático del apoyo de ONGs a las actividades generadoras de ingresos]*, Danida 1998.

Luego de una breve introducción y descripción de las experiencias existentes en proyectos AGI, el Capítulo 2 reseña la **fase de identificación y análisis**, incluyendo el análisis de problemas, aspectos comerciales, materia organizacional, y elementos socioculturales.

El Capítulo 3 expone **el diseño y la planificación del proyecto**, incluyendo el modelo general y la evaluación de temas universales como la estructura orgánica, sostenibilidad e indicadores.

El Capítulo 4 aborda el diseño de **modalidades específicas de apoyo**, mientras que el Capítulo 5 presenta una serie de **errores típicos** en los que han caído muchos proyectos.

El Capítulo 6 contiene referencias a **la literatura complementaria**. Finalmente, los anexos 1-12 trazan una gama de importantes **herramientas y métodos**.

Cómo obtener la guía

La publicación se consigue enviando su pedido a:

Servicio de Orientación en Proyectos
(Projektrådgivningen)
Klosterport 4E, 4.sal
DK- 8000 Århus C
Dinamarca

Tel: +45-8612 0342
Fax: +45-8612 0343
Correo electrónico: prngo@prngo.dk

Precio: 75 coronas danesas

Esta guía fue escrita por la consultoría Rambøll y la consultora de género, Else Marie Buck, para el Servicio de Orientación en Proyectos. Fue traducida al español por Rasmus Sønderriis, Zapata Translations and Consulting, Santiago de Chile.

*El Servicio de Orientación en
Proyectos, marzo de 2000*

El Servicio de Orientación en Proyectos también ha publicado:
“Guide til formulering af NGO-projekter” [Guía para la formulación de proyectos de ONGs]. Ésta también se obtiene acudiendo a la secretaría del Servicio de Orientación en Proyectos.

1. Introducción

En muchos países en vías de desarrollo, la población enfrenta una necesidad creciente de encontrar nuevas formas de generar ingresos. Es cada vez más difícil encontrar empleo asalariado regular, mientras que la presión sobre la tierra empuja a muchas familias a buscar nuevos medios de subsistencia. Además, ya que se sigue extendiendo la práctica de cobrar a los usuarios de servicios básicos, hasta los hogares más pobres se ven obligados a generar un mínimo de ingresos en efectivo para asegurar el sustento familiar.

Muchos hogares dependen de un abanico de fuentes de ingresos, que en conjunto permiten sobrevivir. Para millones de personas, ocupaciones como la avicultura, la venta de verduras en el mercado, o la fabricación de felpudos constituyen la actividad generadora de ingresos (AGI) que consigue el dinero más esencial. Normalmente, las mujeres tienen menos oportunidades de ingresos que los hombres, por lo que ellas muchas veces forman el grupo meta de los proyectos AGI.

1.1 Experiencias internacionales en AGI

La definición de AGI varía según cada organización y proyecto. En esta guía, AGI se entiende como actividades económicas dirigidas a mejorar las condiciones de vida de los sectores (hogares) más necesitados. Puede tratarse de la producción de bienes o servicios —el comercio incluido— así como de una combinación de éstos, ya sea en zonas rurales o urbanas. En varios casos, las actividades se basan en la formación de grupos, aunque esto dista mucho de ser la regla universal.

Las mujeres son un grupo meta para gran parte de las AGI. En general, la pobreza las golpea más duro que a ellos. Por eso, muchos proyectos tienen como objetivo central crear oportunidades económicas para la mujer en particular. Además, suele fortalecer la posición de la mujer dentro del hogar cuando ella genera su propio ingreso.

El estudio encargado por Danida sobre el apoyo de ONGs danesas a actividades generadoras de ingresos (realizado por T&B Consult) señala que hay muy pocos éxitos entre los proyectos con elementos de AGI, identificando seis áreas críticas que originan los problemas.

- Con frecuencia, la modalidad de apoyo ha resultado no adecuarse plenamente a las necesidades y posibilidades del grupo meta. Esto radica en un desconocimiento de las condiciones locales.
- A menudo, las posibilidades de venta para los productos que resultan de la AGI son dudosas, un problema causado por desconocimiento del mercado.
- Los programas de crédito establecidos a veces han resultado tener una administración demasiado cara y una tasa de morosidad demasiado alta.

- Con frecuencia, las AGI creadas para financiar otras partes de un proyecto son manejadas como actividades secundarias, con la consecuencia de magros resultados económicos para el grupo meta.
- Es común que los proyectos se enfoquen estrechamente en un nivel micro, pasando por alto la influencia de factores más amplios. Esto puede conducir, por ejemplo, a dejar a otros productores fuera de competencia.
- Un cuello de botella común es la (falta de) capacidad y conocimientos por parte de las organizaciones, en áreas como el monitoreo y el uso de indicadores apropiados.

A grandes rasgos, el apoyo a AGI puede dividirse en dos categorías principales. Primero, el que trabaja la *demanda* por un bien o servicio determinado; segundo, el que se dirige a apoyar la capacidad del individuo o de la empresa² para suministrar un producto en demanda, fortaleciendo así la *oferta*. La idea de esta distinción es estar atento al hecho de que algunos factores pueden ser directamente afectados por una AGI, mientras que otros caen fuera de su ámbito inmediato de influencia.

También están más allá de su alcance factores como el patrón de consumo, poder adquisitivo, canales de venta, legislación y política, clima y geografía (la localidad), es decir, el marco que rodea cualquier AGI, y que no parece ser posible de alterar a través de un proyecto.

Las condiciones directamente influenciadas comprenden las relaciones de género, la infraestructura física (edificios, pozos, etc.), el acceso a la información, los recursos disponibles, y –en menor grado– la política gubernamental en el área.

Para poder prestar el apoyo requerido al grupo meta, es importante que la ONG tenga amplios conocimientos de los recursos y las necesidades de éste. Existen diferentes apreciaciones de cómo estimar las necesidades y el potencial, así como de la medida en que el grupo meta sea capaz de evaluar su propia situación. Lo importante en este contexto es que el apoyo del proyecto sea elaborado en estrecho contacto con el grupo meta y con socios locales familiarizados con las condiciones en terreno.

Todas las experiencias señalan que las AGI basadas en conocimientos existentes y condiciones del mercado conocidas tienen más probabilidad de tener éxito (hacerse sostenibles). Por otro lado, esto implica un riesgo de que el mercado ya esté saturado y ofrezca bajas tasas de rentabilidad. Si se lanzan nuevas actividades no conocidas, es un imperativo *sine qua non* que el grupo meta esté comprometido con el proyecto y crea en su viabilidad, que se hayan establecido los canales necesarios de colocación en el mercado, y que se cuente con pericia local para remediar los problemas que surjan.

² Una “empresa” también se refiere a un grupo de mujeres o una cooperativa de comercialización. La denominación se aplica a toda AGI realizada por una unidad económica medible.

Un principio básico es que el apoyo a AGI ha de estimular el esfuerzo propio, evitando la creación de dependencia y buscando la viabilidad a largo plazo. En este sentido, el desarrollo de capacidad es un factor importante que puede contribuir a que el grupo meta y el socio en el Sur aprendan a analizar bien su propia situación, ajustarse a los acontecimientos, y sobre todo asegurar la sostenibilidad del AGI luego de terminar el apoyo externo.

1.2 Experiencias danesas en AGI

Las iniciativas destinadas a movilizar a desempleados y mejorar las finanzas de sectores desaventajados tampoco son del todo desconocidas en Dinamarca. Comprenden el programa de empleo juvenil, subsidios a emprendedores cesantes y el fomento de servicios domésticos. No obstante, estas iniciativas difieren de las actividades generadoras de ingresos abordadas por esta publicación en un punto clave: son programas del gobierno (a nivel ministerial), no son proyectos de ONGs.

En síntesis, según estas experiencias danesas, el programa de empleo juvenil y los subsidios a emprendedores sólo han conseguido efectos limitados, y no han logrado, en la medida esperada, generar ingresos estables para sus beneficiarios. Una explicación parcial radica en que las modalidades de apoyo no han respondido a los recursos y las necesidades del grupo meta. El programa de servicios domésticos, en cambio, parece haber conseguido más éxito, creando un número significativo de puestos de trabajo para personas potencialmente desempleadas. Es tentador buscar la explicación de esto en su enfoque en la demanda. En vez de apoyar a cada persona o empresa, la idea consiste en fomentar la demanda a través de la subvención estatal. En lugar de entregar apoyo a la empresa, es subsidiado su cliente.

Tal vez el movimiento cooperativo es el patrimonio danés más relevante en el contexto de las AGI. Éste se originó en el campo en el siglo XIX, en gran medida –aunque no exclusivamente– para mejorar las condiciones del pequeño agricultor. No obstante, las experiencias cooperativistas en el tercer mundo son más variadas. Sobre la base un conocimiento de la cultura organizacional local, cabe examinar la posibilidad de una alianza de pequeños productores en asociaciones de compraventa al por mayor, como una forma útil de conseguir suministros estables de materia prima, mejores precios de venta, y asistencia para acceder a nuevos mercados.

1.3 La estructura de estas pautas

Lo anterior apunta a la necesidad de mejorar la labor de AGI en las áreas listadas a continuación.

- Análisis de problemas y necesidades
- Formulación de objetivos

- Análisis de la capacidad del grupo meta.
- Análisis de mercado
- Diseño del proyecto
- Monitoreo

Al mismo tiempo, es importante –sobre todo porque el grueso de las AGI se dirigen a la mujer– que se incorpore la dimensión de género en todas las fases.

Esta guía concentrará sus recomendaciones en algunas áreas centrales, inspiradas en los puntos claves del modelo MAIR³ descrito abajo.

Modelo MAIR para el desarrollo de proyectos AGI

- ◆ **Motivación** – ¿por qué el grupo o los individuos desean participar justamente en esta AGI? ¿reciben el apoyo de su entorno inmediato (familia, vecinos, etc.)? ¿hay preparativos que indiquen un compromiso serio?
- ◆ **Aptitudes** – experiencia profesional previa en ésta o en actividades similares, habilidades y personalidad.
- ◆ **Ideas** – una evaluación de la durabilidad de la idea (¿qué problemas son solucionados? ¿qué necesidades son cubiertas? ¿qué dice el análisis de mercado? etc.)
- ◆ **Recursos** – equipamiento, facilidades físicas, medios financieros, gasto de tiempo, acceso a información, etc.

³ véase *Business Development Services for SME Development: A Guideline for Donor-Funded Interventions* [Servicios de Desarrollo para la Pequeña Empresa, pautas para las intervenciones financiadas por donantes externos], p. 8, Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, abril de 1997.

2. Identificación y análisis

2.1 Análisis de problemas

Como en todo tipo de proyectos, la fase de identificación y análisis del proyecto AGI es crucial para estimar si el proyecto es pertinente y tiene posibilidad real de conducir a los efectos deseados.

Durante la fase de identificación, se recomienda utilizar el análisis de problemas del método de marco lógico y el llamado “árbol de objetivos” en colaboración con el socio y grupo meta en el Sur. El enfoque participativo es especialmente importante en el caso de las AGI, ya que al grupo meta no suele sobrarle ni tiempo ni dinero, y porque le cuesta ajustarse a los cambios. La sociedad a su alrededor se mueve con rapidez, y es difícil prever el desarrollo. Por lo tanto, lo más esencial de todo el proceso es que el grupo meta aprenda a analizar y evaluar sus problemas, desarrollarse al ritmo de las necesidades, y ajustarse a nuevas situaciones. En este marco cabe ver las recomendaciones a continuación.

Análisis de problemas

- Se puede comenzar con un taller o la sesión de un *focus group* para delimitar el problema a ser resuelto⁴, tratando de distinguir entre la apreciación inmediata de la situación –es decir, las necesidades prácticas que “se sienten” en terreno– y los intereses más estratégicos, o necesidades a largo plazo. Al pasar del análisis de problemas a la formulación de los objetivos, es importante distinguir entre los factores influenciados por la AGI, y lo que está fuera de su alcance. Deben estar igualmente representados los hombres y las mujeres, con la misma influencia sobre la formulación de problemas.

Análisis del grupo meta

Debe clarificarse quién forma parte del grupo meta directo, y cuál es su capacidad.

- Muchas veces, cuesta involucrar a los más pobres de los pobres, porque suelen tener menos recursos, menos tiempo adicional, etc.
- Las exigencias del donante de que el proyecto tenga un efecto económico medible refuerza una tendencia a que el grupo meta deje de ser los más pobres para pasar a ser los no tan pobres. Esta inclinación es especialmente marcada en los programas de crédito por el anhelo de minimizar la tasa de morosidad.
- Debe realizarse un análisis de género que describa los diversos roles y responsabilidades en la familia y en la comunidad que tengan los hombres y las mujeres, respectivamente. Este ejercicio busca asegurar una comprensión en conjunto con el grupo meta y el socio sobre quién tiene acceso a los recursos, quién los controla, y quién saca provecho de ellos.

⁴ Según lo describe "Guide til formulering af NGO-projekter" [Guía para la formulación de proyectos de ONGs], Servicio de Orientación en Proyectos 1998.

Análisis de necesidades

- Debe elaborarse un análisis de necesidades junto con el grupo meta para asegurar la comprensión de su situación, para fortalecer su sentido de ser propietarios del proyecto, y de esta manera promover la sostenibilidad de la AGI. Esto exige cercanía con el grupo meta en cuestión. Es importante que el análisis de necesidades esté bien focalizado, y que no sobregeneralice. Deben estar igualmente representados los hombres y las mujeres, de manera que ambos géneros influyan en la determinación de las necesidades del grupo meta.

Raíces locales

- Ya en la fase de planificación cabe asegurar, con detalles concretos del procedimiento, que la AGI quede arraigada en la comunidad y que el apoyo del proyecto pueda ser gradualmente retirado (la formulación de una *estrategia de salida*).
- Esto no resulta fácil, a menos que se haya evitado crear un proyecto con el típico problema de que el apoyo a la generación de ingresos tiene costos operativos desmedidos en relación a las ganancias económicas obtenidas por el grupo meta. Otra vez hay que tener claridad sobre el efecto que se desea conseguir con el apoyo (es decir, una buena formulación de los objetivos).

Las experiencias demuestran que una AGI funciona mejor cuando:

- parte de las habilidades artesanales existentes,
- no introduce productos y técnicas nuevos y desconocidos,
- utiliza las instituciones de crédito en la medida posible,
- realiza una investigación minuciosa de la demanda local,
- evita competir con otras actividades económicas potencialmente más lucrativas,
- toma en cuenta que los diversos sectores de la comunidad pueden tener normas culturales diferentes,
- se mantiene en contacto con las autoridades locales pertinentes desde los orígenes del proceso,
- prevé las posibles reacciones a la actividad por parte de los diversos sectores sociales.

Sobre la base del análisis de problemas, es posible trazar el enfoque general, decidiendo si la AGI es una meta en sí misma o un medio para alcanzar otros fines. A grandes rasgos, es posible distinguir entre dos modelos principales para un proyecto AGI.

- Primero, los proyectos AGI para reducir la pobreza, buscando un incremento en los ingresos, o en el acceso a recursos directamente conducentes a aumentar los ingresos del grupo meta. Esto puede realizarse mediante actividades comerciales generadoras de ingresos, o por medio de programas de crédito. En este caso, el proyecto consiste principalmente en la AGI, y no suele contemplar componentes adicionales.

- Segundo, los proyectos para combatir la pobreza, buscando un incremento en *el acceso del grupo meta a servicios básicos*. En este caso, la AGI es percibida como un medio para alcanzar otros fines, tales como mayor conocimiento de los derechos, más organización, mejor salud, o una escolarización más valiosa⁵. Esto puede realizarse, por ejemplo, si el proyecto enseña habilidades más generales mediante campañas de capacitación e información dirigidas a fomentar la organización o expandir los servicios sociales en áreas como salud y educación. Aquí, muchas veces la AGI es otro componente dentro de un proyecto más amplio.

En Tucuru, Guatemala, un proyecto ejemplifica el combate a la pobreza. Entre sus objetivos está la sensibilización sobre los derechos a la tierra fijados por ley, así como el fortalecimiento de la organización y dirigencia. Otro consiste en difundir el conocimiento y promover la experiencia práctica en agricultura ecológica con miras a aumentar el rendimiento. Aquí, una cosecha más grande no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar otras metas relacionadas a la organización, y de esta manera consolidar los derechos adquiridos a la tierra.

Sobre la base de este esbozo de la fase de identificación y análisis en un proyecto AGI, se procede a examinar en detalle otros aspectos importantes.

2.2 El mercado

Una investigación del mercado es necesario para estimar la sostenibilidad de una AGI. El análisis debe responder si el bien o el servicio en cuestión es vendible, y a qué precio, concluyendo si la actividad tiene sentido financiero. Por lo tanto, cabe plantear lo siguiente.

- ¿El bien/servicio es conocido, aceptado, popular?
- La necesidad del bien/servicio y las posibilidades de venta.
- ¿El grupo o individuo es capaz de suministrar el producto en forma oportuna, y en la calidad y cantidad apropiadas?
- Las ganancias y gastos previstos.
- El precio, la cantidad y el origen de los productos de la competencia.
- Posibilidades de almacenaje.
- Opciones de transporte y los costos correspondientes.
- ¿Se intensifica la competencia en un mercado limitado de manera que otros productores queden eliminados (por ejemplo porque no reciben apoyo del proyecto)?

⁵ Ya que la experiencia demuestra la dificultad de ejecutar proyectos AGI exitosos y sostenibles, se recomienda considerar seriamente si tal actividad es el medio óptimo y más eficaz para alcanzar estos otros fines, o si existen caminos más directos al mismo destino.

- Condiciones legislativas y sus implicancias para las probabilidades de éxito de la AGI en cuestión.
- Instituciones de crédito existentes en la zona: ¿cómo están funcionando?

Grupo de mujeres en Uganda

Un grupo de mujeres de Kagadi en Uganda había identificado su problema como salud deficiente y poca influencia, viendo la solución como un ingreso propio. Tenían experiencia en bordadura y costura, por lo que empezaron a bordar telas y manteles. Pero al investigar el mercado, se dieron cuenta que casi todas las mujeres ya hacían ese tipo de cosas en su casa, por lo que no había necesidades que satisfacer. La artesanía del grupo de mujeres no podía ser colocada en el mercado, y era muy cara para los transeúntes. Al plantear los problemas, las mujeres reconocieron que no había fundamentos para poder producir a una velocidad, precio y calidad que cumplieran con sus aspiraciones de obtener un ingreso y que justificaran dedicar tanto tiempo a esto en vez de trabajar en el campo. Procedieron a descartar la idea, expresando, eso sí, que si no hubieran aprendido a investigar el mercado y pensar en términos comerciales, probablemente habrían seguido cosiendo, mientras les alcanzara el dinero para comprar tela e hilo.

2.3

La estructura orgánica

Esta materia cubre la labor de organizar a las partes involucradas, fortalecer su capacidad (conocimientos y habilidades), y ampliar los recursos (tanto físicos como humanos) a su disposición.

¿Cómo está organizado el grupo meta?

Muchas AGI son gestionadas por organizaciones pequeñas, o grupos con diversos antecedentes. Algunas actividades nacen de una comunidad de trabajo (familia extendida, aldea, grupos de ayuda mutua) o grupos de ahorros. Otras son preparadas para resolver un problema o administrar fondos, por ejemplo en relación a un programa AGI o de microcrédito.

Se ha demostrado que los grupos basados en lazos de parentesco y de amistad tienen cohesión social, pero no necesariamente un buen funcionamiento administrativo o democrático. A lo mejor, la tradición entrega un cargo gerencial al miembro más prominente de la familia o de la comunidad, sin que se hayan considerado las calificaciones necesarias y los principios rectores del trabajo del grupo. La consecuencia puede ser un control vertical sin mucho dinamismo. Hay más probabilidad de un buen desempeño en el mercado, si el grupo mantiene contactos o colaboración con una organización o institución relativamente grande que pueda brindar capacitación y otro tipo de respaldo.

Capacitación en gestión y crédito

En 1989, el grupo de mujeres "Rutete" en Uganda occidental empezó a construir un *fondo revolvente*, que debe respaldar las AGI comunitarias e individuales en agricultura y rubros relacionados. Luego, el grupo tomó parte en la fundación de una cooperativa de mujeres más grande. Ésta cuenta con su propio fondo de préstamos y ahorros, del cual también consiguen crédito las integrantes del grupo. A futuro, se piensa abrir un banco comunitario que atenderá sobre todo a las mujeres de la zona. Las mujeres del grupo han

ido cambiando: desde ser introvertidas y hogareñas a participar activamente en la política local así como en transferir sus conocimientos gerenciales a otros grupos de mujeres. Parte de la receta es que el grupo cuenta con un liderazgo sólido con mucha transparencia y experiencia gerencial. Esto se debe, entre otras razones, a los cursos y la asistencia técnica entregada por una organización de desarrollo comunitario, URDT (*Uganda Rural Development Training Institute*). Su capacitación ha enseñado a las mujeres a analizar la pertinencia de un proyecto, realizar estudios de mercado, planificar la producción y las finanzas, además de monitorear y elaborar informes. URDT ofrece una serie de cursos en gestión en paralelo con capacitación en agricultura ecológica y temas sociales. Además, sirve como catalizador en discusiones de género y procesos de autodesarrollo, alentando a cada participante a aprovechar sus propios conocimientos y experiencias en la planificación de las actividades. URDT también aporta al monitoreo, asistiendo a los múltiples grupos e individuos en la utilización de las diversas técnicas y herramientas.

Capacidad: ¿qué conocimientos y habilidades hay?

Al evaluar el potencial para realizar una AGI, cabe distinguir entre la capacidad del grupo meta, el socio contraparte en el Sur, y la ONG danesa, respectivamente.

Los conocimientos, habilidades y experiencias del *grupo meta*⁶ son condiciones claves para el éxito de la AGI. No obstante, los conocimientos y habilidades también pueden adquirirse mediante la capacitación, aunque cueste mucho dinero y tiempo. De todas maneras, es una ventaja contar con conocimientos actualizados sobre el mercado y mantener las habilidades. Los “nuevos pobres” suelen tener más potencial, dadas sus experiencias anteriores en actividades económicas.

Otra condición previa para el éxito de una AGI es que exista a nivel local –tanto en el grupo meta como en la organización contraparte– *la capacidad de planificar y ejecutar las acciones requeridas, también después de terminar el apoyo externo*. Con frecuencia, es precisamente la capacidad administrativa que resulta ser el punto débil de la AGI. Además de saber cómo formular los objetivos e indicadores, se necesita una pericia concreta en contabilidad y gestión presupuestaria, en el análisis de ventas e ingresos para planificar la producción futura. Finalmente, es necesario conocer la competencia, reglas y leyes, oportunidades y obstáculos en la comunidad en cuanto al acceso al transporte, crédito, capacitación, educación, asistencia técnica, inscripciones, etc.

También la *ONG danesa* debe estimar su propia capacidad antes de entrar en una colaboración de AGI. Cabe asegurar la pericia en gestión empresarial, economía y comercialización, además de una comprensión de las problemáticas diarias enfrentadas por hombre y mujeres pobres.

Si la organización contraparte o el grupo meta no posee la pericia requerida, la actividad debe ser abandonada o modificada. Otra opción es asegurar la

⁶ Del inglés *target group*. En castellano también se usa *grupo objetivo* o *grupo beneficiario*

participación de expertos (a nivel local) desde el comienzo de la fase de análisis hasta la finalización gradual del apoyo. En este caso, cabe comparar los costos con los beneficios.

Recursos: ¿cuáles son importantes para realizar una AGI?

Recursos humanos

Quienes al mismo tiempo deben realizar y beneficiarse de las AGI, también constituyen el recurso más importante. Por lo tanto, es una condición previa que los participantes del proyecto tengan tiempo, capacidad, ganas, salud y energía para la labor. La experiencia demuestra que sobre todo las mujeres tienen muchos asuntos entre manos. Además de comprometerse con una AGI, también tienen varias actividades que atender en el hogar, tales como el cuidado de los niños, cocina y jardinería. Por lo tanto, es importante planificar la AGI en el marco de la producción existente, de manera que pueda realizarse entre los demás quehaceres. Muchas veces, las actividades grupales resultan mejor en ciertas temporadas, ya sea por las características de la producción o por las pausas de otras labores que exijan su tiempo. Finalmente, cabe prestar atención a las consecuencias de una AGI para la vida cotidiana de los niños, ya sea porque participan directamente en ella o porque asumen otras tareas, dejándoles con menos tiempo para la escuela.

Tierra

Para muchas familias en el Sur, la tierra es un recurso esencial, y también un fundamento importante para lanzar una producción comercial. Sin embargo, por causa de la política agraria, distribución desigual, injusticia económica, herencia, medio ambiente, género etc., la tierra suele ser escasa, y una posible producción agrícola debe ser complementada por otras fuentes de ingreso. Si la AGI se basa en el cultivo, hace falta averiguar quién controla la tierra (el poder) y quien la trabaja (mano de obra).

Materia prima

Muchas AGI requieren de materia prima o bienes que deben ser comprados, quizás en otro lugar y, en el peor de los casos, importados del extranjero. Pueden ser colorantes y químicos para el “batik”, madera para tallar y hacer carpintería, tela e hilo, sisal, mimbre, semillas, etc. Como regla general, mientras más lejos hay que buscar la materia prima y mientras más cara es, más vulnerable se hace la actividad. Por lo tanto, tiene sentido utilizar materia prima local, aunque aquí hay que procurar que no se induzca a una sobreoferta de la materia prima en el mercado local.

Dinero/microcrédito

Luego del éxito del Banco Grameen así como el lanzamiento de la campaña de microcrédito, en años recientes han florecido los programas que administran microcrédito en paralelo con la fundación de sociedades de crédito. Gracias a esto, en muchos lugares hay acceso a una inyección financiera, si bien con una serie de exigencias de pagar las cuotas, movilizarse, asistir a reuniones, recibir capacitación, etc. (más sobre este tema en el Capítulo 4).

Preguntas importantes a considerar y contestar en materia organizacional

- ¿Cómo es la estructura orgánica? ¿La AGI será realizada por un individuo, grupo o como parte de un proyecto más amplio?
- ¿Que organizaciones locales adecuadas ya existen, y cuáles son sus experiencias y conocimientos en el área? ¿Podrán ser incorporadas, y en caso afirmativo, cómo y cuánto tiempo?
- ¿Qué antecedentes educativos y experiencias en actividades similares tiene el grupo meta?
- ¿Cómo debe quedar el arraigo institucional y el modelo de propiedad para que la AGI funcione en forma óptima a corto y largo plazo?
- ¿Cómo cuadra la AGI con otras labores y actividades?
- ¿La AGI se encuentra fuera del hogar, y exige que el hombre o las mujer se ausente de la familia en cierto horario o determinados días de la semana? ¿Qué implica eso para otras actividades y responsabilidades en el hogar? ¿Cómo afecta, por ejemplo, las tareas y escuela de los niños?

2.4 Aspectos socioculturales

La sociocultura de una comunidad comprende las relaciones sociales de poder, es decir, la interacción entre diferentes sectores, cómo éstos se comportan, qué normas y valores los guían, cuáles son sus creencias y posturas. Por lo tanto, las condiciones socioculturales influyen mucho en el grado de éxito de una actividad económica.

Las relaciones de poder se expresan en una jerarquía, en la que algunos tienen más control y toma de decisión que otros, poseen los recursos, constituyen la autoridad local, etc. sobre la base de género, edad, etnicidad, religión, casta, raza y rango social. También influye la educación y la diferencia entre zonas rurales y urbanas. A menudo, una AGI desafía y altera las relaciones tradicionales de poder, lo cual significa que hace falta cambiar los roles tradicionales para que la AGI funcione.

El rol como socio en un proyecto implica escuchar y dialogar con diferentes grupos, hombres y mujeres, observar y tratar de que se expresen actores interesados con puntos de partida divergentes. Es importante que todas las partes participen en la formulación de la AGI, ya que sus puntos de vista sirven en la planificación. También se pueden prevenir conflictos potenciales, si antes se promueve una comprensión de la opción del grupo.

El género social

La reivindicación de finanzas independientes proviene especialmente de las mujeres que ven cómo un ingreso mejora su posición tanto en la familia como en la comunidad. Aumenta su autoestima, amplía su libertad de acción y fortalece su control sobre la alimentación y educación de la familia. Los cambios en estatus e ingreso también suelen alterar las relaciones de género, afectando así al hombre en

sus roles, responsabilidades y –sobre todo– su autopercepción. Por lo tanto, todas las fases del proyecto deben contemplar un diálogo sobre las implicancias de este tipo de cambios, y cómo reaccionar después.

Actividad generadora de ingresos e identidad – la Red de Mujeres Jeevika

El grupo de mujeres “Jeevika” forma parte de una red con el mismo nombre. Está localizada en las afueras de Calcuta, donde trabaja para fortalecer las oportunidades y la posición social de la mujer. Además de gestionar un *fondo revolvente*, del que sus integrantes pueden sacar préstamos, el grupo también se dedica a los derechos jurídicos y la salud de la mujer. Varias mujeres ya han conseguido un ingreso regular, el que sirve principalmente para ampliar su negocio o proyecto, además de contribuir a su economía doméstica, especialmente la escuela de sus hijos. La fortaleza del programa de crédito es que cada participante basa su proyecto en experiencias existentes. El análisis de éstas es el punto de partida para la capacitación en cómo aumentar la eficiencia y ejercer más control sobre presupuesto, compras y comercialización. La mayoría trabaja en la elaboración y venta de arroz, textiles, cueros, verduras, etc. Las mujeres ponen mucha énfasis en el estatus que el proyecto les otorga en la familia (de su esposo). Esto, sin embargo, a veces origina una expectativa entre los parientes (políticos) de recibir dinero. Pero el proyecto les da una mayor consciencia de su propio valor, y más fuerza para resistir. Como el avance más grande, ellas mencionan el hecho de poder salir para asistir a reuniones, ir a un seminario de salud y al mercado. También han tomado conciencia de la violencia doméstica, y sus propias posibilidades de ponerle fin en forma tanto individual como grupal. Es por eso que el grupo tiene una función importante como red de contactos, mientras que Jeevika constituye la red superior de capacitación y defensa de sus intereses respecto a la violencia y los derechos jurídicos, privilegiando la generación de capacidad mediante la capacitación en gestión y finanzas, así como el desarrollo de su autoestima. Son los conocimientos y las capacidades que necesitan las mujeres para mantener a flote sus actividades económicas, y que también contienen una perspectiva a largo plazo. Sin esta red general habría sido muy difícil para las mujeres generar tanta capacidad y confianza.

Otros elementos a considerar

Además de la dimensión de género, también es importante examinar la influencia de etnicidad, casta, superstición, etc. para la planificación y ejecución de una AGI.

La etnicidad y las castas pueden tener significados distintos en cada lugar. El sistema de castas se conoce principalmente en el sur de Asia, donde puede ser impensable que personas pertenecientes a dos castas distintas formen parte del mismo grupo. Aunque estas condiciones se están flexibilizando, la división en castas sigue tan arraigada que todavía opera en la vida cotidiana. Los pobres suelen estar entre los antiguos “parias” o castas inferiores, y muchas veces constituyen el grupo meta de la AGI. Por eso, es importante conocer estos temas a nivel local.

La etnicidad también puede separar a la gente local, aunque este factor está ausente en muchas sociedades. Un pasado de conflicto o guerra civil entre grupos étnicos puede entorpecer los proyectos a ser realizados con la cooperación de ambos bandos. Hasta el hecho de provenir de dos aldeas distintas en el mismo distrito puede fomentar la desconfianza, especialmente en proyectos económicos con ganancias que dividir. Finalmente, cabe prestar atención a los posibles ritos o

ceremonias que deban realizarse para inaugurar las actividades o las facilidades que alberguen la AGI.

Conejos sin connotación cultural

La cultura puede atribuir diferentes valores y significados a cada animal, de manera que algunas especies, colores especiales, etc. se utilizan en determinadas ceremonias. Los Grupos de Amistad con Ghana (siglas en danés: GV), por ejemplo, han experimentado que la cría de conejos puede ser una actividad exitosa entre las mujeres. En las comunidades donde GV apoya una serie de AGI, el conejo –a diferencia de la gallina– no tiene ningún “valor” cultural. Matar una gallina tan sólo para comerla puede señalar una actitud de despilfarro y causar problemas en el hogar, porque las aves de ciertos colores también son requeridas para importantes propósitos religiosos. Los conejos, en cambio, no tienen tal connotación cultural, por lo que puede ser libremente utilizado como carne para comer. Esto deja a las mujeres con libertad para criar, utilizar y vender los conejos según sus necesidades nutritivas y comerciales, sin sentirse limitadas por las exigencias culturales de proveer animales para ceremonias especiales y ocasiones festivas. No fue hasta que GV evaluara el primer curso de cunicultura cuando las mujeres señalaron esta “ventaja adicional” de los conejos en comparación con, por ejemplo, la avicultura, que antes había sido abordada en la capacitación de mujeres, pero sin lograr mucha difusión.

Preguntas importantes a considerar respecto a los aspectos socioculturales

- ¿Qué normas y valores predominan en la comunidad, y quién los define?
- ¿Cómo influye la cultura en la vida cotidiana del grupo meta, y por lo tanto en sus posibilidades de participar en la AGI?
- ¿Cuáles son las posibles connotaciones culturales asociadas con el bien o el servicio?
- ¿Qué consecuencias (sociales, económicas, culturales) trae el que los hombres y las mujeres, respectivamente, realicen la AGI?
- ¿Qué consecuencias tiene la AGI para la vida y escolarización de los niños?
- ¿Existen obstáculos (tabúes, normas, posturas, prácticas, liderazgo) a que la AGI sea realizada en colaboración entre hombres y mujeres?
- ¿Cómo son los roles y las responsabilidades de hombre y mujeres en el hogar, la producción y la comunidad? ¿Quién hace el trabajo y tiene experiencia en terreno? ¿Qué implica esto para el tiempo y la carga de trabajo de los participantes?
- ¿Quién tiene acceso a los recursos? ¿Quién toma las decisiones, obtiene ingresos, gasta el dinero y en qué?
- ¿Cuáles son las necesidades básicas y los intereses estratégicos de cada género? Las primeras se relacionan con las actividades por realizarse, y los últimos con los cambios sociales deseados a largo plazo por hombres y mujeres, respectivamente.
- ¿Qué expectativas están depositadas en la AGI (además de generar ingresos), y cómo se piensa cumplirlas?

2.5 Métodos para la fase de identificación y análisis

- Análisis del grupo meta y de género (Anexo 1)
- Análisis de mercado (Anexo 2)

2.6 Lista de chequeo

- Hombres y mujeres tienden a tener diferentes roles, responsabilidades, necesidades, recursos e intereses. Por lo tanto, es importante incorporar la dimensión de género tanto en el análisis de problemas, la planificación y ejecución de la AGI prevista. También cabe reflexionar en qué medida la AGI altera el papel tradicional del hombre y de la mujer.
- Los proyectos deben partir de las necesidades y capacidades del grupo meta. En la práctica, esto implica que la actividad propuesta ha de basarse en recursos existentes, tanto físicos como humanos, así como en una tecnología ampliamente conocida.
- Es importante que el proyecto surja en estrecho diálogo con el grupo meta, de manera que el apoyo responda a una demanda. Por lo tanto, cabe examinar minuciosamente las condiciones locales y el potencial del grupo meta, evitando que el proyecto se sustente principalmente en una brillante idea de la ONG en el Norte.
- El esfuerzo invertido, en cuanto al tiempo y dinero de los participantes, debe compararse con los beneficios previstos por medio de las actividades.
- El mejor punto de partida consiste en las formas organizacionales y estructuras grupales con tradición en la comunidad. Cabe considerar las exigencias que determinadas formas de organización imponen, por ejemplo, a la capacidad coordinadora y la confianza..
- Las experiencias indican que los proyectos AGI requieren de una pericia considerable por parte de la ONG solicitante para lograr sus metas. La mayoría de los éxitos se asocian con un intenso monitoreo y seguimiento en terreno.
- Al mismo tiempo, es importante que las ONG tanto del Norte como del Sur tengan (acceso a) pericia profesional, de manera que puedan evaluar las condiciones comerciales apropiadas, además de aportar conocimientos técnicos específicos conforme a cada tipo de actividad..

3. Diseño y planificación

3.1 Diseño de AGI

El primer paso en el diseño de un proyecto AGI concreto es fijar el objetivo de verdad. Esto es posible al comparar diversas metas posibles, así como las opciones estratégicas para alcanzarlas. Un método para este fin consiste en desarrollar y comparar escenarios diferentes.

Los escenarios se desarrollan formulando los objetivos superiores, tales como ingresos mayores y mejor salud, para luego delinear las actividades e insumos más importantes que se suponen necesarios para cumplir con los objetivos. Pueden utilizarse los llamados “árboles de problemas” y de objetivos como soporte visual. Para cada uno de estos escenarios generales, pueden trazarse las alternativas estratégicas, esbozando el rol y los objetivos de la AGI. Luego se comparan las estrategias según los criterios que se han abordado en la fase inicial de identificación. A modo de ejemplo, estos criterios pueden ser:

- los recursos y las experiencias del grupo meta en la realización de la AGI;
- los problemas y modelos de solución del grupo meta;
- los costos del grupo meta (tiempo/dinero/recursos) al realizar la AGI;
- la influencia de factores socioculturales en la AGI;
- las implicancias de género de la AGI;
- las oportunidades del mercado;
- la capacidad organizacional e institucional para emprender, ejecutar y mantener la AGI.

Una vez que se haya escogido la estrategia general, puede comenzar la labor de planificación en detalle, por ejemplo mediante el método de marco lógico⁷.

3.2 Marco organizacional

Los proyectos AGI suelen dirigirse a un grupo meta específico que comprende miles de individuos o unidades familiares. A menudo, ni la ONG danesa ni el proyecto como tal tiene relación directa con estos beneficiarios, y una organización nacional está a cargo de la ejecución. Por lo tanto, es importante evaluar bien esta contraparte a nivel nacional. Cada tipo de organización tiene sus fortalezas y debilidades.

- **La organización no gubernamental (ONG)** se funda con una misión determinada más allá del lucro de la propia organización. Una ONG típica provee servicios, y está compuesta por personas fuera del grupo meta, ya sea

⁷ Éste está descrito en “Guide til formulering af NGO-projekter” [Guía para la formulación de proyectos de ONGs], Servicio de Orientación en Proyectos 1998.

con el propósito de prestar servicios especializados, por ejemplo en el medio ambiente y los derechos de la mujer, o para servir en forma más generalizada a una comunidad local. La fortaleza más común es su gran capacidad dentro de su área de especialización, mientras que la ONG suele tener menos pericia en el área de AGI. Además, a veces el grupo meta la considera como un actor externo, con el que no siente ninguna obligación.

- **La organización popular (OP)** suele tener una misión de naturaleza política, religiosa o cultural. Sus integrantes no sólo provienen de una comunidad local, sino de sindicatos nacionales o regionales, organizaciones sociales, religiosas o culturales. La OP tiende a ser buena para movilizar a sus miembros dentro de su área de especialización, mientras que rara vez posee capacidad técnica en el área de AGI.
- **La organización comunitaria de base (OCB)** está formada por los integrantes del grupo meta con una misión definida por ellos mismos. Muchas veces, su círculo de miembros se limita a los individuos que se sienten con los mismos problemas (locales). Una fortaleza es la cercanía entre su directiva y sus miembros; otra es la facilidad con la que la OCB ejerce presión social. Una debilidad común es su escasa capacidad técnica y administrativa. Además, a veces son manejadas por caudillos locales que pasan por alto las reglas democráticas más básicas.
- **El gobierno local (GL)** suele tener por objeto la ejecución a nivel local de las políticas del gobierno nacional o regional. Un GL normalmente tiene bastante capacidad administrativa, pero experiencias limitadas en el área de AGI. Además, muchas veces es considerado el brazo derecho del gobierno central.

Antes de escoger un socio, es importante estimar las expectativas del grupo meta respecto a su participación en el proyecto. Ésta puede abarcar las formas listadas a continuación.

- I. Participación pasiva.
- II. Aportes de información al contestar los cuestionarios, o formas similares.
- III. Entrega de mano de obra.
- IV. Participación en grupos planificados a nivel externo.
- V. Cooperación de igual a igual entre el grupo meta y los asesores externos.
- VI. Autogestión.

Por intuición, la mayoría de las ONGs afirma que las dos últimas categorías se aplican precisamente a su proyecto AGI. No obstante, la práctica demuestra claramente que el grueso de los proyectos de ONGs involucran al grupo meta conforme a las primeras cuatro formas de participación.

Además de estimar la participación prevista del grupo meta, así como la relación entre éste y el socio, los factores listados a continuación deben considerarse al escoger la contraparte en el Sur.

- Las *calificaciones profesionales* que tenga la organización en relación con el proyecto AGI previsto.
- Las *calificaciones administrativas* que tenga la organización para ejecutar el proyecto.
- Los *recursos económicos físicos y humanos* que tenga la organización.
- La *política y estrategia* que tenga la organización para la labor de desarrollo.
- El *concepto de desarrollo* que tenga la organización, por ejemplo respecto a temas como la propiedad del proyecto, naturaleza humana, democracia y cultura organizacional.

Muchas veces cuesta determinar el concepto de desarrollo del socio en el Sur. Por ejemplo, cuando el proyecto ya está en marcha, pueden surgir discrepancias entre la ONG del Norte y la del Sur sobre el rumbo y la propiedad del proyecto. A veces, el socio del Norte siente que el socio del Sur se está “apropiando” del proyecto a expensas del grupo meta.

Es común que las ONGs del Sur y del Norte hayan experimentado una colaboración previa. No obstante, una ONGs del Sur exitosa en la ejecución de, digamos, un proyecto ambiental, no necesariamente es la contraparte más indicada para un proyecto AGI. En consecuencia, cabe considerar seriamente qué áreas de responsabilidad le incumben al socio del Sur, y de qué calificaciones esto requiere.

Muchas veces, las OCBs participan en programas de crédito, ya que la presión social en el seno de este tipo de organizaciones puede contribuir a asegurar la amortización de las deudas. Las ONGs pueden tomar parte, por ejemplo, si es que se necesita un actor externo con conocimientos especializados. Las OPs pueden ser incorporadas cuando su carácter político o religioso resulta apropiado en el combate a la pobreza, por ejemplo por medio de armas como la organización y la democratización.

Luego de evaluar la capacidad propia así como la del socio en el Sur, cabe reflexionar sobre la división más idónea de responsabilidades y qué medidas son necesarias para que las partes puedan cumplir con sus obligaciones respectivas. Aquí se debe recordar que el grupo meta se relaciona con otros actores que los dos socios de Norte y Sur, incluyendo el gobierno local u otras organizaciones. Por lo tanto, es importante analizar las relaciones del grupo meta con otros actores así como las relaciones entre éstos, lo cual puede realizarse mediante diagramas inter-institucionales, matrices de cooperación y de responsabilidades. La elaboración final de las áreas de responsabilidad puede ilustrarse en un “diagrama de flujo del proceso” (véase el Anexo 7).

3.3 Valoración de la sostenibilidad

Muchos proyectos AGI parten como una excelente idea, y acaban como un fracaso rotundo. A menudo ocurre a pesar de que el proyecto, al parecer, ha tenido un diseño razonable desde el comienzo. Una causa es que muchos proyectos AGI concentran sus preparativos en el nivel micro y los insumos requeridos para partir. Escasean los estudios comerciales, y un mercado recesivo

o saturado contribuye frecuentemente a los problemas y fracasos de las AGI. Incluso cuando efectivamente se investiga bien el mercado, cabe recordar que estos estudios sólo miden la situación antes de comenzar, y muchos cambios pueden surgir en el transcurso del proyecto. En suma, hace falta seguir los sucesos en forma continua.

Los proyectos AGI siempre se someten en alguna medida a los mecanismos del mercado, y por consiguiente a una gama de factores fuera del alcance del proyecto. Éstos influirán en la *sostenibilidad*⁸ del proyecto. En el peor de los casos, contribuye a frustrar la permanencia o el logro de los objetivos luego de terminar el apoyo externo. Por lo tanto, al planificar un proyecto, es esencial analizar los factores que puedan influir en la sostenibilidad. Una herramienta para este fin es el método de exploración del contexto (véase el Anexo 8) para examinar las siguientes cuatro áreas principales.

- **Insumos:** por ejemplo, las fluctuaciones en el precio de la materia prima, problemas de suministro, condiciones climáticas, la capacidad técnica y organizacional del grupo meta en relación a la AGI.
- **Demanda:** por ejemplo, las tendencias de consumo, poder adquisitivo, canales de distribución, necesidades de comercialización.
- **Política y regulación:** por ejemplo, la política sectorial del gobierno, subsidios y devaluaciones, reglas administrativas para AGI, relaciones con la administración local.
- **Cooperación y competencia:** por ejemplo, las relaciones de cooperación que mantenga el grupo meta con otros actores en el área de AGI, y sus competidores potenciales.

Luego, estos factores pueden dividirse en a) los que son influenciados por el proyecto –como la comercialización, capacidad técnica y organizacional del grupo meta, factores que pueden ser incorporados en el diseño del proyecto– y b) los que normalmente no pueden ser modificados, como la política sectorial y de subsidios del gobierno. La idea es asegurar que la sostenibilidad de la AGI no sea socavada por estos últimos factores externos. Éstos pueden ser listados como “supuestos” dentro de la matriz de marco lógico, lo que no implica que sean dejados de lado. Al contrario, es importante monitorear en forma continua estas condiciones, ya que pueden tener un efecto muy grande en el proyecto.

3.4 Monitoreo e indicadores

Las experiencias en proyectos de ONGs señalan que la supervisión de la ejecución y del logro de los objetivos es una debilidad recurrente⁹. Muchas veces, las ONGs

⁸ En algunos países hispanohablantes se usa el término de *sustentabilidad* en este contexto

⁹ Véase por ejemplo Danida 1999, *The Danish NGO Impact Study, Overview Report*, [Estudio del Impacto de Proyectos Ejecutados por ONGs Danesas, Informe General], sección 5.2.

perciben la supervisión del proyecto como una recolección de datos con el único fin de fundamentar los informes para Danida. Sin embargo, la motivación principal de la supervisión no debe ser los requisitos para la elaboración de informes, sino más bien una comprensión de que los participantes pobres dedican tiempo y recursos escasos al proyecto AGI, y si éste no funciona bien, puede llevar a que queden aún más pobres y vulnerables luego de haber confiado en él. En fin, los proyectos AGI pueden tener grandes consecuencias para el grupo meta, y una buena supervisión no se trata de satisfacer los requisitos del donante en cuanto a la elaboración de informes, sino de actuar en forma responsable frente al grupo meta.

La supervisión del proyecto abarca dos aspectos principales.

- *El monitoreo* es el seguimiento diario de la ejecución para ver si el proyecto va por buen camino hacia el logro de los objetivos fijados.
- *La evaluación final*, luego de terminar el período de apoyo, busca determinar el grado de logro de los objetivos, y si se recomienda finalizar o quizás alargar el proyecto.

En ambos casos, la supervisión se basa en indicadores formulados en la fase de planificación, y posiblemente ajustados en el transcurso de la ejecución. Los indicadores deben tomar en cuenta las cinco preguntas a continuación.

- ¿Cuándo se quiere medir? (el período)
- ¿A quién se quiere medir? (grupo meta)
- ¿Dónde se quiere medir? (localidad)
- ¿Qué ha sucedido? (los cambios en la situación)
- ¿Cuánto ha sucedido? (la magnitud de estos cambios)

Ejemplo de indicador de reducción de la pobreza

Objetivo: ha aumentado el ingreso del grupo meta

Indicador: el 1 de enero de 2002 (*cuándo*), las integrantes de los grupos de mujeres (*quién*) en tres comunidades selectas (*dónde*) habrán incrementado el ingreso familiar (*qué ha sucedido*) en un 30% (*cuánto ha sucedido*).

Ejemplo de indicador de combate a la pobreza

Objetivo: el grupo meta ha obtenido más recursos para mejorar la escolarización de sus hijos

Indicador: el 1 de enero de 2002 (*cuándo*), la tasa de escolares (*quién*) que no completan sus estudios (*qué ha sucedido*) en dos comunidades (*dónde*) se habrá reducido en un 90% (*cuánto ha sucedido*).

Existen tres categorías básicas de indicadores.

- Los indicadores cuantitativos describen una situación cambiada, principalmente por medio de cifras.

- Los indicadores cualitativos describen un mejoramiento en la calidad.
- Los indicadores conductuales están relacionados con los cualitativos. Describen los cambios en conductas, hábitos o posturas.

Como mínimo, deben elaborarse indicadores para el objetivo y para los resultados (outputs) del proyecto para poder monitorear el grado de logro de los objetivos (véase el Anexo 4).

Además, pueden fijarse indicadores del proceso, los que podrían ser indicadores de tipo conductual, para supervisar el avance de las actividades del proyecto. Ya que los proyectos AGI suelen abarcar mecanismos de mercado, por lo que su éxito depende de factores ajenos al proyecto, como el poder adquisitivo de los clientes y la conducta de posibles competidores, puede ser importante monitorear también los cambios en el entorno del proyecto. Para esto sirven los indicadores del contexto, que describen, por ejemplo, las expectativas sobre el poder adquisitivo de la clientela así como la conducta de los posibles competidores.

Al elaborar los indicadores para proyectos AGI, es importante asegurarse de que efectivamente describan lo que se pretenda medir. En muchos casos, los indicadores cualitativos y cuantitativos estarán *directamente* relacionados con el objeto de medición. Los indicadores conductuales, en cambio, generalmente lo reflejan *indirectamente*, por la sencilla razón de que el proyecto sólo puede entregar prestaciones que *motiven* los cambios conductuales, mientras que éstos tendrán que ser realizados por la gente misma. El ejemplo de un indicador indirecto puede ser “más mujeres estarán representadas en el concejo municipal”, si es que el objetivo del proyecto es que la AGI contribuya a una sensibilización sobre la problemática de género.

Como se ha mencionado, el propósito de los indicadores es contar con una definición nítida de las expectativas a un proyecto. Es decir, de lo que debe ser monitoreado en forma continua, y lo que hay que evaluar al terminar el proyecto. Por consiguiente, es importante averiguar cómo y de dónde se pretende recoger datos para la supervisión del proyecto. Además, puesto que los indicadores sirven para medir los cambios en la situación del grupo meta, cabe considerar, antes del comienzo del proyecto, qué información sobre la situación del grupo meta es necesaria para demostrar cambios durante y después de la ejecución del proyecto.

Las preguntas a continuación sirven como control al seleccionar los indicadores.

- ¿Los indicadores abordan asuntos que a las partes involucradas les interesa medir?
- ¿Los indicadores son sencillos, y describen aspectos cualitativos y cuantitativos importantes?
- ¿Los indicadores proveen información sobre cuándo se alcanzan los logros?
- ¿Los indicadores captan procesos de cambio?
- ¿Es fácil recoger los datos necesarios para utilizar los indicadores en la supervisión del proyecto?

- ¿Está determinado quién debe recoger los datos y analizar el estado de los indicadores?
- ¿El conjunto de indicadores refleja el objetivo y la estrategia del proyecto para cambiar la situación del grupo meta?

Este capítulo ha trazado los aspectos generales que deben tomarse en cuenta al diseñar un proyecto AGI. Las modalidades de apoyo directo deben ser incluidas en la propuesta del proyecto según su carácter. Las diversas formas de apoyo concreto están delineadas en el Capítulo 4.

3.5 Métodos para el diseño y la planificación del proyecto

- Desarrollo y comparación de escenarios (Anexo 3)
- Método de marco lógico (Anexo 4)
- Matriz de cooperación (Anexo 5)
- Matriz de responsabilidades (Anexo 6)
- Diagrama de flujo para el proceso (Anexo 7)
- Exploración del contexto (Anexo 8)
- Chequeo de supuestos en el método de marco lógico (Anexo 9)
- Diagrama inter-institucional (Anexo 10)

3.6 Lista de chequeo

- Como el primer paso de la fase de diseño, es importante fijar el objetivo real del proyecto.
- Debe evaluarse la relación entre el socio en el Sur y el grupo meta, además de las expectativas en cuanto a la participación del grupo meta en el proyecto.
- También cabe estimar los recursos humanos, administrativos y económicos del socio en el Sur en cuanto a la ejecución del proyecto, además de su política y estrategia de desarrollo.
- Hay que averiguar qué factores pueden afectar la sostenibilidad del proyecto, tales como el mercado de insumos, la demanda, políticas y reglas oficiales, relaciones de cooperación, y condiciones actuales en lo que a la competencia se refiere.
- Los indicadores no sólo deben medir los beneficios materiales directos (la durabilidad de las empresas establecidas, el aumento en la ingestión de calorías, ingreso monetario, tasas de enfermedad, etc.), sino también tomar en cuenta los efectos institucionales, culturales y psico-sociales para el grupo meta (autoestima, estatus social en la comunidad, redes fortalecidas, etc.).

3.7 Asesoría en proyectos y soporte técnico para ONGs pequeñas

La elaboración de documentos de proyecto debe realizarse en la colaboración más estrecha posible con el grupo meta y el socio en el Sur. Con frecuencia resulta difícil para una ONG danesa mantener un contacto cercano con éstos dos durante las fases de análisis y planificación, por lo que es común que se redacte el documento de proyecto en la sede de la ONG danesa.

Danida ha establecido un “Fondo para Pequeñas Pre-Evaluaciones de las Propuestas de Proyecto” (*appraisals*) específicamente dirigido a que las ONGs puedan financiar estudios de las propuestas de proyecto hacia el final de la fase preparativa. Un comité externo examina continuamente las solicitudes entregadas, mientras que el Servicio de Orientación en Proyectos otorga consejos y pautas a los postulantes.

Además, el Servicio de Orientación en Proyectos organiza una serie de reuniones nocturnas “post-jornada” y seminarios en fines de semana para abordar temas centrales de la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo realizados por ONGs. Se busca generar mayor comprensión entre las ONGs sobre la postulación y ejecución de proyectos AGI. Danida también ha publicado sus pautas para solicitar apoyo a proyectos de ONGs, las cuales pueden ser útiles en la elaboración del documento de proyecto.

4. Modalidades de apoyo

El tipo de apoyo más apropiado para cada AGI debe depender de la evaluación de una serie de condiciones externas concretas (véase también el Capítulo 2 y 3). Además, es importante considerar la AGI prevista en relación a las características del grupo meta. En este sentido, la pregunta clave es:

- ¿qué tipo de empresa/AGI se quiere apoyar, y **qué condiciones (internas y externas) están impidiendo que el grupo meta ejerza esta actividad con óptimos beneficios?** (en suma, ¿cuáles son las principales necesidades de apoyo del grupo meta?)

Una asistencia técnica en diseño y calidad puede ser idónea para individuos o grupos dedicados a la artesanía, que necesitan llegar a un mercado más amplio o lucrativo. Las cooperativas o los individuos con empresas relativamente grandes pueden requerir una capacitación en contabilidad para formarse una mejor idea de sus ingresos y egresos. En cambio, la microempresa de una sola persona, cuyo objetivo fundamental es generar efectivo extra para el sustento del hogar, a lo mejor tiene como necesidad esencial el conseguir acceso a préstamos modestos y a corta fecha, o facilidades de ahorro para amortiguar las fluctuaciones de sus modestos ingresos. La tabla a continuación demuestra las principales categorías de apoyo a AGI.

TIPO DE APOYO	MODALIDAD/ÁREA DE APOYO
Prestaciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito para invertir en equipos productivos, y como capital de trabajo • Facilidades de ahorro • Apoyo a/facilitación de acceso a prestaciones financieras existentes
Apoyo material	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de herramientas, materiales y materia prima en forma gratuita o a precios subvencionados
Mediación informativa, formación de redes	<ul style="list-style-type: none"> • Información, por ejemplo por medio de la formación de redes, sobre posibilidades de venta, localización de la demanda, formas de organización, técnicas de producción, etc.
Asistencia técnica y capacitación ¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos productivos/desarrollo tecnológico • Herramientas/equipos • Diseño y desarrollo de productos • Nivel y control de calidad del producto
Capacitación (o asistencia técnica) en temas administrativos y gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Alfabetización • Planificación productiva • Compras y control de existencias (materia prima y productos elaborados para el comercio) • Planificación de inversiones

¹⁰ La asistencia técnica suele entregarse a cada individuo, por lo que se asocia con altos costos por participante, mientras que la capacitación más bien se dirige a un grupo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos
Capacitación (y asistencia técnica) en asuntos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones del mercado (demanda, embalaje, comercialización) • Compra de insumos

4.1 Prestaciones financieras

El acceso a facilidades de ahorro se está convirtiendo en una prioridad casi tan alta como el crédito entre los sectores más pobres. Por lo tanto, cabe hablar de prestaciones financieras más que de crédito, aunque el ahorro es un área de la que la ley normalmente excluye a las ONGs.¹¹

Crédito para los pobres: cómo reducir el costo de préstamos pequeños

Las experiencias señalan que los sectores pobres tienden a necesitar, primero que nada, flexibilidad en cuanto al monto y el momento de desembolso. La necesidad más típica es de préstamos pequeños, con poco aviso, y generalmente sin seguir ningún ciclo regular. La deuda debe amortizarse mediante cuotas pequeñas pero frecuentes. La clave para un servicio financiero exitoso dirigido a microempresas e individuos de escasos recursos es que se ajuste el procedimiento para otorgar crédito, de manera que los costos del programa correspondan a los bajos montos prestados. Al respecto, caben las siguientes consideraciones.

- **Conozca el mercado: los sectores pobres también están dispuestos a pagar por el acceso a crédito con condiciones ajustadas a ellos.** La prestación más solicitada es el préstamo a corta fecha (un plazo máximo de un año) para conseguir liquidez o capital de trabajo, con un desembolso expedito y sin exigencias de que el dinero sea destinado a determinados propósitos. Esto requiere de que el prestador esté cerca del grupo meta, que la postulación sea simple y de rápida tramitación. Normalmente, las cuotas deben pagarse con breves intervalos y en montos pequeños.
- **Adaptación de la tramitación de postulaciones de crédito a fin de limitar los costos administrativos del prestador.** Los procedimientos para solicitar y aprobar créditos han de ser sencillos. Por ejemplo, se puede evaluar cada postulación según criterios simples, por ejemplo el cumplimiento de plazos previos, en vez de entrar a estimar toda la empresa o actividad. Además, pueden estar a cargo de la tramitación grupos de crédito que conozcan bien a cada postulante, y que quizás sirvan como avales.
- **Motivación para pagar.** Los programas de crédito basados en grupos pueden lograr una muy baja tasa de morosidad, ya sea porque el grupo avala los préstamos en forma solidaria, o por medio de una fuerte presión social sobre cada miembro. La organización grupal, no obstante, implica el riesgo de desencadenar un efecto dominó (cuando falla un miembro, los demás también

¹¹ El Anexo 11 presenta los diversos tipos de programas e instituciones de crédito.

dejan de pagar). Otro posible problema es que un grupo unido y solidario –en el sentido de que sus integrantes provienen de los mismos círculos y tienden a trabajar en el mismo rubro– tiene más probabilidad de toparse con dificultades para amortizar sus deudas al mismo tiempo, si surgen condiciones externas adversas para su base de subsistencia común. Aunque existen numerosas experiencias positivas en programas de crédito basados en grupos, este formato organizacional tampoco calza a todas las comunidades y culturas. Por lo tanto, cabe examinar las tradiciones locales de organización, estimando el grado de individualismo o colectivismo. Entre los métodos alternativos para evitar el no pago se encuentra una promesa de préstamos sucesivamente más grandes, o una exigencia de ahorrar parte del préstamo.

Focalización del crédito: cómo alcanzar a un grupo meta específico

Muchas veces, una ONG desea concentrar su apoyo en un grupo meta particular (por ejemplo, las personas especialmente pobres en una zona determinada, las mujeres, etc.). Ya que una búsqueda activa de personas “aptas” es costosa para un programa de crédito extenso, es posible *focalizar* el programa por medio de los mecanismos listados a continuación.

- Se puede definir un criterio geográfico para el acceso al crédito (por ejemplo, residencia en una zona especialmente pobre).
- Si la idea es focalizarse en los más pobres dentro de una zona determinada, se puede fijar un techo para la posesión de tierras u otros activos, que sea suficientemente bajo para que sólo los más pobres tengan derecho a participar.
- Finalmente, se puede exigir la asistencia a reuniones con regularidad (un argumento en contra es que los pobres –y sobre todo *las* pobres– no tienen tiempo, oportunidad o permiso para asistir a reuniones “improductivas”¹²).

Además del enfoque en la pobreza, es importante incorporar la dimensión de género al definir tales mecanismos. Las exigencias de garantía en títulos de tierra, que el esposo refrende la letra de crédito¹³, y que se participe en reuniones fuera del hogar, pueden marginar a las mujeres. Una forma natural de tomar esto en cuenta consiste en involucrar a representantes del grupo meta en la definición de los principios para conseguir crédito.

Por otra parte, no se recomienda focalizar el crédito en un determinado tipo de empresa o actividad, por ejemplo en producción en vez de consumo. Primero,

¹² Sin embargo, donde estas normas sociales predominan, las reuniones obligatorias del grupo sirven a las mujeres para legitimar su participación como un compromiso social. Estos encuentros también pueden ser útiles para las mujeres aisladas. Es decir, las implicaciones de la participación obligatoria en reuniones varían según el contexto social y cultural, y es importante que las mujeres sean escuchadas al definir la forma y las exigencias respecto a tales reuniones.

¹³ Aunque también puede ser una ventaja contar con la firma del esposo, ya que esto, por lo menos en principio, lo responsabiliza del pago de la deuda.

porque es difícil controlar si el préstamo es invertido en el propósito indicado. Segundo, porque la distinción entre consumo y producción muchas veces resulta arbitraria o inconveniente. Por ejemplo, un préstamo de consumo puede posibilitar que campesinos pobres sigan trabajando en sus propios campos, en vez de dejarse contratar como jornaleros justo antes de la cosecha.

Cómo crear acceso a facilidades de ahorro

Entre los sectores más pobres de la población, hasta los ahorros más modestos ofrecen la posibilidad de nivelar las fluctuaciones en el ingreso y obtener liquidez rápida en situaciones agudas. En vista de la extrema vulnerabilidad de los pobres, el acceso expedito a recursos sin condiciones (mediante ahorros propios) puede evitar que tengan que vender, por ejemplo, el único cerdo de la familia, cuando se necesita dinero para pagar al médico, comprar medicina, etc. Como en el caso del crédito, **las facilidades de ahorro deben estar adaptadas al grupo meta**, es decir, se necesita un acceso a los ahorros fácil, rápido y sin limitación alguna. Sin embargo, muchas veces las leyes vigentes prohíben que una ONG administre cuentas de ahorro (y sobre todo que invierta los fondos depositados en préstamos), ya que esta actividad trae varios requisitos en términos de competencia, garantías, etc.

El rol de la ONG en relación a las prestaciones financieras

Debido a las crecientes exigencias de profesionalización en relación a las actividades en el área financiera, las ONGs pueden salir beneficiadas al concentrarse en la **mediación de servicios financieros** en vez de suministrar éstos en forma directa. Por ejemplo, una ONG puede limitarse a contribuir al establecimiento de grupos de ahorro y crédito, tomar contacto con grupos en funcionamiento, movilizar y capacitar en cómo acceder a instituciones de crédito existentes o potenciales. De todas maneras, se recomienda que la ONG investigue qué programas/instituciones de crédito ya existen en su zona de trabajo. Si no se encuentran alternativas al sistema de crédito oficial, la ONG también puede considerar el pago de comisiones a un banco, a cambio de que éste administre la facilidad de crédito del proyecto.

4.2 Apoyo material

La distribución de herramientas y materiales en forma gratuita o altamente subsidiada es una modalidad de apoyo frecuente en los intentos de llegar a los sectores más pobres, o en condiciones excepcionales, como la repatriación de refugiados. El sistema de la ONU es un usuario ávido de este método como parte de los esfuerzos de estabilización luego de un conflicto armado. Normalmente, las ONGs internacionales se encargan de la distribución en terreno.

No cabe duda de que, bajo condiciones extremas, el reparto de herramientas y materiales sirve para ayudar a una comunidad a levantarse de nuevo. No obstante, como medio de desarrollo a largo plazo, es sumamente problemático. Los subsidios practicados durante algún tiempo suelen provocar dependencia y socavar la sostenibilidad (lo que afecta tanto al receptor como al donante).

Además, cabe recordar que los subsidios dan lugar a una competencia desigual para otros productores pequeños que operen en el mismo mercado. Asimismo, la distribución de materiales adquiridos fuera de la comunidad puede impedir el desarrollo de un mercado local, ya que los proveedores potenciales a nivel local enfrentan una competencia desigual. Por lo tanto, se recomienda que cualquier apoyo material, ya sea gratuito o subsidiado, sólo se entregue en casos excepcionales, durante un período delimitado, siempre y cuando tenga un propósito claramente definido.

En los círculos de ONGs, el tema de los subsidios es bastante delicado. Algunas organizaciones prefieren dar un apoyo material gratuito o altamente subsidiado a un grupo receptor bastante pequeño, en vez de cobrar a los usuarios (en un programa de crédito: la tasa de interés del mercado) para llegar a un grupo meta más amplio. El argumento a favor de esta estrategia es que mucha gente del grupo meta potencial quedaría excluida, si es que se cobran los precios de los materiales y las tasas de interés. A esto cabe señalar que, como ya se ha mencionado, no hay mayor indicio de que las pequeñas empresas receptoras de apoyo gratuito o subsidiado presenten una tasa de éxito significativamente más alta, cuando su desempeño es medido durante un período prolongado. Además, complica aún más toda la problemática de sostenibilidad.

4.3 Capacitación

La capacitación busca desarrollar los conocimientos y las habilidades del grupo meta en administración, gestión empresarial, comercialización o temas técnicos (formación profesional), además de áreas más generalizadas, como la alfabetización, como se desprende de la tabla al comienzo de este capítulo.

Las percepciones de la capacitación son sumamente divergentes, lo que en parte se debe a las diferentes necesidades y capacidades de cada grupo meta. Algunos afirman que los grupos meta que viven de la mano a la boca no requieren de habilidades en contabilidad, comercialización o innovación tecnológica, ya que estas necesidades sólo surgen a medida que una empresa crezca en tamaño. Otros argumentan que los beneficios de otorgar crédito a personas de escasos recursos son mayores si los préstamos son complementados por una capacitación, ya que el grupo meta necesita más pericia para poder aprovechar la inyección de capital en forma óptima. También es un punto de vista común que la capacitación obligatoria en relación al otorgamiento de crédito es útil para apartar a aquellos que no sean postulantes serios.

A continuación, se presentan los principios claves que emanan de las experiencias en terreno.

La capacitación debe planificarse a partir de las necesidades del grupo meta

Cabe hacerse algunas preguntas. ¿Cuáles son las necesidades del grupo meta, y qué implica eso para el diseño del programa de capacitación? ¿Qué capacidad se requiere para proveer la capacitación requerida? ¿Cómo se monitorea y evalúa la capacitación?

También debe considerarse un cobro (modesto) por la capacitación, dado el principio de que el grupo meta se sentirá más comprometido luego de haber pagado por la prestación. Normalmente, la gente está dispuesta a pagar por lo que perciba como valioso. Al mismo tiempo, el cobro por la capacitación contribuye a hacerla más sostenible. El principal argumento en contra es que la exigencia de pagar excluirá a los sectores más pobres, y que muchas sociedades tienen una tradición de capacitación gratuita. La determinación concreta ha de tomar en cuenta la situación del grupo meta, incluyendo su poder adquisitivo.

Capacitación como parte de prestaciones financieras

Muchas veces, la capacitación es un suplemento obligatorio al apoyo, por ejemplo el acceso al crédito, como parte de un solo paquete. Algunos sostienen que la capacitación puede ser un imperativo absoluto para algunos grupos meta, a fin de aumentar la probabilidad de que una AGI resulte sostenible y asegurar una baja tasa de morosidad. Sin embargo, puede traer la desventaja de que el grupo meta sólo se deja capacitar para acceder al crédito. La obligatoriedad también puede llevar a que las personas con menos recursos, a quienes no les sobra tiempo y energía para capacitarse, queden excluidos del crédito originalmente pensado para ellos.

Generalmente, es considerado inconveniente que las mismas personas dentro de una ONG estén a cargo tanto de capacitar (y dar asistencia técnica) a prestatarios potenciales, como de evaluar la seriedad de los postulantes al crédito. La experiencia indica que el prestador tiende a juzgar las postulaciones sobre la base del desempeño en la capacitación, en vez de fijarse en la viabilidad de la inversión proyectada. No obstante, hay muchos ejemplos en que la misma organización se ocupa de la capacitación y del otorgamiento de crédito, aunque como prestaciones separadas con diferentes personas responsables. Por consiguiente, si una ONG desea proveer tanto crédito como capacitación, se recomienda separar estos dos componentes en la estructura orgánica, lo que también permite formarse una idea más clara de los costos de cada uno.

Qué capacitación y cómo entregarla

Es difícil medir el efecto de la capacitación. Por lo tanto, también hay opiniones muy discrepantes sobre su utilidad y formato más idóneo.

La capacitación amplia en temas generales –como los programas de alfabetización y sensibilización que imparte el Banco Grameen, entre otros, como parte de sus actividades de crédito– parece ser provechosa, especialmente en cuanto al crédito basado en el establecimiento de grupos.

Es una percepción común que la duplicidad de productos está detrás de la baja rentabilidad que padecen muchas empresas modestas. El pequeño comerciante tiene el mismo surtido que la tienda de al lado, o un taller produce los mismos muebles, baldes de hojalata, etc. como el vecino. Esto suele atribuirse al desconocimiento de las opciones alternativas, lo que, a su vez, deriva de una falta de comprensión del mercado y deficiente capacidad artesanal.

En consecuencia, muchas organizaciones han experimentado la introducción de la llamada *tecnología intermedia*, como una forma de incentivar la variedad (y sofisticación). La idea es que la capacitación y asistencia técnica sirvan para alentar al dueño de la empresa a mejorar sus técnicas, o ampliar la producción con productos nuevos y más avanzados. Las experiencias en este tipo de capacitación son mixtas. Se requiere de mucha empatía para lograr que los productores pequeños acepten nuevos productos y técnicas. A menudo, el esfuerzo ha sido en vano. Además, exige gran cantidad de recursos realizar tal capacitación y hacer seguimiento mediante asistencia técnica.

En síntesis, cabe señalar que los mejores resultados se consiguen cuando la capacitación está en manos de instituciones especializadas con gran conocimiento del área en cuestión, y realizada por personas que entiendan bien la situación del grupo meta.

4.4 **Lista de chequeo**

- La opción de modalidad de apoyo (crédito/ahorros, apoyo material, mediación informativa, y diversos tipos de capacitación y asistencia técnica) debe estar ajustada a las necesidades del grupo meta.
- La flexibilidad es esencial. Los sectores pobres suelen necesitar préstamos con montos pequeños, desembolsados con poco aviso, y amortizados en cuotas modestas a intervalos frecuentes.
- La tramitación de las postulaciones al crédito debe ser sencilla para reducir los costos administrativos.
- La organización en grupos de crédito puede motivar el pago de la deuda entre sus integrantes. Sin embargo, es importante examinar las tradiciones locales de organización, así como evaluar en forma continua las relaciones internas del grupo y las influencias de la sociedad circundante.
- Es posible focalizar los programas de crédito, por ejemplo a través de techos bajos para cada préstamo, que normalmente son atractivos solamente para los más pobres. Al focalizar el apoyo, es importante estimar lo que implique para la participación de la mujer. No es recomendable focalizarse en un propósito (productivo) determinado.

- Cabe estimar las necesidades de facilidades de ahorro, así como las opciones de apoyo en el área, que muchas veces tiene una prioridad tan alta como el acceso al crédito.
- Quizás convenga concentrar el apoyo en la mediación de servicios financieros, en vez de suministrarlos en forma directa.
- Para cualquier apoyo material gratuito y subsidiado, cabe estimar las consecuencias a largo plazo para la sostenibilidad de la AGI y la dependencia del grupo meta.
- La capacitación debe ajustarse cuidadosamente a las necesidades del grupo meta. Si una ONG desea canalizar tanto crédito como capacitación, se recomienda separar estos dos componentes, formándose así una idea más clara del costo de cada uno.
- En relación al otorgamiento de crédito, cabe examinar la cultura de amortización de deudas en la zona, y las implicaciones de ésta.

5. Errores típicos

En los proyectos ejecutados por ONGs, existe una serie de errores recurrentes¹⁴, los que se aplican en diferentes medidas a los proyectos enfocados en AGI.

- **El análisis del contexto en que se desenvuelve la AGI**

Aquí, el típico error surge al planificar un proyecto con una tendencia a dejar de lado el análisis sistemático de necesidades, recursos, mercado, capacidades, conflictos potenciales (de tipo social, cultural y político), estrategias alternativas, etc. Estos antecedentes componen el marco del cual depende el éxito de la AGI. Si no son analizados cuidadosamente antes de lanzar las actividades, se corre el riesgo de que, primero, el proyecto “no calce” en el contexto local, o que no sea la forma óptima de generar ingresos, y segundo, que después se haga difícil determinar por qué.

- **La supervisión de la ejecución y del logro de objetivos**

A menudo, la supervisión del proyecto es percibida como una carga adicional, cuyo propósito primordial es recoger datos para poder entregar los informes solicitados por Danida. Sin embargo, las bases de la supervisión no deben ser los requisitos de elaboración de informes, sino más bien una comprensión de que las personas de escasos recursos pueden acabar aún más pobres y vulnerables luego de participar en un proyecto AGI, si éste no funciona bien. Los proyectos AGI pueden traer consecuencias severas para el grupo meta, por lo que no deben ser supervisados solamente para satisfacer las exigencias del donante, sino para ser responsable frente a los supuestos beneficiarios.

- **Sistematización de experiencias**

Similar al caso de la supervisión, otro error típico consiste en una sistematización deficiente de las experiencias en AGI. Tal ejercicio busca mejorar las futuras AGI, y así asegurarse de que tengan el efecto deseado para el grupo meta. La sistematización de experiencias puede incluir una descripción –más o menos sistemática– de las actividades exitosas y fracasadas, así como una explicación de por qué. Además, se puede comparar la situación antes y después de la AGI, evaluando la relevancia, eficiencia e impacto de las actividades, la cooperación entre las partes involucradas, y sobre todo la sostenibilidad del proyecto.

- **Recursos humanos: la capacidad de la ONG del Norte y del Sur**

Las ONGs del Norte tienden a concentrar su pericia principal en campos como antropología, humanidades, lingüística, etc., mientras que es mucho menos frecuente encontrar conocimientos y experiencia práctica en economía y gestión de empresas. Esto puede crear problemas en la planificación de la AGI, en la que

¹⁴ Véase *The Danish NGO Impact Study - Synthesis Report* [Estudio del Impacto de Proyectos Ejecutados por ONGs Danesas, Informe de Síntesis], Danida 1999 (el informe también está disponible en danés).

las condiciones del mercado, canales de venta, tendencias de consumo, mecanismos de precios, costos de transporte, etc. suelen determinar si los bienes o servicios producidos por la AGI pueden ser vendidos, y así generar los ingresos necesarios. En éstas áreas también es clave la capacidad de la ONG en el Sur, ya que ésta será la responsable principal de preparar y ejecutar el proyecto, y sobre todo de asegurar la sostenibilidad de las actividades luego de finalizarse el apoyo externo.

- **Las perspectivas “micro” en vez de “macro”**

Otro error común es la tendencia a reflexionar sobre el proyecto solamente a nivel micro, sin formular una estrategia a largo plazo como marco superior del proyecto. Muchas AGI y programas de microcrédito se dirigen especialmente a las mujeres, ya que ellas conforman más del 70% de los más pobres, dando lugar a una “feminización de la pobreza”. Además, el microcrédito se asocia con la mujer, porque el hombre es percibido como el sostén de la familia a jornada completa. Ya que las AGI y el microcrédito generalmente no están concebidos en términos de expansión a largo plazo, el resultado puede ser que las mujeres se queden “pegadas” en el nivel micro.

- **La propiedad y sostenibilidad**

Entre los errores más típicos está la ausencia de una determinación oportuna de cómo lograr que el proyecto eche raíces en la comunidad, de manera que se trabaje en forma sistemática para que este objetivo se haya logrado en el momento de finalizar el apoyo. Sin estas medidas, es prácticamente imposible asegurar que la comunidad se sienta propietaria del proyecto. Otro problema de sostenibilidad surge cuando la operación de la AGI (y del proyecto) tiene costos desmedidos en comparación con los beneficios que brinde al grupo meta¹⁵.

¹⁵ El Anexo 12 traza un método de seguimiento para averiguar si la AGI está cumpliendo con su objetivo de incrementar el ingreso del grupo meta en cuestión.

6. Literatura y otras referencias

Asesoría general en proyectos

- *Retningslinier for private danske organisationer om støtte til udviklingsprojekter* [Pautas para organizaciones danesas privadas sobre el apoyo a proyectos de desarrollo], Danida.
- *Guide til formulering af NGO-projekter* [Guía para la formulación de proyectos de ONGs], Servicio de Orientación en Proyectos 1998.
- *Program for løbende halvårslige seminarer og fyraftensmøder* [Programa para seminarios semestrales continuos y reuniones nocturnas], Servicio de Orientación en Proyectos.
- El Servicio de Orientación en Proyectos administra, por parte de Danida, un *Fondo para Pre-Evaluaciones Pequeñas de Propuestas de Proyecto*.

Análisis de género

- *En køn udvikling - Kønbevidste tilgange til udviklingssamarbejde* [Enfoques de género en la cooperación internacional], KULU, 1999.
- *Køn det bliver man altid - Retningslinier til analyse af kønsaspektet i udviklingsprojekter* [Pautas para el análisis de la dimensión de género en proyectos de desarrollo], KULU, 1999.

Microcrédito

- Johnson, Susan & Ben Rogaly, *Microfinance and Poverty Reduction* [microcrédito y reducción de pobreza], Oxfam, 1997.
- Hulme, David & Paul Mosley, *Finance against Poverty* [Servicios financieros contra la pobreza] (*Vol I + II*), Routledge, 1996.
- Krysiak, Susanne, *Mikrofinansiering og fattigdom i Tanzania – en analyse af SACCOverne (Saving and Credit Cooperative Societies)* [Microcrédito y pobreza en Tanzania – un análisis de las cooperativas de crédito y ahorros], Tesis del Instituto de Ciencias Políticas, Universidad de Copenhague, 1999.

Manuales de capacitación

- Harper, Malcolm, *Empowerment Through Enterprise - A Training Manual for non-governmental organizations* [Emprendedores empoderados – un manual de capacitación para ONGs], Intermediate Technology Publications, 1996.
- Kraus-Harper, Uschi og Malcolm Harper, *Getting Down to Business - A Manual for Training Business Women* [Asumir la empresa – un manual para la capacitación de mujeres empresarias], Intermediate Technology Publications, 1992.
- *Rural Women in Micro-Enterprise Development, A training manual for extension workers* [Mujeres rurales en el desarrollo de la microempresa – un manual de capacitación para la asistencia técnica en terreno], la OMT (ILO), 1997.

Sitios web

<http://www.soc.titech.ac.jp/icm/icm.html> - **“The Virtual Library on Microcredit” [Biblioteca Virtual de Microcrédito]**: contiene *links* (enlaces), por ejemplo a los proveedores de microcrédito; resúmenes de, o referencias a, investigaciones científicas, y páginas temáticas, por ejemplo sobre la mujer y el microcrédito, la generación de capacidad en prestaciones financieras, etc.

<http://www.alternative-finance.org.uk> - **Intermediate Technology Publications Alternative Finance Website [Sito Web de Servicios Financieros Alternativos del “Editorial de Tecnologías Medias”]**: presenta una serie de documentos (con una máquina de búsqueda). También hay una lista útil de *links* a otros sitios web de interés.

<http://www.bellanet.org/partners/mfn/> - **The MicroFinance Network [Red de Microcrédito]**: es una asociación mundial de organizaciones participantes en programas de microcrédito. En su página se encuentran diversas publicaciones y *links* a otros sitios de interés.

7. Índice de anexos

Anexo 1	Análisis del grupo meta y de género
Anexo 2	Análisis de mercado
Anexo 3	Desarrollo y comparación de escenarios
Anexo 4	Método de marco lógico
Anexo 5	Matriz de cooperación
Anexo 6	Matriz de responsabilidades
Anexo 7	Diagrama de flujo del proceso
Anexo 8	Exploración del contexto
Anexo 9	Control de supuestos
Anexo 10	Diagrama inter-institucional
Anexo 11	Tabla de principales tipos de programa de crédito
Anexo 12	Cálculo de costos y beneficios asociados con AGI

Anexo 1

Método	Análisis del grupo meta y de género
Propósito	Incorporar sistemáticamente la dimensión de género en el análisis de las actividades existentes, recursos, necesidades e intereses del grupo meta.
Limitaciones	
Paso a paso	<p>1. Se elabora un perfil de actividades que distinga entre el gasto de tiempo de mujeres y de hombres en las siguientes áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Labores reproductivas relacionadas al cuidado del hogar y sus integrantes, p.ej. el cuidado de los niños, recolección de leña, la cocina, animales domésticos, etc. ◆ Labores productivas (es decir, trabajo para generar bienes y servicios, ya sea por dinero y trueques, o para la economía doméstica) como agricultura, pesca, trabajo asalariado, profesiones independientes. ◆ Labores sociales como el trabajo voluntario en la comunidad, organización de eventos sociales y culturales, y participación en actividades de política local. ◆ Además, se puede trazar un calendario u horario con la distribución de tareas durante el año/día.. Esto sirve para averiguar si la AGI debe realizarse en ciertos períodos del año/día. También cabe examinar dónde se hacen las tareas (el hogar, el mercado, cerca, lejos) para formarse una idea más exacta del gasto de tiempo. ◆ A partir del perfil de actividades y el calendario, se estima cómo la división del trabajo influye en el logro de los objetivos del proyecto, y cómo el proyecto quizás desafíe y modifique este reparto de las tareas. <p>2. Mediante la observación, entrevistas o lluvia de ideas (<i>brainstorming</i>) en grupos, se elabora un perfil de recursos que distinga entre hombres y mujeres en cuanto a su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ acceso a, ◆ control sobre, y ◆ beneficios de <p>los recursos existentes, como tierra, herramientas, mano de obra, dinero, educación, salud y medios de comunicación. A partir del perfil de recursos, es posible estimar cómo la distribución de recursos influye en el proyecto, y –viceversa– cómo el proyecto puede producir posibles cambios en la distribución de recursos.</p>

	<p>3. Se recoge información (p.ej. mediante entrevistas y sesiones de grupos focales) sobre los factores sociales que influyan en las relaciones de género, la división de trabajo, el acceso al –y el control sobre– los recursos en la comunidad. Pueden tratarse de factores ambientales, económicos, políticos, jurídicos, educativos, demográficos, socioculturales y de desarrollo que hayan contribuido a formar los roles de género en la zona. A partir de esto, se puede estimar las oportunidades y limitaciones para cambiar las relaciones de género.</p> <p>4. Hay que estar atento a que los proyectos que, por ejemplo, alivian la carga de trabajo de la mujer aquí y ahora, no necesariamente mejora su posición a largo plazo. Por eso, es importante identificar y discutir las necesidades básicas de género contra los intereses estratégicos de género.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificar y discutir las necesidades básicas de género a partir del perfil de actividades y las observaciones. ◆ Identificar y discutir los intereses estratégicos de género mediante reuniones en grupos de mujeres y hombres, respectivamente, en las que se pueden plantear los problemas, expectativas y visiones respecto a la situación actual y las posibilidades futuras. ◆ Evaluar cómo una AGI puede contribuir a satisfacer tanto las necesidades básicas como los intereses estratégicos de género del grupo meta.
--	--

Anexo 2

Método	Análisis de mercado
Propósito	Recoger información sobre los esquemas de consumo y demanda, así como sobre la situación de competencia.
Limitaciones	Por muy bien que se estudie el mercado, esto no basta para garantizar el éxito de la AGI. En esto influyen otros factores claves, como experiencia gerencial, pericia técnica y acceso estable a los insumos.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cabe pensar bien si el análisis de mercado debe realizarse mediante un estudio formal (cuestionarios, listas de chequeo para entrevistas grupales) o a través de observaciones y discusiones más informales. El método más idóneo depende, entre otros factores, de quién debe recoger la información, y qué antecedentes lo califican para esta labor. 2. La recolección de datos puede estructurarse alrededor de las cuatro P's: producto, precio, plaza y promoción. 3. La información relacionada con el producto debe contestar estas preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿en qué medida los clientes (potenciales) necesitan, conocen y piden el producto? (ya sea un bien o un servicio) ◆ ¿qué tipo de producto y calidad se necesita? ◆ ¿qué métodos de producción pueden utilizarse? y ◆ ¿qué herramientas y habilidades hacen falta para concretar el producto? 4. La información relacionada con el precio debe contestar estas preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿qué costos implica la producción? ◆ ¿Cuántas utilidades hacen falta? ◆ ¿qué precio pueden/quieren pagar los clientes? ◆ ¿cuánto cuesta los productos similares de los eventuales competidores? ◆ ¿los precios son controlados por el gobierno? 5. La información relacionada con la plaza debe señalar el lugar más apropiado –para llegar a la clientela– ya sea de la producción, la tienda, etc. 6. La información respecto a la promoción debe abordar cómo hacer presente el producto, dónde y cuándo venderlo, y cómo lograr que los clientes lo prefieran.

Anexo 3

Método	Desarrollo y comparación de escenarios
Propósito	Desarrollar enfoques alternativos para el proyecto, y compararlos para seleccionar una estrategia general de AGI.
Limitaciones	El método sólo da una impresión superficial de las alternativas, y el resultado depende mucho de los criterios de comparación. Con frecuencia, este procedimiento complementa el método de marco lógico.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los resultados de la fase inicial de identificación se evalúan a fin de descubrir las posibles alternativas del proyecto. 2. Si se ha elaborado un “árbol de objetivos”, deben identificarse sus ramas principales que quizás describan los enfoques más importantes. 3. Se listan 2 ó 3 escenarios alternativos, definiendo los objetivos del proyecto para cada uno de ellos. 4. Se anotan las actividades principales y los recursos más necesarios para realizarlas, obteniendo así una idea más clara de lo que se requiera para alcanzar el objetivo de cada escenario alternativo. 5. Se fijan los criterios relevantes para poder comparar los escenarios listados. 6. Estos criterios pueden ser determinados a partir de los resultados de la fase de análisis. Por ejemplo, los siguientes aspectos pueden ser claves para estimar los méritos comparativos de cada escenario. <ul style="list-style-type: none"> ◆ Las experiencias y recursos del grupo meta en cuanto a la realización de AGI. ◆ Los problemas y modelos de solución del grupo meta. ◆ Los costos (en tiempo, dinero y otros recursos) soportados por el grupo meta al realizar la AGI. ◆ Los factores socioculturales en la AGI. ◆ La influencia de género. ◆ Las oportunidades del mercado. ◆ La capacidad organizacional e institucional para lanzar, ejecutar y mantener la AGI. 7. Los escenarios alternativos son comparados en una matriz, estimando su idoneidad según cada criterio. 8. De esta forma, surge una idea simplificada de las ventajas y desventajas relativas de cada escenario, por lo que es posible seleccionar el escenario más realista y pertinente para una formulación más profunda. 9. Los siguientes pasos corresponden a una planificación más detallada del escenario seleccionado.

Anexo 4

Método	Método de marco lógico
Propósito	Desarrollar el plan general del proyecto AGI, al yuxtaponer los objetivos, resultados, actividades y supuestos requeridos para ejecutarlo.
Limitaciones	El método de marco lógico sólo demuestra los elementos centrales, por lo que “únicamente” constituye un índice ilustrado del proyecto AGI. Por lo tanto, la matriz debe ser complementada por herramientas de análisis y planificación en más detalle para pintar un cuadro más realista y nítido del contenido del proyecto.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se formulan las propuestas del objetivo inmediato del proyecto, basándose en los datos emanados de la fase de análisis y de la comparación de estrategias alternativas. El objetivo inmediato debe expresar el cambio en la situación del grupo meta luego de terminar el proyecto, y por lo tanto por qué el grupo meta necesita el proyecto AGI. 2. Se formula el objetivo de desarrollo, a cuyo logro debe contribuir el objetivo inmediato. El objetivo de desarrollo puede expresar por qué la sociedad, y no sólo el grupo meta, necesita el proyecto AGI y los consiguientes cambios sociales. 3. Se formulan los resultados (<i>outputs</i>) que deben producirse para alcanzar el objetivo inmediato. Los resultados son las prestaciones que entregue el proyecto en el transcurso de su ejecución. 4. Se formulan las actividades más necesarias para que el proyecto AGI pueda suministrar sus prestaciones (resultados) al grupo meta. 5. Se formula un esbozo de los insumos principales requeridos para realizar las actividades más importantes. 6. Se formulan las condiciones previas y supuestos para poder lanzar y ejecutar el proyecto AGI. 7. Se examina la coherencia entre insumos, actividades, resultados, objetivo inmediato, objetivo de desarrollo así como los supuestos en los que se base su lógica. <p>Para obtener mayor información sobre el uso del método de marco lógico, por favor, pida la “Guide til formulering af NGO-projekter” [Guía para la formulación de proyectos de ONGs] publicada por el Servicio de Orientación en Proyectos.</p>

Anexo 5

Método	Matriz de cooperación
Propósito	Analizar las relaciones críticas de cooperación entre el grupo meta y diversas organizaciones involucradas en el proyecto AGI, además de planificar esta cooperación sobre la base de una estimación de los factores cohesivos y divisivos.
Limitaciones	La determinación de relaciones cohesivas y divisivas entre el grupo meta y las organizaciones involucradas en el proyecto se basa en estimaciones subjetivas.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobre la base de los análisis iniciales (p.ej. de género, recursos y del grupo meta), se especifica quién forma parte del grupo meta del proyecto AGI. 2. Se seleccionan dos organizaciones, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ una ONG en el Norte y otra en el Sur que colaboran para realizar el proyecto AGI; ◆ dos ONGs del Sur que participan en el proyecto; ◆ el grupo meta y una de las organizaciones involucradas. 3. Se determinan los criterios para analizar la cooperación entre las dos organizaciones. Algunos ejemplos son: <ul style="list-style-type: none"> ◆ factores generales, ◆ relaciones comunes con el grupo meta; ◆ intercambio de servicios entre las dos organizaciones; ◆ intercambio de información entre las dos organizaciones; ◆ intercambio de experiencias y competencias técnicas, administrativas o de desarrollo entre las dos organizaciones; ◆ intercambio de fondos entre las dos organizaciones; ◆ intercambio de conceptos y estrategias de desarrollo entre las dos organizaciones. 4. Se describen los factores cohesivos y divisivos que influyan en la cooperación entre las organizaciones. 5. Se describe el efecto de los factores cohesivos y divisivos. 6. Se estiman las demás opciones de cooperación entre las organizaciones. 7. Se estiman los riesgos de la cooperación entre las organizaciones.

Visualización de una matriz de cooperación

Análisis de la cooperación entre dos ONGs comprometidas con el suministro de servicios al mismo grupo meta				
Criterio	Factores cohesivos	Estimación	Estimación	Factores divisivos
Relaciones con el grupo meta	Cooperación existente	←		
Servicios para el grupo meta			→	Competencia entre las dos ONGs
Intercambio de información	Intercambio de información existente	←		
Transferencias de fondos			→	Ambas ONGs tienen problemas de financiamiento, y buscan incrementar sus ingresos propios

Anexo 6

Método	Matriz de responsabilidades
Propósito	Analizar cómo organizaciones diferentes entregan servicios al grupo meta, además de valorar la duplicidad de esfuerzos y los vacíos presentes en el apoyo a la AGI del grupo meta.
Limitaciones	Cuesta establecer la calidad y magnitud de los servicios entregados al grupo meta por las diversas organizaciones.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se define el área de AGI a ser analizada. Algunos ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> ◆ un grupo meta en una zona geográfica determinada (p.ej. mujeres en diez aldeas), ◆ los programas de crédito en una zona determinada, ◆ capacitación en AGI, ◆ asistencia técnica en AGI. 2. Se listan 5 - 10 actividades principales dentro del área. 3. Se listan las organizaciones que entreguen servicios en el área. 4. Las actividades son listadas en orden de prioridad para el grupo meta. 5. Se indica el grado de participación que tenga cada organización: <ul style="list-style-type: none"> ◆ 0 = ninguna participación ◆ + = poca participación ◆ ++ = bastante participación ◆ +++ = profunda participación 6. Se examinan las posibilidades de ampliar o redefinir las áreas de responsabilidad entre las organizaciones involucradas. Éstas pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> ◆ una cooperación mayor, ◆ una nueva división de las áreas de responsabilidad, ◆ el establecimiento de una práctica en la que las organizaciones deriven a los individuos del grupo meta a otras organizaciones en conformidad con las necesidades individuales y la especialización de cada organización. <p>N.B. Si la matriz de responsabilidad escoge como área de análisis un grupo meta (paso 1), el siguiente paso 2 será la elaboración de una lista de unos 5-10 subcategorías dentro del grupo meta.</p>

Visualización de una matriz de responsabilidades

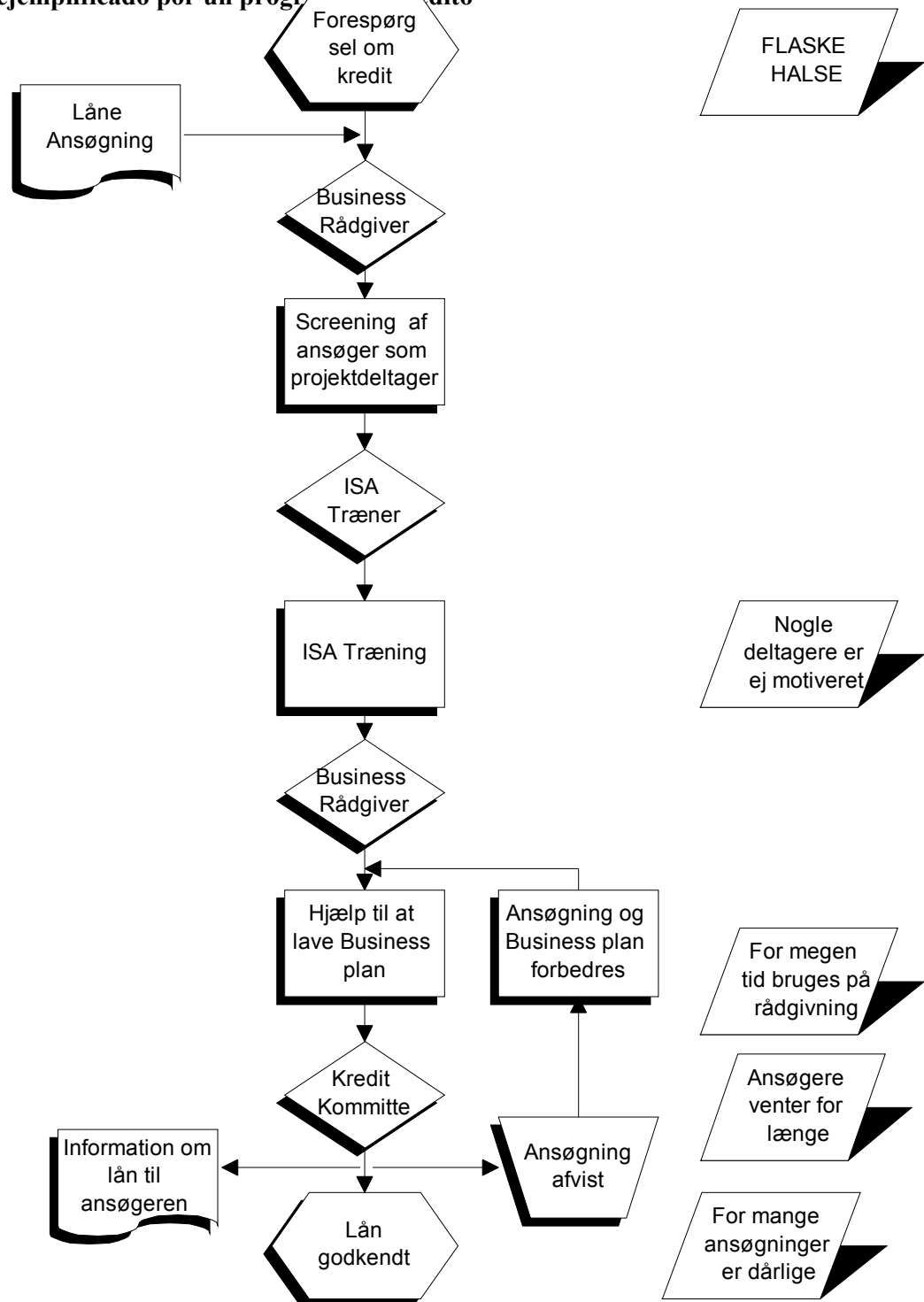
Análisis de las áreas de responsabilidad en la AGI en relación a diversos grupos meta				
Criterio	Grupos de mujeres	Jóvenes	Campe- sinos sin tierra	Casta baja
NGO 1	+++	++	+	+++
NGO 2	0	++	+	+
NGO 3	0	+	++	+
Municipalidad	0	0	+++	
Ministerio de Agricultura	0	+	+++	++

Anexo 7

Método	Diagrama de flujo del proceso
Propósito	Analizar y planificar las actividades principales, además de fijar las áreas de responsabilidad y momentos de decisión en cuanto a las acciones claves del proyecto AGI.
Limitaciones	Los diagramas de flujo del proceso sólo proveen una idea general de las actividades principales. Además, puede ser difícil seleccionar las actividades consideradas como “principales”, ya que los proyectos AGI suelen estar compuestos por una serie de actividades complementarias que se refuercen mutuamente.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se escoge un proceso clave para el proyecto AGI, como la tramitación de postulaciones al crédito, el pago de cuotas, la producción, capacitación o asistencia técnica. 2. Se define el punto de partida y de llegada para el proceso en cuestión. 3. Se identifican las actividades principales del proceso, listándolas en un orden lógico. 4. Se identifican las personas u organizaciones responsables de cada actividad principal. 5. Se identifican los principales momentos de decisión que influyan en las actividades del proceso. Éstos son insertados, anotando quién es responsable de tomar cada decisión. Si es necesario, se agregan actividades y responsabilidades adicionales. 6. Se identifican momentos en el proceso que generen o requieran de información. 7. Se identifican los problemas –o cuellos de botella– para cada paso significativo en el proceso, agregando las causas de estos problemas. 8. Se evalúa cómo mejorar el proceso. <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Pueden eliminarse algunas actividades, decisiones o canales de información? ◆ ¿Éstos últimos pueden ser combinados o modificados? ◆ ¿Pueden ser simplificados? ◆ ¿Pueden modificarse las áreas de responsabilidad? 9. Se examina el efecto de alteraciones en el proceso, tales como estas medidas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ mejor calidad de los servicios al grupo meta, ◆ menor gasto de recursos, ◆ menor gasto de tiempo, ◆ mejores condiciones de trabajo para el personal del proyecto.

Visualización de un diagrama de flujo del proceso

ejemplificado por un programa de crédito

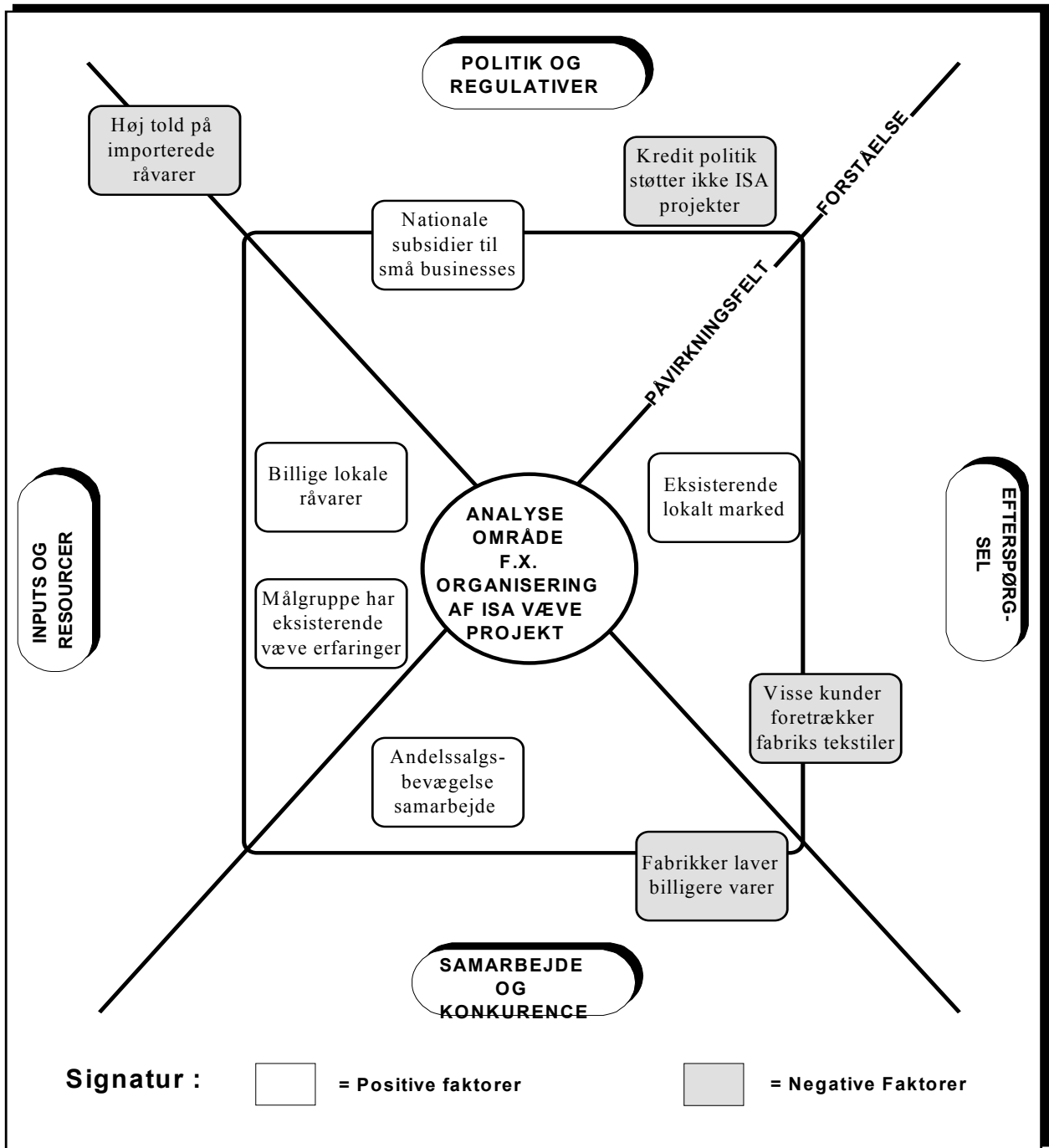


Anexo 8

Método	Exploración del contexto
Propósito	Analizar los factores externos que afecten la AGI, estimando en qué medida el proyecto AGI puede influir en ellos.
Limitaciones	La exploración del contexto requiere de mucha información sobre los factores externos y su influencia, así como también sobre cómo el proyecto es capaz de influir en ellos. El método sirve para complementar la herramienta de control de supuestos.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se delimita el área de AGI a ser analizada, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ el proyecto AGI en general; ◆ la cooperación entre la ONG del Sur y la del Norte; ◆ insumos, como capacitación, asistencia técnica, materia prima o crédito; ◆ el mercado para los productos de AGI. 2. Se listan los factores externos que puedan influir en el área de AGI delimitada. 3. Se listan las influencias favorables y adversas de cada factor externo. 4. Se estima la probabilidad de que cada factor de hecho llegue a influir en el proyecto AGI. 5. Se evalúa en qué medida el proyecto AGI puede controlar, o influir en cada factor adverso y favorable. 6. Los factores son categorizados como de: <ul style="list-style-type: none"> ◆ política y reglas, ◆ oferta, base de recursos, insumos, ◆ demanda, ◆ cooperación y competencia. 7. Cada factor derivado de los pasos 3 a 6 es insertado en el formato de exploración del contexto reproducido en la página siguiente. Los factores son situados según estos tres criterios: <ul style="list-style-type: none"> ◆ si pueden o no pueden ser abordados por el proyecto AGI (dentro o fuera del “área de influencia”); ◆ si son favorables o adversos (por ejemplo por medio de colores distintos); ◆ si tienen que ver con la oferta, demanda o cooperación/competencia. 8. Se realiza el análisis final. <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cómo influyen los factores favorables en el proyecto (las oportunidades)? ◆ ¿Como influyen los factores adversos en el proyecto

	<p>(los riesgos)?</p> <ul style="list-style-type: none">◆ ¿Hay nuevas condiciones en cuanto a la oferta, demanda, política y cooperación/competencia que motiven una nueva evaluación de la idea detrás del proyecto AGI? <p>9. ¿Es posible modificar el proyecto AGI para que incorpore los factores favorables y revierta los factores adversos?</p>
--	--

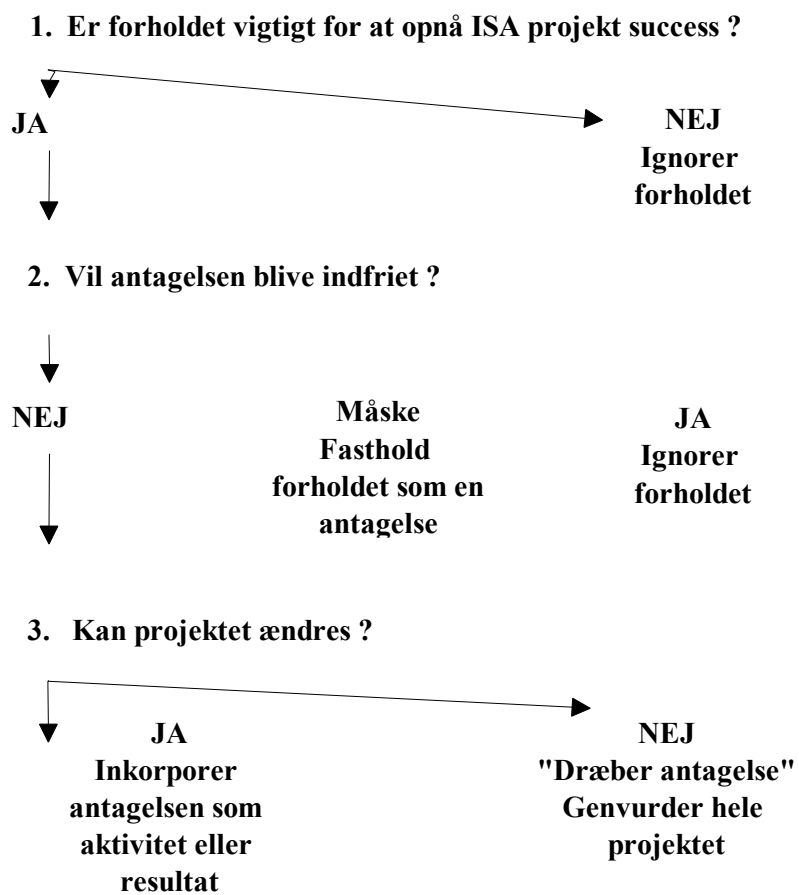
Visualización de una exploración del contexto



Anexo 9

Método	Control de supuestos
Propósito	Analizar cómo las condiciones previas y los supuestos a nivel externo influyen en el proyecto, y estimar si los supuestos son realistas, o si su cumplimiento requiere de medidas por parte del proyecto AGI. El método sirve como extensión de la herramienta de exploración del contexto.
Limitaciones	El control de supuestos se basa en el sentido común, y se necesita gran cantidad de información sobre el carácter de los supuestos para poder estimar si son realistas.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los supuestos son factores que influyen en el proyecto AGI, pero que están fuera de su control. Puede tratarse del poder adquisitivo de la clientela, la conducta de la competencia, y el desarrollo económico en general. 2. Se identifican los factores externos que influyan en el proyecto AGI. Esto puede realizarse, por ejemplo, según el método de marco lógico (Anexo 4) o la exploración del contexto (Anexo 8). 3. Se formulan los factores identificados como situaciones positivas que deban existir para que el proyecto AGI logre sus objetivos. 4. Se estima si cada factor afecta las posibilidades de que el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> ◆ pueda realizarse, ◆ pueda producir los resultados previstos, ◆ pueda cumplir con su objetivo inmediato, ◆ pueda cumplir con su objetivo de desarrollo. 5. Se estima la importancia que tenga cada factor para el proyecto. Si su significación es marginal, puede ser dejado de lado. Si es importante, se debe proceder al próximo paso 6. 6. Se estima si cabe prever el cumplimiento del supuesto. Si es posible que no se materialice, se mantiene como un supuesto a ser monitoreado en forma continua durante la ejecución del proyecto. Si hay certeza de que no se va a cumplir, tiene que ser abordado por el proyecto, ya sea como una actividad o un resultado adicional. Si el supuesto tiene una magnitud imposible de incorporar en el proyecto (por ejemplo en relación a la economía nacional), estamos frente a un llamado “supuesto mortal”, que es tan significativo e incierto que constituye un riesgo muy grande. <p>Para obtener más información sobre el uso del control de supuestos en el marco lógico, consulte el manual del Servicio de Orientación en Proyectos: “Guide til formulering af NGO-projekter” [Guía para la formulación de proyectos de ONGs]</p>

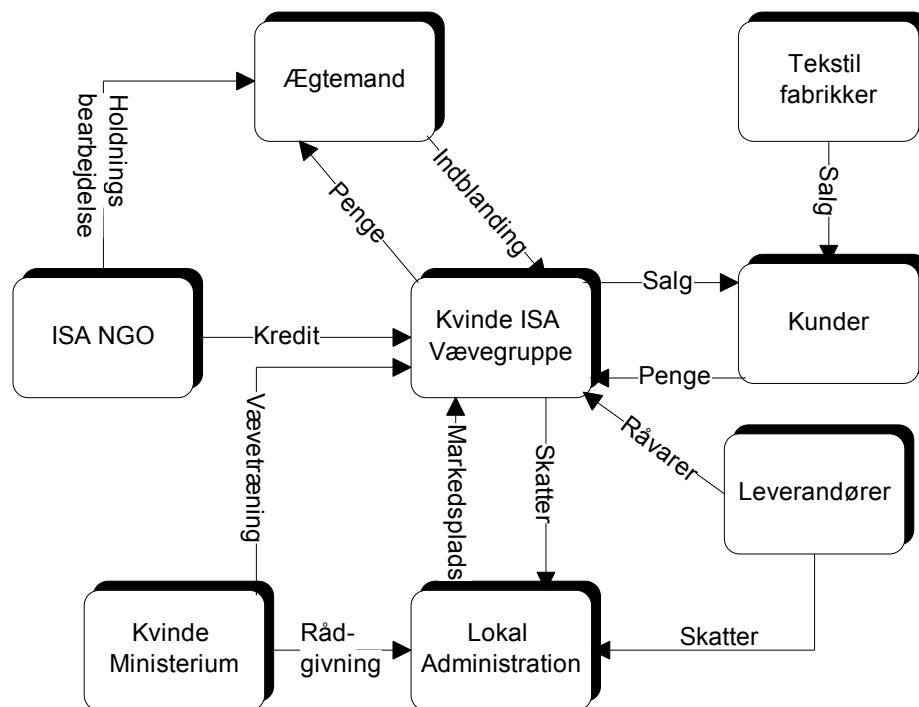
Visualización del control de supuestos



Anexo 10

Método	Diagrama inter-institucional
Propósito	Formarse una idea de las relaciones entre actores, organizaciones e instituciones dentro de un área determinada.
Limitaciones	El método presupone información sobre las relaciones tanto formales como informales entre los diversos actores y organizaciones a ser analizados. Además, los juicios sobre las características cualitativas de estas relaciones es subjetivo.
Paso a paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se clarifica si la motivación para elaborar el diagrama es identificar: <ul style="list-style-type: none"> ◆ dónde debe realizarse el proyecto, ◆ las posibilidades para potenciar la colaboración entre los diversos actores, o ◆ las posibilidades para ampliar las actividades. 2. Se define el área a ser analizada: <ul style="list-style-type: none"> ◆ el sector (en este caso AGI), ◆ la zona geográfica, ◆ las actividades actuales o futuras, ◆ el grupo meta. 3. Se fija el enfoque analítico: <ul style="list-style-type: none"> ◆ orientado al proyecto (se enfoca en las relaciones del proyecto/la organización con otros actores); ◆ orientado a las relaciones (se enfoca en las relaciones entre todos los actores). 4. Se definen los tipos de actores a ser incluidos: <ul style="list-style-type: none"> ◆ organizaciones (públicas o privadas), y a qué nivel, ◆ el grupo meta (campesinos, emprendedores, mujeres, etc.) 5. Se define el tipo de relaciones a ser examinadas (jerárquicas, comunicativas, cooperativas, operativas o financieras). 6. Se traza un mapa de los actores involucrados (usando diferentes colores o líneas para marcar cada tipo de relaciones). Hay que dibujar las relaciones de hecho, no sólo las relaciones formales. 7. Se indica la intensidad de las relaciones (frecuencia/magnitud, importancia). 8. Se evalúa si las relaciones cumplen con sus propósitos (ocurren según se necesite, en suficiente medida, con una frecuencia y calidad adecuada). 9. Se analiza la red completa. <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué relaciones son más problemáticas? ◆ ¿Cuáles pueden ser más desarrolladas, y cuáles pueden tener menos prioridad? ◆ ¿Qué sirve para fortalecer la red?

Visualización de un diagrama inter-institucional



Anexo 11 Tabla de principales tipos de programa de crédito

<p>GRUPOS DE CRÉDITO SOLAMENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sin incorporar otros tipos de crédito. - Sin evaluar las propuestas de inversión. - La tramitación se basa en referencias de la comunidad más cercana. - Fuente de crédito: los fondos son levantados de, por ejemplo, un donante o una ONG en el Norte. 	<p>GRUPOS DE CRÉDITO BASADOS EN EL AHORRO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuente de crédito: los fondos son levantados mediante un ahorro interno (quizás la ONG ponga a su disposición un monto base a fin de alcanzar un tamaño apto para empezar a prestar de inmediato). 	<p>GRUPOS DE CRÉDITO BASADOS EN UN MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El crédito es sólo uno entre varios componentes en un programa/proyecto más amplio dirigido a mejorar las condiciones de vida.
<p>Modelo de integridad personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédito para individuos 	<p>Modelo de grupos solidarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los miembros forman pequeños grupos solidarios (no más de 6 personas). - Cada miembro garantiza el pago de los demás en forma solidaria. - Las exigencias a los ahorros y al pago de cuotas <i>del grupo</i> son definidas a nivel externo, mientras que el grupo mismo define su política de crédito a nivel interno. 	<p>Modelo de desarrollo comunitario</p> <p>Véase arriba.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ONG asume los costos de transacción. - El proyecto/programa suele ser realizado por un trabajador de cooperación internacional contratado por la ONG.
<p>Modelo “paraguas”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédito para miembros con intereses comunes. - El grupo paraguas consigue el crédito, por ejemplo de una ONG. - Luego actúa como intermediario crediticio o sub-prestador frente a sus integrantes individuales. 	<p>Modelo basado en una asociación de créditos y ahorros revolventes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca proveer capital de trabajo a sus miembros cuando les toca su turno, normalmente con intervalos fijos. - Los miembros deben ahorrar un monto determinado con intervalos fijos (normalmente cada semana). - Se exige cumplir con el plan de cuotas para acceder a préstamos en la siguiente ronda. 	<p>Modelo intermediario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca que las personas normalmente marginadas puedan acceder a las instituciones financieras formales. - Suele incluir un convenio entre el banco local y la ONG, en que esta última asuma el aumento en los costos de transacción. - Normalmente se combina con otras modalidades de apoyo por parte de la ONG.
<p>Modelo de comité directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédito para individuos o grupos. - Un comité directivo tramita las postulaciones al crédito. - Depende mucho de la capacidad y compromiso del comité. 		<p>Modelo “del mayorista”</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proyecto entrega materiales, servicios etc. previamente definidos (pero <i>no</i> da crédito en forma líquida) a los precios y según los planes de amortización previamente acordados.

Nota: Las categorías principales en letra mayúscula se basan en diferentes objetivos y supuestos en relación al grupo meta. Las subcategorías se derivan de diferentes formas de abordar los llamados costos de transacción en el otorgamiento de crédito.

Fuente: Remenyi, Joe, Where Credit is Due. Income-generating programmes for the poor in developing countries [Cuando corresponde dar crédito. Programas de generación de ingresos para los pobres en países en vías de desarrollo], IT Publications, 1993.

Anexo 12

Método	Cálculo de costos y beneficios asociados con AGI
Propósito	Averiguar si la AGI realmente cumple con el objetivo de contribuir a incrementar los ingresos del grupo meta.
Limitaciones	Aunque el procedimiento presentado a continuación puede ser perfeccionado, cabe advertir que no existe el “método correcto”. Tanto el método como sus resultados siempre serán discutibles.
Paso a paso	<p>Como ejemplo, abajo se trata de un proyecto AGI que distribuye herramientas de agricultura, fertilizante, semilla y asistencia técnica. El proyecto ha formado 20 grupos de producción.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normalmente, no es factible visitar a 20 grupos en terreno, por lo que se puede seleccionar una muestra. Por ejemplo, se puede pedir a la gerencia del proyecto que divida los grupos en dos categorías: los que están marchando bien, y los que están funcionando menos bien. Para comprender los problemas desde el punto de vista de la gerencia, también se puede pedir que profundice, explicando por qué algunos grupos están mejor que otros. 2. Si por ejemplo la gerencia del proyecto categoriza 15 de los grupos como exitosos, y los restantes 5 como menos exitosos, y si es realista visitar una muestra de tres de ellos en terreno, se pueden escoger dos de los que funcionan bien, y uno de los que tienen problemas al azar (por ejemplo echando los dados). 3. Normalmente, cada grupo posee datos sobre el volumen de su producción. Digamos que se han producido 800 kg. de maíz, y 400 kg. de repollo. A primera vista, las cifras son impresionantes, pero hay que examinarlas mejor. Suele ser fácil calcular el valor de los productos vendidos, pero para averiguar cuánto ha consumido el grupo mismo, hace falta realizar entrevistas. 4. Digamos que cada miembro del grupo ha recibido un balde de repollo cada semana en el período de la cosecha, que dura cinco semanas. Entonces, se puede calcular cuánta producción ha consumido el grupo mismo. El volumen total de esto se multiplica por el valor de mercado del repollo. 5. Luego hay que estudiar los costos. Si el grupo ha recibido semilla, fertilizante o tierra (puesta a disposición) por parte del proyecto, es posible calcular lo que habría costado, si el grupo hubiera tenido que comprar o arrendar estos insumos con su propio dinero.

	<ol style="list-style-type: none">6. Finalmente, se calcula el trabajo aportado a la producción por los miembros del grupo. Quizás exista un cuaderno con registro de quién ha trabajado en qué fechas. O es posible estimar el número total de días trabajados según el número de miembros y jornadas, junto con la tasa de asistencia.7. Ahora se puede calcular cuánto se gana por “día-hombre”, es decir, por jornada por persona (el valor del volumen total de producción menos los costos, todo esto dividido por el número total de días-hombre). Esta cifra es comparada con lo que gana un jornalero. Si es significativamente menos que el sueldo alternativo por un día de trabajo, la AGI no está contribuyendo a incrementar los ingresos combinados de los participantes.
--	---