

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

**"Empoderamiento de las mujeres y jóvenes a través de
promoción de la economía rural e integración
en el desarrollo en Jerusalén Este"
(07-PR1-387)**

Entregado el 02-06-11

ONG española
IEPALA

ONG socia local
Palestinian Youth Union (PYU)

País
Territorio Palestino Ocupado (TPO)

Donante
**Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID)
Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes**

Periodo de implementación del proyecto
01/11/2007 – 30/10/2009

**EQUIPO DE EVALUACIÓN
Marcel Masferrer Pascual
Fayrouz Sharqawi**



INDICE

■ CONTENIDO DEL INFORME

Este documento es el Informe Técnico Final de Evaluación del proyecto "Empoderamiento de las mujeres y jóvenes a través de promoción de la economía rural e integración en el desarrollo en Jerusalén Este", ejecutado por la ONG palestina Palestinian Youth Union (PYU) y financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) y el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes.

Esta Evaluación técnica fue promovida por IEPALA, que según sus reglamentos internos, debe evaluar cualquiera de sus proyectos que cuente con una financiación superior a los 250.000 € (el monto aprobado por la AECID fue de 349.999,91 €). Tal como figura en los Términos de Referencia, la Evaluación

se basa en el interés de IEPALA por mejorar la calidad de sus proyectos, la gestión de los mismos y su impacto. Es una evaluación que está contemplada dentro de la normativa y además promovida por IEPALA como un mecanismo de mejora de la calidad de sus intervenciones futuras.

IEPALA preparó los Términos de Referencia de la Evaluación (que fueron aprobados por la AECID) y pre-seleccionó el Equipo de Evaluación. La AECID tomó la decisión final sobre la selección del Equipo de Evaluación.

Todos los **comentarios y opiniones expresadas en este documento reflejan únicamente la opinión del Equipo de Evaluación** acerca del proyecto.

■ LISTA DE ACRÓNIMOS

ONG	Organización No Gubernamental
TPO	Territorio Palestino Ocupado
TdR	Términos de Referencia
IEPALA	Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
ANP	Autoridad Nacional Palestina
OLP	Organización para la Liberación de Palestina
ONU	Organización de las Naciones Unidas
CS	Comités de Supervisión
UNRWA	United Nations Relief and Works Agency
IDF	Fuerzas de Defensa de Israel (<i>Israel Defense Forces</i>)

■ ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	Página 5
1.- CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO EVALUADO.....	Página 17
1.1.- DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO.....	Página 17
1.2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	Página 19
2.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN.....	Página 21
2.1.- OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	Página 21
2.2.- METODOLOGÍA EMPLEADA.....	Página 22
2.3.- LÍMITES DE LA EVALUACIÓN.....	Página 24
3.- ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	Página 25
3.1.- PERTINENCIA.....	Página 25
3.2.- EFICACIA.....	Página 28
3.3.- EFICIENCIA.....	Página 41
3.4.- IMPACTO.....	Página 44
3.5.- SOSTENIBILIDAD/VIABILIDAD.....	Página 52
3.6.- COBERTURA.....	Página 61
3.7.- ANÁLISIS FODA.....	Página 63
4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	Página 65
5.- ANEXOS	
1.- Mapa del área de intervención - Jerusalén y los pueblos donde las actividades se tuvieron lugar	
2.- Mapa de los límites municipales de Jerusalén, 1947-2000 - PASSIA	
3.- Palestinian Reform and Development Plan (PRDP) 2008-2010 - ANP	
4.- Plan Director de la Cooperación Española, 2009-2012 - Consejo de Ministros	
5.- "42 years of occupation - The Jerusalem file" - The Civic Coalition for Defending Palestinians Rights in Jerusalem (CCDPRJ)	
6.- "Effects of Separation Wall on the Economy in Arab Jerusalem" - The Civic Coalition for Defending Palestinians Rights in Jerusalem (CCDPRJ)	
7.- Memoria fotográfica de la Evaluación, disponible clicando en el siguiente enlace: <a href="https://picasaweb.google.com/116381484772072404657/EvaluacionJerusaleniEPALAPYU
Diciembre2010#">https://picasaweb.google.com/116381484772072404657/EvaluacionJerusaleniEPALAPYU Diciembre2010#	

RESUMEN EJECUTIVO

EVALUACIÓN TÉCNICA FINAL

Nombre del proyecto	"Empoderamiento de las mujeres y jóvenes a través de promoción de la economía rural e integración en el desarrollo en Jerusalén Este"
Fecha de entrega de este Informe	02/06/11
ONG española	IEPALA
ONG socia local	Palestinian Youth Union (PYU)
País	Territorio Palestino Ocupado (TPO)
Donante	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) y Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes
Periodo de implementación del proyecto	01/11/2007 – 30/10/2009
Equipo de Evaluación	Marcel Masferrer Pascual y Fayrouz Sharqawi

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se centra en comunidades rurales en Jerusalén Este, con él se pretende ofrecer a las mujeres jóvenes de las zonas rurales aisladas del área de Jerusalén un espacio de participación y aprendizaje, que les permita responder a sus necesidades más inmediatas, tales como capacitación agrícola, promoción de la seguridad alimentaria y la creación de oportunidades de empleo. Junto a ello, el proyecto incluye un componente cultural y de esparcimiento que incluye actividades relacionadas con la educación integral, promoción de valores democráticos con especial énfasis en los derechos humanos y derechos de las mujeres, salud y medio ambiente.

Matriz de Marco Lógico del proyecto

- **Objetivo General:** Mejorada la situación de la población rural Palestina a través del fortalecimiento organizativo de las asociaciones de jóvenes en Jerusalén
- **Objetivo Específico:** Promovido el papel y la participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural
- **Resultados:**
 - R1: Mejorada la capacidad de las mujeres jóvenes rurales
 - R2: Mejoradas la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de la población beneficiaria
 - R3: Realizadas actividades de sensibilización para mujeres, jóvenes y niños/niñas
 - R4: Mejorada la capacidad de gestión y de apoyo de las asociaciones locales de Jerusalén
 - R5: Realizadas actividades culturales dirigidas a jóvenes

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Según los TdR, los **Objetivos Generales** de la Evaluación son dos:

- **Evaluar la eficacia de la metodología** utilizada durante la ejecución del proyecto. La metodología utilizada es una propuesta que hace PYU con los "Supervision Committees" de cada una de las comunidades en las que se ejecuta la acción. Es interés común de IEPALA y PYU conocer la eficacia de la metodología utilizada porque ambas organizaciones deseamos continuar trabajando en la misma línea

- **Identificar las fortalezas y debilidades** de los “Supervision Committees”

Estos son los criterios que se analizarán aquí:

- Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Viabilidad/Sostenibilidad (incluidos los aspectos Socio-culturales y el enfoque de Género en el desarrollo) y Cobertura.

Al mismo tiempo, el análisis dará una respuesta a las 24 preguntas contenidas en el documento elaborado por PYU y IEPALA, que se le dio al equipo de evaluación.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EMPLEADA

Valoración de los criterios de Evaluación

Para valorar los diferentes criterios de evaluación, el Equipo Evaluador ha usado la siguiente escala: Baja, Media-baja, Media, Media-alta, Alta.

Enfoque de género

Los resultados de la Evaluación reflejan claramente el impacto que el proyecto ha tenido en las relaciones de género entre mujeres y hombres.

Ámbito geográfico de la Evaluación

Las entrevistas individuales y grupales se realizaron en las siguientes áreas de los Territorios Ocupados Palestinos (TOP):

- **Cisjordania:** oficina de PYU en Ramallah
- **Área de Jerusalén:** 6 de los 7 pueblos del norte de Jerusalén fueron visitados por el Equipo Evaluador (Al-Jib, Bidu, Beit Anan, Qbebe, Beit Surik y Qataneh; sólo Beit Duqu no pudo ser visitado); también se realizó una reunión en la población de Ar Ram, en Jerusalén Este

Obtención de información para el proceso Evaluador

La información que el Equipo Evaluador ha utilizado para realizar su análisis, proviene de diversas fuentes:

- **Documentos** entregados por IEPALA al Equipo Evaluador (informes, presupuestos, fuentes de verificación, etc.)
- **Entrevistas individuales** a personas relevantes, que han aportado datos de tipo cualitativo y cuantitativo a la evaluación
- **Entrevistas grupales** a colectivos relevantes (*focus groups*), que han aportado datos de tipo cualitativo y cuantitativo a la evaluación
- **Observación directa** del contexto, durante el trabajo de campo

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

PERTINENCIA

- ➔ El proyecto evaluado trató de mejorar la realidad local de varios pueblos palestinos en la zona de Jerusalén, al trabajar en diferentes dimensiones: económica-productiva, cultural, política, social y sanitaria, educación, medio ambiente y género
- ➔ El único problema importante de la realidad de Jerusalén al que el proyecto no se dirigió es la dimensión jurídica. Ninguno de los resultados y las actividades se dirigía a llevar a cabo acciones legales en apoyo de los jerosolimitanos. Las acciones legales y el lobbying son herramientas básicas para el cambio en el caso de Jerusalén Este, a pesar de las numerosas barreras existentes en el sistema jurídico israelí. También es comprensible que

PYU no tuviera intención de trabajar en ese campo, ya que no es una ONG especializada en cuestiones jurídicas

- **RECOMENDACIÓN:** En una futura intervención, la PYU podría estudiar la posibilidad de establecer una alianza (como lo hizo con Juzoor y Raazi) con una ONG palestina especializada en cuestiones jurídicas relativas a Jerusalén. De esta manera, las acciones legales podrían adoptarse en una intervención futura y esta importante dimensión podrían integrarse en la estrategia global PYU para Jerusalén
- Teniendo en cuenta la problemática multidimensional de los palestinos que viven en Jerusalén Este, creemos que un enfoque multidimensional como el utilizado en el proyecto evaluado fue una **estrategia buena y altamente pertinente**
- Un componente clave de la estrategia de desarrollo implementado en el proyecto evaluado es la formación de Comités de Supervisión (CS). La importancia de los Comités de Supervisión en el proyecto es fundamental, como se refleja en los objetivos generales de la evaluación
- En cada pueblo, los CS tenían un conocimiento local de las necesidades y los problemas de los residentes locales, lo cual que ayudó a dar a las actividades una **orientación adecuada**
- **Pertinencia de los Comités de Supervisión: ALTA**
 - Teniendo en cuenta que la naturaleza de los problemas en el área de Jerusalén es multidimensional, y que la intervención evaluada también fue multidimensional, fue muy **apropiado y pertinente usar los CS como estrategia central**. Estos Comités, que unieron los Consejos locales con las ONG más representativas en cada pueblo -que trabajan en los principales sectores sociales- dieron también un enfoque multidimensional a la aplicación y el seguimiento de las actividades
 - En general, la visibilidad del proyecto fue correcta, y los logotipos de la AECID y IEPALA eran visibles en la mayoría de las actividades (excepto en algunas pancartas en los campamentos de verano). También los logotipos de PYU, Juzoor y Razi eran visibles (este último en las actividades del Parlamento Escolar)
- Sin embargo, no se detectó ninguna visibilidad del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes en ninguna actividad del Parlamento Escolar
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, PYU también debería tener en cuenta la visibilidad de los donantes menores, como este municipio. Todos los donantes tienen que ser visibles, independientemente de la cantidad de fondos que aportan a un proyecto

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una ALTA PERTINENCIA

EFICACIA

- **Eficacia del Objetivo General: MEDIA** ("Mejorada la situación de la población rural Palestina a través del fortalecimiento organizativo de las asociaciones de jóvenes en Jerusalén"):
 - El Objetivo General se centra sólo en las asociaciones juveniles, pero hubo otros tipos de entidades que participaron en los Comités de Supervisión (consejos locales, asociaciones de mujeres, de desarrollo rural, de niños, culturales, etc.)
 - Las **asociaciones de jóvenes** que participaron en el proyecto (principalmente a través de los CS) fueron alrededor de **1/3 del número total de asociaciones** que participaron en ella. El Objetivo General del proyecto se centra en este 1/3 y pasa por alto el resto de las asociaciones, algo que creemos que es un enfoque limitado, ya que **todas ellas contribuyeron a la mejora de la situación** de la población palestina rural
 - **RECOMENDACIÓN:** intervenciones futuras deberían tener en cuenta en su Marco Lógico y estrategia global el fortalecimiento institucional de **todas las asociaciones**, no sólo las juveniles

- Las **asociaciones de jóvenes** fueron definitivamente fortalecidas durante los 2 años de duración del proyecto, a través de su participación en diferentes actividades (Comités de Supervisión, talleres, campamentos de verano, cursos de formación, el Parlamento Escolar y actividades culturales)
- **Eficacia del Objetivo Específico: MEDIO-ALTA** ("Promovido el papel y la participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural "):
 - Este papel y participación fueron fomentados a través de **diferentes medios**: la capacitación en actividades productivas y de seguridad alimentaria, la participación en actividades productivas y de seguridad alimentaria, la participación y organización de talleres de sensibilización, la participación en las actividades del Parlamento Escolar, la participación en y organización de actividades culturales, participación en cursos de formación sobre gestión organizacional y participación en los Comités de Supervisión
 - El Objetivo Específico se dirigía a las mujeres jóvenes. Pero en realidad no hubo una forma sistemática de conocer el porcentaje de jóvenes que asistieron a las actividades del proyecto, ya que **no había desagregación por edad en las listas de participación** (para la recepción de los recursos, talleres, capacitaciones, etc.), por lo que, no fue posible conocer de manera sistemática la edad de las participantes y saber cuántas de ellas eran jóvenes
 - **RECOMENDACIÓN**: En intervenciones futuras, las **listas de participación** donde los asistentes de las actividades son registrados, deberían contener **un campo para la edad del participante**. De esta manera, sería posible saber cuántos jóvenes han participado en ellas, y así saber si las actividades están beneficiando a la juventud o no. También sería bueno tener **un campo de saber el sexo (masculino / femenino) de los participantes** (esto se puede deducir por el nombre de la persona, pero con este campo quedaría más claro)
- **Eficacia del Resultado 1: MEDIO-ALTA** ("Mejorada la capacidad de las mujeres jóvenes rurales "):
 - Las capacidades de las mujeres rurales jóvenes **mejoraron** como resultado de los medios y estrategias mencionadas en el apartado anterior
- **Eficacia del Resultado 2: MEDIO-ALTA** ("Mejoradas la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de la población beneficiaria"):
 - Podemos decir que el Resultado 2 se cumplió en su mayoría, ya que la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de los beneficiarios **mejoró como resultado de la intervención**. Al mismo tiempo, los propietarios tuvieron que enfrentarse a algunos **problemas y factores externos**, lo que afectó negativamente a este Resultado
 - Algunos de los beneficiarios, dijo que algunos de los animales (principalmente cabras) que se les proporcionaron en el norte de Jerusalén **no estaban en buenas condiciones** (por enfermedad o delgadez)
 - **RECOMENDACIÓN**: En futuras intervenciones, PYU debe verificar que el proveedor de suministros de cabras provee **animales sanos al proyecto, en todos los casos**
 - La asistencia del **personal de apoyo técnico** (cultivo de jardín, veterinario, etc.) fue en algunas ocasiones considerado insuficiente por los beneficiarios
 - **RECOMENDACIÓN**: En futuras intervenciones, PYU debería asegurarse de que el personal encargado de dar apoyo técnico a los beneficiarios **siempre está disponible cuando sea necesario**
- **Eficacia del Resultado 3: MEDIA** ("Realizadas actividades de sensibilización para mujeres, jóvenes y niños/niñas "):
 - Esto **se logró** a través de diferentes actividades de sensibilización llevados a cabo por estos colectivos, durante el proyecto: 38 talleres de sensibilización, 8 campos de verano para los jóvenes, las actividades del Parlamento Escolar
 - El Resultado 3 habla de las mujeres, jóvenes y niños. Pero las **actividades dirigidas a los niños pequeños** (menores de 16 años de edad) **fueron pocas**; sólo los campos de verano se dirigieron directamente a ellos, y algunos talleres de sensibilización de

forma indirecta con temas específicos sobre infancia: abandono de las escuelas, la violencia contra los niños, los derechos de los niños, etc.

- **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, si los niños son uno de los colectivos prioritarios como en el proyecto evaluado, más actividades y estrategias deben estar preparados para ellos

→ **Eficacia del Resultado 4: MEDIA-ALTA** ("Mejorada la capacidad de gestión y de apoyo de las asociaciones locales de Jerusalén"):

- Este Resultado **se logró** principalmente a través de una **capacitación sobre gestión organizacional**: 12 organizaciones de Jerusalén fueron capacitadas en la gestión organizacional en un curso de 30 horas. 17 personas asistieron a la capacitación (1-2 personas por organización), entre ellas 7 mujeres (41%)

→ **Eficacia del Resultado 5: MEDIA-ALTA** ("Realizadas actividades culturales dirigidas a jóvenes"):

- Este Resultado **se logró** a través de los diferentes tipos de actividades: **talleres de teatro**, actividades culturales llevadas a cabo en el marco de los 8 **campos de verano** y actividades culturales llevadas a cabo en el marco del **Parlamento Escolar**
- La **gama** de actividades culturales y artísticas llevadas a cabo durante el proyecto evaluado fue **amplia y diversa**. Estas actividades tenían un enfoque de derechos, estaban dirigidas a los jóvenes de una manera adecuada y contribuyeron al Objetivo Específico

→ **Eficacia de los Comités de Supervisión: MEDIA-ALTA**

- **8 CS se crearon** como resultado del proyecto evaluado (Al Jib, Bidu, Beit Anan, Qbebe Al, Beit Surik, Beit Duqu, Qataneh, y Jerusalén)
- La mayoría de las organizaciones **ya estaban en contacto** en todos los pueblos antes de la ejecución del proyecto, pero fue de forma **irregular, superficial e informal**. El proyecto creó una nueva dinámica de reuniones periódicas comunes, trabajo compartido e intercambio de información
- PYU tenía experiencia previa con respecto al uso de los CS en otros proyectos de desarrollo en los territorios ocupados de Cisjordania, pero era la primera vez que los usó en el área de Jerusalén. Para la mayoría de las organizaciones que participaron en el proyecto, también era la **primera vez que participaron en un CS**
- La gente de las diferentes comunidades beneficiadas no tuvo que ser "convencida" acerca del proyecto. Después de ser informada de toda la gama de actividades que se llevarían a cabo en sus áreas, **reaccionó de forma positiva** hacia el proyecto y estaba dispuesta a participar en ellas
- Desde nuestro punto de vista, el **método utilizado para seleccionar a los beneficiarios** de las actividades productivas-económicas en el proyecto evaluado, fue **justo y transparente**
- El único punto negativo en este proceso de selección es que en algunos pueblos, algunos miembros de los CS eran también beneficiarios de los recursos productivos-económicos (la cría de animales, cultivo de jardín y la apicultura). Creemos que se trata de una incompatibilidad
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, PYU debería exigir que ningún **miembro de los CS sea beneficiario del proyecto**, y viceversa. De esta forma, el proceso de selección de beneficiarios sería más transparente y el compromiso de los miembros de los CS estaría libre de intereses particulares, que pueden afectar negativamente el desempeño del proyecto
- Los Comités de Supervisión que se crearon **comprendieron la importancia de su papel**, en el marco del proyecto evaluado. Entendieron que el trabajo en un órgano de coordinación era mucho más eficaz que trabajar por separado (trabajando cada organización en su campo)
- Los CS no encontraron mayores problemas durante la ejecución del proyecto evaluado. La **implicación y el compromiso de los diferentes CS** en esta gestión regular **fue alta**, ya que entendieron que una buena coordinación entre los miembros

de los CS era vital para asegurar el éxito de la intervención

- El SC planificó, monitoreó y evaluó las actividades del proyecto, pero **no con una regularidad estricta**. Puesto que el **contacto con los beneficiarios fue constante** -aunque informal- no sintieron mucho la necesidad de hacer reuniones periódicas
- En cuanto al **partenariado entre los CS y PYU**, vimos que este trabajo conjunto fue eficaz en todas las áreas de intervención en las que los CS fueron creados. PYU estaba en contacto regular con cada CS, ofreció apoyo a través de su personal, discutió las dificultades con los CS, pero al mismo tiempo, estaba claro que el **papel principal en el ámbito local** tenían que llevarlo los CS. Este enfoque de PYU empoderó a los CS y aumentó su sentido de pertenencia al proyecto evaluado
- El hecho de que los beneficiarios ya habían participado en **proyectos de desarrollo previos** en sus pueblos fue tenido en cuenta por los CS al pre-seleccionar a los beneficiarios del proyecto evaluado, en coordinación con otras ONG
- La dinámica específica creada por el proyecto, principalmente a través de la creación de los CS, **fortaleció** de forma importante la **relación entre los gobiernos locales y la sociedad civil organizada**
- La mayoría de la **población** en las diferentes áreas de intervención entendió que el proyecto podría tener un **impacto positivo** en sus realidades locales, en diferentes campos, por lo que tenía que aprovechar esta oportunidad
- En la mayoría de los casos, la toma de decisiones fue una responsabilidad compartida entre PYU y los CS. Los CS consideraron su poder de decisión en el marco del proyecto como correcto y suficiente

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una EFICACIA MEDIA-ALTA

EFICIENCIA

- El uso de los **recursos económicos** proporcionados por la AECID y el otros donantes fue **eficiente**
- **No hay desviaciones importantes en el gasto**, en relación con las líneas presupuestarias
- El **personal local** recibió salarios y remuneraciones que eran justos, sin ser excesivos, y la mayoría de ellos cumplió sus funciones como se esperaba, así que podemos decir que este gasto fue eficiente
- El personal contratado por IEPALA en Palestina (expatriado) y en España recibieron sueldos y otros beneficios que son justos, sin ser excesivos, tomando como referencia el nivel salarial español. Su papel, tanto en el campo como en la sede, fue justificado, necesario para la correcta gestión del proyecto
- El mayor problema con respecto a la eficiencia de los **recursos humanos** es la **ausencia, durante varios meses, del personal expatriado de IEPALA** en Palestina, lo que debilitó el seguimiento de las actividades del proyecto
 - En futuras intervenciones, IEPALA debería poner más esfuerzos en la estabilización de la presencia de su personal expatriado en Palestina, como una manera de aumentar la eficiencia y la eficacia de su labor de seguimiento. Todos los recursos económicos necesarios para que esta presencia fuera estable deberían ser asignados
- En términos generales, **el uso de los recursos materiales fue eficiente**
- **Eficiencia de los Comités de Supervisión: MEDIA**
 - Debido a la informalidad e irregularidad del trabajo conjunto de los CS, este mecanismo (la SC) tuvo una **eficiencia media en la planificación, ejecución y seguimiento** de las actividades que se llevaron a cabo
 - En futuras intervenciones, con el fin de aumentar la eficiencia de la labor realizada por los CS, se podrían celebrar reuniones regulares de los miembros. Se podría acordar reunirse de manera regular un determinado día y hora de la semana como

forma de aumentar la coordinación, el intercambio de información y, en último término, la eficiencia y la eficacia de su trabajo

- La **ausencia del personal expatriado IEPALA durante varios meses** dio lugar a un **debilitamiento del seguimiento y la capacidad de acompañamiento**, y causó también **retrasos en la presentación de los informes** técnicos y financieros para la AECID por IEPALA (el Informe Final aún no se había presentado 16 meses después del final oficial de las actividades)
 - En futuras intervenciones, IEPALA debería hacer un esfuerzo para **simplificar, aclarar y reforzar los procedimientos de seguimiento y elaboración de informes** a fin de evitar retrasos en la presentación de informes a los donantes. El personal expatriado de IEPALA a cargo del seguimiento y la presentación de informes sobre el terreno debería contar con unas **condiciones económicas y laborales estables** (salario justo, un contrato bajo la legislación española, un contrato a medio plazo, etc.). En caso de sustitución del personal expatriado, debería hacerse en el plazo más breve posible, para evitar un impacto negativo en el seguimiento del proyecto. Todas estas medidas aumentarían la eficiencia de las intervenciones futuras
- La **ocupación israelí** fue un **factor externo** permanente y amplio que afectó a la eficacia del proyecto de forma negativa

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una EFICIENCIA MEDIA

IMPACTO

- La **descripción de los beneficiarios** del proyecto ("niños, jóvenes y mujeres") es muy **vaga, superficial y no cuantificada**
 - **RECOMENDACIÓN:** En las intervenciones futuras, debería haber una definición más clara de los beneficiarios, dando más detalles sobre su **número, perfil y características**
- Tampoco existe en los documentos clave de una **distinción entre beneficiarios directos e indirectos**, ni ninguna mención de los CS o de cualquier otra institución como beneficiarios del **proyecto**
 - **RECOMENDACIÓN:** En las intervenciones futuras, debería haber una distinción entre beneficiarios directos e indirectos, algo que debe abordarse durante la fase de formulación. También sería conveniente **poner de relieve el papel de las instituciones como beneficiarias**, ya sea directas o indirectas
- Parece que el proyecto tuvo un **pequeño impacto en los niños**, si lo comparamos con el impacto que los colectivos de jóvenes y mujeres recibieron. Sin embargo, hubo un impacto positivo, aunque pequeño en términos de sensibilización sobre los derechos de los niños y su problemática, gracias a algunos talleres
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, si los **niños** son uno de los colectivos priorizados como en el caso del proyecto evaluado, **más actividades y estrategias** deberían ser preparados para ellos
- El proyecto evaluado tuvo un **impacto positivo en la juventud**, principalmente en los siguientes **ámbitos**: seguridad económica-productiva y alimentaria, social, político y cultural
- El proyecto evaluado tuvo un **impacto positivo en las mujeres**, principalmente en los siguientes **ámbitos**: económico-productivo, la salud, psicológicos, educativos, culturales, políticos y sociales
- **No se observaron efectos negativos** en los beneficiarios procedentes de las actividades del proyecto evaluado. En el peor de los casos, podríamos decir que algunas actividades tuvieron un impacto neutro (ni positivo, ni negativo)
- **Otros colectivos** recibieron un **impacto positivo** del proyecto evaluado:
 - **Familiares y vecinos** de los beneficiarios: la mayoría de los beneficiarios dio a su

familia y vecinos parte de su producción

- Las **asociaciones locales**: las asociaciones locales que participaron en el proyecto se fortalecieron durante los 2 años de duración del proyecto, algo que tuvo un impacto positivo a nivel local
- **Palestinian Youth Union (PYU)**: recibió varios impactos positivos del proyecto:
 - El conocimiento, la comprensión y la influencia en el área de Jerusalén de esta organización aumentó de forma importante
 - El personal técnico y de gestión contratado por la PYU aprendió de la ejecución y el seguimiento del proyecto
 - La organización tuvo la oportunidad de probar de nuevo la metodología de los CS, aprender del proceso y utilizar los resultados en los futuros proyectos donde CS también serán creados
- Los **Consejos Locales**: como resultado del proyecto, la comunicación y coordinación entre la sociedad civil local y los Consejos Locales aumentó de forma importante
- **Inesperado efecto positivo**: creemos que una mayor participación social provocada por el proyecto evaluado tuvo un impacto positivo también en los **comités locales populares** que se han creado en los últimos años para promover la **resistencia popular contra el Muro** y la ocupación
- **Factores externos** que tuvieron un **impacto negativo** sobre el proyecto:
 - La **ocupación israelí**; específicamente en el caso del proyecto: la falta de tierras disponibles, el gas lacrimógeno lanzado por el ejército israelí (que afectó negativamente a la salud de los animales) y el Muro de Separación
 - El **aumento de los precios de los alimentos para animales**, que se convirtió en una carga económica cada vez mayor para las familias
 - La **escasez de agua**, que afectó negativamente a la cría de animales y las actividades de cultivo de jardín
 - Otros factores que afectaron negativamente la salud de las cabras, pollos y abejas:
 - la presencia de **perros callejeros** en algunas áreas, que atacaron y mataron a las cabras y pollos criados por los beneficiarios
 - **basura y residuos sólidos** cerca a las casas de los beneficiarios, que afectan negativamente la salud de las familias y sus animales
 - **enfermedades extrañas** que afectaron negativamente a la salud de los animales
 - la presencia de avispa en la zona también afectó negativamente a la producción de miel
 - el uso intensivo de **insecticidas** en las actividades agrícolas locales también afectó la salud de las cabras, pollos y abejas
 - la presencia de **antenas de telecomunicaciones** también fue mencionada por los beneficiarios como un factor que afectó negativamente a la salud de los animales
- **Impacto de los Comités de Supervisión: MEDIO-ALTO**
 - Antes de la implementación del proyecto evaluado, las organizaciones locales de la sociedad civil ya estaban en contacto con los Concejos Locales para compartir información y trabajar juntos en actividades conjuntas. Pero la dinámica específica creada por el proyecto, principalmente a través de la creación de los CS, **fortaleció importantemente la relación entre los gobiernos locales y la sociedad civil organizada**
 - Los **CS también contribuyeron** en los siguientes **ámbitos**:
 - **organización comunitaria**: los CS fortalecieron a las organizaciones locales a nivel individual y colectivo
 - **planificación**: la creación de los CS dio la oportunidad a las organizaciones locales de planificar juntas, no sólo las actividades del proyecto, sino también otras actividades relevantes a nivel local
 - **resolución de conflictos**: los CS fueron útiles, pero no tan relevantes en la resolución de conflictos locales, ya que hay mecanismos sociales tradicionales para

- resolver estos conflictos que son mucho más eficaces
- atención de **urgencias, emergencias y / o desastres**: no encontramos un papel relevante de los CS en estos campos. La informalidad de los CS los hacen una herramienta ineficiente en estos casos
- El mayor **fortalecimiento de la PYU** provino del hecho de que era la **primera vez** que la organización utilizaba la metodología de los CS en un proyecto **en el área de Jerusalén**, tanto "dentro" como "fuera" de la ciudad. Esto tuvo una enorme **importancia estratégica** para la organización
- La **contribución** de los CS al **desarrollo rural fue indirecto** porque estos Comités no fueron creados con el objetivo de fortalecer el desarrollo rural, sino más bien para planificar, coordinar, implementar y monitorear las actividades locales del proyecto
 - **RECOMENDACIÓN**: Para lograr un efecto directo sobre el desarrollo rural, los CS deberían tener estructuras mucho más estables, que fueran independientes de la existencia de proyectos financiados por donantes extranjeros
- La **relación y la comunicación** entre las **comunidades** y las **asociaciones locales** mejoró como resultado de la creación de los CS, aunque el proyecto también trajo algunos conflictos que tuvieron que ser manejados por los CS

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo un IMPACTO MEDIO-ALTO

VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD

- ➔ **Políticas de apoyo**: encontramos 3 actores institucionales pertinentes con respecto a la sostenibilidad del proyecto evaluado: los donantes internacionales, la ANP y el Ayuntamiento de Jerusalén
 - **Los donantes internacionales**:
 - El **apoyo** de los organismos de cooperación internacional a la población palestina de Jerusalén a través de las ONG **parece garantizado** y no se espera que disminuya
 - No todas las zonas del este de Jerusalén reciben el mismo trato de los donantes. El área que tiene más peso en la evaluación del proyecto, ubicada en el **norte de Jerusalén**, tiene **más dificultades** para atraer fondos internacionales para el desarrollo porque es más periférica y menos estratégica que en otras zonas "dentro" de Jerusalén
 - **ANP - Planes estratégicos, los Concejos Locales y gobierno**:
 - El Plan de Reforma y Desarrollo Palestino (**PRDP**) 2008-2010 muestra que el Este de Jerusalén es un **componente central** de la estrategia de la ANP hacia la obtención de un Estado. Las prioridades del Plan están **alineadas con la estrategia** llevada a cabo por el proyecto evaluado en las áreas que fueron beneficiadas
 - Los **Consejos Locales** de los pueblos beneficiados estaban **muy comprometidos** con la estrategia y actividades del proyecto evaluado. Más de un año después del final de las actividades, aún tenían un papel muy positivo en términos de mantener los canales de comunicación abiertos entre las diferentes organizaciones que participan en los CS
 - Es importante mencionar la **gran implicación de la Autoridad Nacional Palestina en las actividades relacionadas con el Parlamento Escolar** a través de la oficina de la Presidencia y sus representantes para asuntos de Jerusalén, los Ministerios de Asuntos de la Mujer y el Ministerio de la juventud y el deporte
 - **El Ayuntamiento de Jerusalén**:
 - La política israelí de **judaización** de Jerusalén tiene un **impacto negativo** en la sostenibilidad del proyecto evaluado, especialmente en las áreas de "dentro" de Jerusalén. La presión militar, jurídica, política, cultural y social que Israel aplica

sobre los palestinos residentes en Jerusalén, junto con el cierre impuesto por el Muro, afecta de manera muy negativa su vida diaria

→ Aspectos institucionales - Sostenibilidad de los Comités de Supervisión: MEDIA

- 3 años después del inicio de las actividades del proyecto, la relación entre los CS y el PYU aún continúa. Sin embargo, esta relación es informal e irregular, en función de las necesidades del momento
 - **RECOMENDACIÓN:** si bien es importante mantener esta relación viva, el CS en cada pueblo debería ser capaz de tomar sus propias decisiones, sin la intervención de la PYU; los 8 CS creados deberían ser autónomos y sostenibles
- 3 años después de que comenzó el proyecto, los CS que se crearon no se reúnen de forma regular, como lo hicieron durante la ejecución de las actividades. Sin embargo, la mayoría de los CS **aún siguen en contacto y se reúnen eventualmente**, cuando hay un asunto local específico que tratar
- Los 8 CS que se crearon en el proyecto se convirtieron en una referencia local para otras organizaciones que trabajan en las mismas zonas geográficas, fortaleciendo la red social local y la coordinación de la sociedad civil local
- La existencia de un **nuevo proyecto de desarrollo** ejecutado y controlado por los CS parece ser un fuerte incentivo para que estos comités sigan trabajando juntos después de la finalización del proyecto evaluado
 - **RECOMENDACIÓN:** Los CS deberían ser fortalecidos de forma que su trabajo no dependiera de la disponibilidad de financiación externa
- En varios pueblos, las organizaciones que participaron en los CS locales durante la ejecución del proyecto evaluado, todavía estaban **aún en contacto** porque también formaban parte del **comité local popular contra el Muro** y la ocupación
- Creemos que, aunque la **sostenibilidad de los CS** y la **sostenibilidad del proyecto** estaban **claramente vinculados**, en general, esta relación no era tan central como los TdR de la evaluación asumen. De hecho, después de la finalización del proyecto, muchas actividades aún se planearon y llevaron a cabo por las distintas organizaciones, en algunos casos en coordinación con la CS, y no en los demás casos. Al mismo tiempo nos dimos cuenta de que cuando esta coordinación con el CS se llevó a cabo, el impacto de las actividades fue mayor
- Las **actividades más autónomas** en relación con las CS fueron las actividades económico-productivas, donde la sostenibilidad depende más de la atención y dedicación de los beneficiarios. Para el resto de actividades, la importancia de contar con CS activos es más grande
- Las actividades que estaban vinculadas a la **estrategia económica-productiva**, como dependían en gran medida de financiación externa y por lo tanto son muy difíciles de sostener, **en su mayoría se detuvieron**, incluso cuando los CS locales seguían activos. Nos referimos a las formaciones (apicultura, cría de animales, cultivo de jardín) y a la distribución de los recursos productivos (colmenas de abejas, semillas, cabras, pollos).

→ Sostenibilidad financiera

- La sostenibilidad futura del proyecto evaluado depende en gran medida de que **fondos externos adicionales** sean ejecutados en las áreas de intervención. Es **muy difícil sostener** tal cantidad y diversidad de actividades sólo con la financiación local
- En cuanto a los **beneficiarios que recibieron los recursos productivos** (para la cría de animales y el cultivo de jardín), a pesar de que algunos de ellos lograron vender una parte de sus productos y así mejorar sus ingresos, **no lograron una sostenibilidad financiera** que les permita continuar con estas actividades sin la necesidad de apoyo financiero externo
- La **sostenibilidad financiera del proyecto evaluado es débil**, aunque dos factores compensaron esta debilidad:
 - El **compromiso económico de la ANP** con la iniciativa del **Parlamento Escolar**
 - La **continuación de las actividades de bajo costo, financiadas por las**

asociaciones locales: muchas de las asociaciones locales siguieron aplicando algunas de las actividades del proyecto que tuvieron un coste relativamente bajo: campos de verano, talleres de sensibilización, cursos de formación, actividades culturales, etc. Esto es muy importante porque significa que el proyecto creó una nueva dinámica que estas asociaciones locales juzgaron como positiva, y por lo tanto decidieron continuar con las nuevas actividades, incluso usando sus recursos propios locales

→ Aspectos socioculturales

- El enfoque sociocultural en general del proyecto **fue apropiado y respetuoso** con la realidad social y cultural palestina. Desde nuestro punto de vista, las dos razones principales de este logro son:
 - profundo conocimiento que PYU tiene de la sociedad palestina
 - papel clave de los Comités de Supervisión en la planificación y el seguimiento de las actividades del proyecto
- Esta **sensibilidad sociocultural** hacia la realidad local palestina, presente en la formulación y el seguimiento del proyecto evaluado, era visible en todos los diferentes tipos de actividades que se llevaron a cabo

→ Enfoque de género en desarrollo

- El enfoque en las mujeres es una estrategia central en la **matriz de marco lógico** del proyecto evaluado, en particular en el Objetivo Específico, Resultado 1 y Resultado 3
- El proyecto evaluado se diseñó con la intención no sólo centrarse en las mujeres, sino para promover un **cambio profundo en las relaciones de género** entre hombres y mujeres. Podemos ver esto en el hecho de que la estrategia quiere aumentar el papel de las mujeres, así como su participación, conocimiento y capacidades
- El papel y la participación de la mujer fueron fomentados a través de diferentes **líneas de acción**:
 - Capacitación en actividades productivas y de seguridad alimentaria
 - La participación en las actividades productivas y de seguridad alimentaria
 - Participación y organización de talleres de sensibilización (a nivel individual y como organización de mujeres)
 - La participación en las actividades del Parlamento Escolar
 - Participación y organización de actividades culturales (a nivel individual y como organización de mujeres)
 - La participación en cursos de formación sobre gestión organizacional (a nivel individual y como organización de mujeres)
 - Participación en los Comités de Supervisión (a nivel individual y como organización de mujeres)
- El **enfoque de género del proyecto fue bueno**, no sólo en la estrategia prevista (marco lógico), sino también en las actividades que se llevaron a cabo sobre el terreno. Este buen enfoque de género en el desarrollo constituye un factor positivo en términos de sostenibilidad de las acciones que se llevaron a cabo

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD MEDIA

COBERTURA

- El enfoque de la intervención es en los niños, jóvenes y mujeres. El único **criterio de selección** mencionado para elegir estos colectivos, es la "idea de que la promoción directa de la generación de ingresos, actividades culturales y sociales llevadas a cabo por las mujeres y los jóvenes son las mejores herramientas para darles el poder y fortalecer su papel en la sociedad civil". **No hay mención de los criterios** que se utilizaron para escoger los **niños** como beneficiarios objetivo del proyecto evaluado

- **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, los criterios utilizados para seleccionar los colectivos prioritarios deberían ser más elaborados y detallados. En otras palabras, si uno de los objetivos de la intervención futura, por ejemplo, "los niños, jóvenes y mujeres", como beneficiarios, se debe explicar de manera detallada por qué (razones sociales, políticas, razones económicas, de género), estos colectivos fueron elegidos como los colectivos prioritarios.
- La definición de los tres colectivos prioritarios es también muy general, ya que no se hicieron distinciones internas dentro de los colectivos. No hay ninguna referencia acerca de qué rango de edad se considera "niño" y qué rango se considera "joven"
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, se debería definir qué rango de edades se considera "niño" y qué rango se considera "joven"
- La **selección de los tres colectivos prioritarios era correcta**, siendo los tres colectivos más vulnerables desde el punto de vista social; este es especialmente el caso en el contexto de la Jerusalén ocupada, donde la presión ejercida por la ocupación israelí, la falta de algunos servicios públicos y la mala calidad de los que se ofrecen, profundiza la vulnerabilidad de estos colectivos
- Estimamos que el número total de **beneficiarios directos** de todas las actividades llevadas a cabo puede ser alrededor de 1.500 personas y los beneficiarios indirectos alrededor de 3.000 personas. Teniendo en cuenta el tamaño del presupuesto (350.000 € de la AECID) y el número de personas que viven en las áreas de intervención, podemos decir que la **cobertura de beneficiarios fue correcta**
- Los **beneficiarios institucionales** (asociaciones, escuelas, organizaciones, y los Comités de Supervisión) **fueron ignorados** en la definición de los beneficiarios prioritarios
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, los beneficiarios institucionales se deben tomar en cuenta, ya sea como particulares o como beneficiarios indirectos
- Entre los tres colectivos prioritarios, el que estuvo **menos cubierto** por el proyecto evaluado fue el colectivo de "**niños**"
- **Otros colectivos** que no se especificaron como prioritarios, también fueron cubiertos y se beneficiaron del proyecto evaluado: las asociaciones y organizaciones locales, los Comités de Supervisión y escuelas de Jerusalén que participaron en las actividades del Parlamento Escolar

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una COBERTURA MEDIA-ALTA

Resumen de los valores dados a los diferentes criterios que se han estudiado	
• Pertinencia	ALTA
• Eficacia	MEDIA-ALTA
• Eficiencia	MEDIA
• Impacto	MEDIO-ALTO
• Viabilidad/Sostenibilidad	MEDIA
• Cobertura	MEDIA-ALTA

1.- CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO EVALUADO

■ 1.1.- DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

Contexto legal de Jerusalén Este

Las actividades del proyecto evaluado tuvieron lugar en las zonas norte y este de Jerusalén, dentro de los territorios que Israel ocupó en 1967. El Derecho Internacional reconoce plenamente a Israel en las fronteras que se plasmaron en el armisticio de 1949 con Jordania, justo después de la guerra, pero nunca reconoció la ocupación de Jerusalén Este, que tuvo lugar en 1967 y que todavía está en curso. El Consejo de Seguridad de la ONU, en la resolución 242 declaró la **ocupación** de Jerusalén Este y todos los demás territorios conquistados en 1967 (Cisjordania, Gaza, el Golán y el Sinaí) como **ilegal**.

Desde 1967, Israel ha reforzado su **control** sobre Jerusalén Este, con el **objetivo no oculto de judeizarla**. El 30 de julio de 1980, a través de la Ley Básica de Jerusalén, el gobierno israelí se anexó Jerusalén Este para que fuera la "capital eterna e indivisible" del Estado judío. Una decisión que fue condenada por la comunidad internacional y las Naciones Unidas a través de su Resolución número 478, que determinó que *"todas las medidas legislativas y administrativas y las medidas adoptadas por Israel, la Potencia ocupante, que han alterado o pretenden alterar el carácter y la condición de la Ciudad Santa de Jerusalén, y, en particular la reciente "Ley básica" sobre Jerusalén, son nulas y sin validez y deben revocarse inmediatamente"*.

En cuanto a la construcción del **Muro de separación** en territorio palestino ocupado (TPO), que ha causado un impacto muy negativo en la zona de Jerusalén, la Corte Internacional de Justicia confirmó en el 2004¹ que "la construcción del Muro y su régimen asociado son **contrarios al derecho internacional**"; que "Israel debe cesar la construcción del Muro en todos los ámbitos, desmantelar las partes ya construidas y derogar las leyes o reglamentos relativos al Muro", y que "Israel debe reparar los daños causados por la construcción del Muro".

La mayoría de los pueblos palestinos en los que las actividades del proyecto se llevaron a cabo están "fuera" de Jerusalén -en el norte y el este de Jerusalén- pero algunos de ellos están dentro (Anexo 1). Después de 1993 los acuerdos de Oslo, algunas de las áreas "fuera" de Jerusalén son consideradas como Zona B y otros como Zona C (en la Zona B los asuntos civiles se encuentran bajo la responsabilidad de la Autoridad Nacional Palestina, y los asuntos de seguridad están bajo la responsabilidad israelí; en la zona C, tanto los asuntos civiles como los de seguridad están bajo el control de las autoridades israelíes). Pero todo esto es sólo en teoría, ya que Israel ha estado *de facto* colonizando y expropiando tierras privadas palestinas en las zonas que están bajo el control de la ANP. En la zona C, los palestinos necesitan permisos israelíes para construir o ampliar sus casas, que rara vez se conceden, lo que conduce a la construcción "ilegal" y, finalmente, a demoliciones masivas llevadas a cabo por las excavadoras israelíes.

El proceso de judaización en Jerusalén Este

Este proceso de judaización que se inició en 1967 en Jerusalén Este (en el Oeste de Jerusalén ya había sido aplicado principalmente a través de la expulsión de miles de palestinos antes, durante y después de la guerra 1948-1949) se ha llevado a cabo por las autoridades israelíes a través de diferentes medios:

- La **expropiación de tierras palestinas** para construir asentamientos judíos y para establecer "zonas verdes", donde a los palestinos no se les permite construir. Por lo menos el 66% del Jerusalén de hoy es territorio ocupado por la fuerza. Dentro de esta área, Israel ha expropiado aproximadamente 24.500 dunums principalmente para establecer los 12 asentamientos existentes en la actualidad en el lado este de la ciudad

¹ [Informe](#) de la CIJ sobre el Muro de separación

- La **construcción de asentamientos judíos**, integrados a la parte oeste de la ciudad. Alrededor de 200.000 colonos judíos viven actualmente en 12 asentamientos de Jerusalén Este
- La **expansión de los límites municipales**; los límites actuales, que abarcan 108 km² (Jerusalén oriental y occidental) y que representan un área del 28% de Cisjordania, fueron diseñados para asegurar la integridad geográfica y una mayoría demográfica judía en ambas partes de la ciudad (Anexo 2). Por lo tanto, muchas zonas con una gran población palestina, como Ar-Ram, Abu Dis, Izzariya y Campo de Qalandia fueron excluidas
- El **aislamiento de Jerusalén Este** del resto de Cisjordania a través de la política de construcción de asentamientos y la construcción del Muro de separación, el cual de paso evita las mayores áreas pobladas por árabes, con el fin de mantener la mayoría demográfica judía
- La **demolición masiva de casas palestinas** como una manera de crear vulnerabilidad, desesperación y forzar a los residentes palestinos de Jerusalén hacia fuera de la ciudad, hacia Cisjordania. Desde 1967, 18.000 casas palestinas han sido demolidas en los territorios ocupados, incluyendo Jerusalén Este
- La **discriminación en la prestación de servicios municipales** contra los residentes palestinos de Jerusalén, con el fin de "motivarles" a abandonar la ciudad. Los barrios israelíes de Jerusalén cuentan con carreteras pavimentadas, alcantarillado y agua corriente, recogida regular de basura, escuelas, parques de la ciudad, y normas de construcción que permiten el desarrollo ordenado de la ciudad. Los barrios palestinos, en cambio, sufren de una falta de alcantarillado, la escasez de miles de aulas, prácticamente no disponen de áreas verdes, y el plan municipal que permitiría a los residentes construir viviendas legalmente en sus propia tierra, aún no está aprobado. Aunque ambas poblaciones pagan los impuestos municipales, los palestinos, que constituyen alrededor del 35% de la población de Jerusalén, se benefician de sólo el 10% del presupuesto municipal para los servicios
- La **revocación de las tarjetas de residencia en Jerusalén**; después de la ocupación en 1967 de Jerusalén Este, la mayoría de los palestinos rechazaron la ciudadanía israelí que se les ofrecía, ya que esto hubiera requerido realizar un juramento de lealtad al Estado israelí. Tras esta negativa, las autoridades israelíes decidieron reconocer los palestinos que viven en Jerusalén como "residentes permanentes" y emitir "tarjetas de identidad de Jerusalén" para ellos. Israel ha utilizado esta vulnerabilidad legal para expulsar a miles de palestinos de Jerusalén, con la excusa de que no viven en la ciudad. La política israelí de "deportación silenciosa" en el Este de Jerusalén a través de decisiones judiciales, tácticas legales y administrativas ha dado lugar a la revocación de más de 13.000 tarjetas de residencia de palestinos de Jerusalén Este desde 1967 (35% de ellas en 2008)
- La **construcción de infraestructuras en los territorios ocupados** que buscan vincular asentamientos del Jerusalén Oeste judío con la parte Este de la ciudad, tratando de crear un estatus quo que haga que estos cambios sean irreversibles, a fin de mantener la ciudad como la "eterna e indivisible" capital de Israel. Obviamente, estas construcciones están en contra de Derecho Internacional y en concreto contra la cuarta Convención de Ginebra, que establece claramente que la potencia ocupante no tiene derecho a modificar o construir infraestructuras en el territorio ocupado. El mejor ejemplo de esta política es la construcción del proyecto de tranvía de Jerusalén, que unirá los asentamientos judíos de Jerusalén Este judío con la parte Oeste de la ciudad
- **Presión sobre los centros culturales y sociales palestinos**, cerrando muchos de ellos. Desde agosto de 2001, la autoridades ocupantes israelíes cerraron alrededor de 26 organizaciones que sirven a la comunidad palestina, incluyendo la prestigiosa Orient House, la Cámara de Comercio de Jerusalén y la Sociedad de Estudios Árabes, en 2001. Ello, como una manera de borrar el carácter árabe -musulmán y cristiano- inherente a la ciudad, crear desesperación entre la población local y el sentimiento de que la ciudad ya no les pertenece. Un buen ejemplo de ello es la represión llevada a cabo por las autoridades israelíes contra los eventos relacionados durante la celebración de "Jerusalén

como Capital de la Cultura Árabe 2009"

Contexto socio-económico en Jerusalén Este

Según la Asociación para los Derechos Civiles en Israel (ACRI)², la mayoría de la población palestina de Jerusalén Este vive en la pobreza, incluyendo a 3 de cada 4 niños. A pesar de esta situación, apenas un 10% de los cerca de 300.000 palestinos que viven en el Este tiene acceso a servicios sociales que les permitan remediar su situación. Mientras que un 65% de las familias palestinas de Jerusalén Este viven bajo la línea de pobreza, en el caso de las familias judías el porcentaje se reduce hasta el 31%. El 75% de los niños palestinos en Jerusalén Este es pobre, mientras que un 45% de los niños judíos viven en condiciones de pobreza.

ACRI también afirma que los palestinos son discriminados en casi todos los aspectos de su vida: en planificación, construcción, expropiación de tierra, inversión mínima en infraestructuras y servicios municipales mínimos. Por otro lado, 160.000 residentes palestinos no cuentan con una conexión legal y adecuada a la red de distribución de agua, y faltan 50 kilómetros de canalización para las aguas residuales. El gasto presupuestario anual en las escuelas de Jerusalén Este es de 577 shequels/niño (~115 €), mientras que en el oeste de la ciudad (donde la población es mayoritariamente judía) es de 2.372 shequels/niño (~480 €). También hacen falta cerca de 1.000 clases en Jerusalén Este. Al final de 2009, cerca de 303.400 palestinos vivían en Jerusalén Este, lo que equivale a un 36% del total de la población, que se estima en unas 835.500 personas.

Todos estos datos hacen referencia al sector ocupado de la ciudad que está bajo jurisdicción del Ayuntamiento de Jerusalén. Como hemos indicado antes, el proyecto trabajó principalmente en 9 comunidades que están al otro lado del Muro de Separación y están bajo la administración de la ANP (Anexo 1 - Al Jib, Bidu, Beit Anan, Al Qbebe, Beit Surik, Beit Duqu, Qataneh, Abu Dis, Azzariyye). Los indicadores socio-económicos de esas comunidades, debido a su aislamiento del centro de Jerusalén y a la baja calidad de los servicios básicos prestados por la ANP, son aún peores que las que se padecen "dentro" de Jerusalén

■ 1.2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Resumen de la intervención

Los Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación ofrecen la siguiente descripción del proyecto:

El proyecto se centra en comunidades rurales en Jerusalén Este, con él se pretende ofrecer a las mujeres jóvenes de las zonas rurales aisladas del área de Jerusalén un espacio de participación y aprendizaje, que les permita responder a sus necesidades más inmediatas, tales como capacitación agrícola, promoción de la seguridad alimentaria y la creación de oportunidades de empleo. Junto a ello, el proyecto incluye un componente cultural y de esparcimiento que incluye actividades relacionadas con la educación integral, promoción de valores democráticos con especial énfasis en los derechos humanos y derechos de las mujeres, salud y medio ambiente. De esta forma, se pretende llenar un vacío que de otra forma puede ser invadido por las organizaciones y los valores extremistas. Los problemas a los que se enfrentan las jóvenes palestinas ponen de manifiesto la necesidad de que se creen centros en las poblaciones más aisladas de Palestina para empoderar a las mujeres jóvenes, creando puestos de trabajo y llevando a cabo actividades culturales a fin de incrementar su autoestima y su independencia, para así animarlas a sentirse responsables y comprometidas y que participen de forma activa en el desarrollo rural integral y sostenible.

Pretende mejorar la situación de la población rural palestina a través del fortalecimiento organizativo de las asociaciones de jóvenes en Jerusalén. El objetivo específico es el de

² "Poverty 'widespread' in East Jerusalem", Al Jazeera English
<http://english.aljazeera.net/news/middleeast/2010/05/201051081849739152.html>

promover el papel y la participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural por medio de:

- a) Integración de jóvenes en el proceso de desarrollo a través de capacitación organizativa y técnica a grupos de base de mujeres y jóvenes*
- b) Sensibilización a jóvenes y mujeres en temas relacionados con derechos civiles, democracia, género, medio ambiente, droga, etc.*
- c) Promoción de la economía rural a través de proyectos de generación de ingresos agrarios y ganaderos en 7 pueblos del distrito de Jerusalén Este*
- d) Sensibilización sobre derechos de residencia y derechos civiles, económicos y sociales*

Matriz de Marco Lógico del proyecto

- **Objetivo General:** Mejorada la situación de la población rural Palestina a través del fortalecimiento organizativo de las asociaciones de jóvenes en Jerusalén
- **Objetivo Específico:** Promovido el papel y la participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural
- **Resultados:**
 - R1: Mejorada la capacidad de las mujeres jóvenes rurales
 - R2: Mejoradas la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de la población beneficiaria
 - R3: Realizadas actividades de sensibilización para mujeres, jóvenes y niños/niñas
 - R4: Mejorada la capacidad de gestión y apoyo de las asociaciones locales de Jerusalén
 - R5: Realizadas actividades culturales dirigidas a jóvenes
- **Actividades:**
 - A.1.1. Capacitación - apicultura
 - A.1.2. Capacitación - cría de animales
 - A.1.3. Capacitación - cultivo de huertos
 - A.1.4. Capacitación - campamentos de verano
 - A.2.1. Distribución de insumos - colmenas
 - A.2.2. Distribución de insumos - semillas y plantones
 - A.2.3. Distribución de insumos - cabras y gallinas
 - A.3.1. Talleres y conferencias de sensibilización
 - A.4.1. Curso de dirección organizativa
 - A.5.1. Actividades culturales - campamentos de verano
 - A.5.2. Actividades culturales - teatro
 - A.5.3. Actividades culturales - parlamentos escolares

Contraparte local

La contraparte palestina encargada de la ejecución del proyecto es la PYU (Palestinian Youth Union). PYU se fundó en 1992 con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población joven palestina, y considera absolutamente necesario ofrecer oportunidades a dicha población, principalmente en las áreas rurales y con especial atención a las mujeres. Para ello, se ha dedicado a la fundación de centros que llevan a cabo un amplio rango de actividades y programas dirigidos a formar, capacitar y sensibilizar a los y las jóvenes fomentando su participación en la reconstrucción y desarrollo de su tierra, promocionando los valores democráticos, reforzando su autoestima y confianza y proporcionándoles oportunidades de empleo.

2.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

■ 2.1.- OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Objetivos Generales de la Evaluación

Según los TdR, los **Objetivos Generales** de la Evaluación son dos:

- **Evaluar la eficacia de la metodología** utilizada durante la ejecución del proyecto. La metodología utilizada es una propuesta que hace PYU con los "Supervision Committees" de cada una de las comunidades en las que se ejecuta la acción. Es interés común de IEPALA y PYU conocer la eficacia de la metodología utilizada porque ambas organizaciones deseamos continuar trabajando en la misma línea
- **Identificar las fortalezas y debilidades** de los "Supervision Committees"

El documento también afirma que de esta Evaluación, IEPALA

[...] espera obtener recomendaciones para mejorar la metodología y garantizar el éxito de los resultados en acciones futuras. Así mismo se espera obtener una imagen clara del papel que juegan los "Supervision Committees" como parte de la organización y fortalecimiento comunitario como garantes de la sostenibilidad y el empoderamiento de los proyectos.

Las conclusiones, enseñanzas aprendidas y recomendaciones que se obtendrán en la evaluación serán difundidas de manera general y utilizadas principalmente por los administrativos de la intervención y los responsables directos de IEPALA y PYU para mejorar los mecanismos de gestión de los recursos y preparar las fases futuras de la acción.

Objetivos Específicos de la Evaluación

En un segundo nivel, la Evaluación cuenta con los siguientes **Objetivos Específicos**, tal como están definidos en los TdR:

1. En el **diseño**, evaluar el grado de implicación que tuvieron los "Supervision Committees" para la identificación de los y las beneficiarias de la acción y sus necesidades
2. En el **proceso**, evaluar la metodología en la que se toma a los "Supervision Committees" como órganos que permiten y facilitan la identificación de los proyectos y de las beneficiarias y beneficiarios de los mismos de forma participativa; son los que acompañan el proceso y verifican la transparencia de la ejecución y asumen el liderazgo para garantizar el empoderamiento de la comunidad y de esta manera la sostenibilidad de la acción
3. En los **resultados**, analizar si la participación de los "Supervision Committees" contribuye al logro de los resultados como un valor agregado de la metodología

Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación utilizados en la evaluación del proyecto están en conformidad con los estándares internacionales definidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y con los Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación elaborados por IEPALA. Son los siguientes:

- Pertinencia
- Eficacia
- Eficiencia
- Viabilidad

- Impacto

Adicionalmente, los TdR piden al Equipo Evaluador complementar los 5 criterios básicos anteriores con otros criterios y factores complementarios:

- Cobertura
- Sostenibilidad/Viabilidad de las acciones
- Aspectos socio-culturales
- Enfoque de género en el desarrollo

Para simplificar y agilizar la estructura del Informe, el Equipo Evaluador hizo lo siguiente:

- La viabilidad y sostenibilidad se fusionaron en un solo criterio, dadas las grandes coincidencias entre ambos
- Los aspectos socio-culturales y el enfoque de género en el desarrollo fueron integrados como sub-puntos al criterio de Sostenibilidad/Viabilidad, dado que su incidencia es básicamente en este ámbito; sin embargo se les dio un enfoque generalista para ver su papel en relación al contexto general
- Cobertura se dejó en el informe como criterio independiente, complementario a los 5 criterios básicos del CAD

■ 2.2.- METODOLOGÍA EMPLEADA

Valoración de los criterios de Evaluación

Para valorar los diferentes criterios de evaluación, el Equipo Evaluador ha usado la siguiente escala:

- Baja
- Media-baja
- Media
- Media-alta
- Alta

El Equipo Evaluador ha asignado un valor de dicha escala a cada criterio (por ejemplo: eficacia media; cobertura media-alta; etc.), en función de los resultados del análisis realizado con los datos disponibles. Esta escala de valoración permite mostrar de una forma sintética el grado en que los resultados obtenidos por el proyecto se acercan a los que se esperan de un proyecto exitoso. Como más alto el valor asignado a cada criterio, mayor el éxito del proyecto. Asimismo, este sistema de valoración permite las comparaciones entre diversos criterios, visibilizando de forma clara las fortalezas y debilidades de la acción implementada.

Enfoque de género

El análisis de las relaciones de género es un elemento esencial para poder entender el impacto que los proyectos de cooperación internacional tienen sobre las beneficiarias y beneficiarios. No puede haber desarrollo sin la promoción de mayor equidad mujer-hombre en las sociedades receptoras de ayuda. Esta equidad es, además, una prioridad estratégica en todas las acciones de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) y de IEPALA. Por todo ello, en todas las fases del proceso evaluador (Trabajo de Gabinete, Trabajo de Campo y elaboración del Informe Final) se ha realizado un enfoque de género, de forma transversal. Los resultados de la Evaluación reflejan claramente el impacto que el proyecto ha tenido en las relaciones de género entre mujeres y hombres.

La composición mixta del Equipo Evaluador (una mujer y un hombre) ha sido determinante a la hora de incorporar el enfoque de género a las visitas en terreno, a las entrevistas y al análisis. El hecho de que la mujer del Equipo (Faryrouz Sharqawi) fuera palestina, también ha facilitado enormemente el contacto y comunicación con las mujeres palestinas beneficiarias del proyecto.

Obtención de información para el proceso Evaluador

La información que el Equipo Evaluador ha utilizado para realizar su análisis, proviene de diversas fuentes:

- Documentos entregados por IEPALA al Equipo Evaluador (informes, presupuestos, fuentes de verificación, etc.)
- Entrevistas individuales a personas relevantes, que han aportado datos de tipo cualitativo y cuantitativo a la evaluación
- Entrevistas grupales a colectivos relevantes (*focus groups*), que han aportado datos de tipo cualitativo y cuantitativo a la evaluación
- Observación directa del contexto, durante el trabajo de campo

El Equipo Evaluador ha trabajado de forma participativa, lo que ha permitido obtener el máximo de información de todos los actores implicados, implicándolos tanto como ha sido posible en el proceso. Ha puesto especial énfasis en la **participación de las beneficiarias y beneficiarios** del proyecto para determinar su grado de satisfacción con las acciones del proyecto.

Durante todo el proceso de evaluación, el Equipo Evaluador ha estado en contacto y constante coordinación con el **Comité de Seguimiento técnico** del proyecto, compuesto por dos representantes de IEPALA (una expatriada basada en Ramallah, y una coordinadora del proyecto basada en Madrid) y el coordinador de proyecto para PYU (basado en Ramallah).

Ámbito geográfico de la Evaluación

Las entrevistas individuales y grupales se realizaron en las siguientes áreas de los Territorios Ocupados Palestinos (TOP):

- **Cisjordania:** oficina de PYU en Ramallah
- **Área de Jerusalén:** 6 de los 7 pueblos del norte de Jerusalén fueron visitados por el Equipo Evaluador (Al-Jib, Bidu, Beit Anan, Qbebe, Beit Surik y Qataneh; sólo Beit Duqu no pudo ser visitado); también se realizó una reunión en la población de Ar Ram, en Jerusalén Este ("fuera" de Jerusalén, al otro lado del Muro de Separación)

Premisas de la evaluación, autoría y publicación

Tal como requieren los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación elaborados por IEPALA y PYU, el Equipo Evaluador se compromete con los siguientes principios profesionales y éticos:

- *Anonimato y confidencialidad* de las personas que proporcionan información
- *Responsabilidad* en caso de desacuerdos y diferencias
- *Integridad*
- *Independencia*
- Reporte de *incidencias* en caso de que aparezcan
- *Convalidación de la información*, garantizando su veracidad
- Cesión de los derechos de autor y divulgación de los *informes de evaluación* a IEPALA
- *Entrega de los Informes* dentro de los tiempos fijados y con la calidad demandada, activándose en caso contrario un proceso sancionador

■ 2.3.- LÍMITES DE LA EVALUACIÓN

Durante la fase de trabajo de campo, todas las visitas previstas se realizaron, salvo en la aldea de Beit Duqu. 6 de los 7 pueblos en el norte de Jerusalén fueron visitados, por lo que el hecho de no visitar Beit Duqu no fue relevante para nuestro análisis. Los principales límites que encontró el Equipo de Evaluación durante el proceso de evaluación, fueron los siguientes:

- **Retraso en la presentación de documentos clave:** el proceso de evaluación llevó más tiempo de lo previsto inicialmente debido a que hubo un retraso en la entrega por parte de IEPALA al Equipo de Evaluación de algunos documentos clave. Estos documentos fueron los siguientes:
 - el documento con 24 preguntas sobre los CS
 - el Informe Final financiero - AECID
 - el Informe Final narrativo (en español) - AECID
 - el Informe Final financiera AECID - Municipio de San Sebastián de los Reyes
 - el Informe Final narrativo (en español) - Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes

El documento con 24 preguntas fue recibido por el Equipo de Evaluación bastante al final de la fase de trabajo de campo (diciembre de 2010). Como resultado, las entrevistas y grupos focales realizados con los beneficiarios y los CS en las primeras visitas no estaban muy bien enfocadas en relación a este documento. Una vez que el documento fue recibido y estudiado, las últimas visitas pudieron ser re-orientadas, aunque este retraso sin duda afectó negativamente a los resultados de la Evaluación. Sin embargo, gracias a la información obtenida a través de las fuentes de verificación del proyecto proporcionadas por IEPALA y PYU, creemos que el impacto negativo final de este retraso fue moderado.

El retraso en la presentación del Informe Final financiero de la AECID y de San Sebastián de los Reyes (no fue hasta mayo de 2011, que el Equipo de Evaluación los recibió), se tradujo en un retraso importante en la preparación y redacción del capítulo de Eficiencia por parte del Equipo de Evaluación. Sin embargo, este retraso afectó negativamente a la fecha de la preparación y entrega del borrador del Informe de evaluación, pero no a su contenido.


El retraso en la entrega del Informe Final narrativo del proyecto al Equipo de Evaluación (tanto en el caso de la AECID como San Sebastián de los Reyes) resultó también en un retraso de la presentación del borrador del Informe de Evaluación a IEPALA y PYU. El Informe Final es un documento clave para que el Equipo de Evaluación tenga una idea general del proyecto y sus actividades, y es esencial para preparar el Informe de Evaluación. Sin embargo, este retraso afectó negativamente a la fecha de la preparación y entrega del borrador del Informe de evaluación, pero no a su contenido.

- Una cierta dificultad para encontrar los días y horas que fueran convenientes para todos los actores relevantes que participaron en las visitas de campo: el coordinador de PYU, el representante de IEPALA en Palestina, los dos miembros del Equipo de Evaluación, los beneficiarios y el personal local del proyecto que acompañó al Equipo de Evaluación durante las visitas. A pesar de esta dificultad inicial, en todas las ocasiones pudimos encontrar días y horas convenientes para todos, así que esto no afectó en modo alguno el proceso de evaluación

3.- ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Como se explica en el capítulo anterior, y como se solicita en los TdR de la evaluación, estos son los criterios que se analizarán en este capítulo:

- **Pertinencia**
- **Eficacia**
- **Eficiencia**
- **Impacto**
- **Viabilidad/Sostenibilidad**
 - **Aspectos socio-culturales**
 - **Enfoque de género en el desarrollo**
- **Cobertura**

Al mismo tiempo, el análisis dará una respuesta a las **24 preguntas** contenidas en el documento elaborado por PYU y IEPALA, que se le dio al Equipo de Evaluación. Esto se hará de forma transversal, ya que la estructura de este capítulo se basará en los diversos criterios de evaluación. Cada una de las 24 preguntas se ha colocado en la sección del criterio en el que mejor se adaptaba, en función de su contenido. Con el fin de localizarlas fácilmente, estas 24 preguntas siempre están precedidas en el Informe de Evaluación por este símbolo: 

Al final de este capítulo, hemos realizado un **análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

■ 3.1. PERTINENCIA

Pertinencia de la estrategia global del proyecto

Tal como se ha explicado en la sección 1.1. "Descripción del contexto", la situación de la población palestina en el Jerusalén ocupado es muy difícil en términos sociales, económicos, legales y culturales. La discriminación legal y económica implementada por la Municipalidad de Jerusalén viola los derechos de los palestinos, mientras ofrece unos servicios públicos de alta calidad a los ciudadanos israelíes que viven en Jerusalén Oeste y en los asentamientos judíos insertados en Jerusalén Este. La ocupación militar crea sufrimiento y miedo a diario. "Fuera" de Jerusalén (donde se llevaron a cabo muchas de las actividades del proyecto), en las Zonas B y C, la situación es aún peor debido a la falta de recursos, la demolición de viviendas en la zona C y la desconexión con el corazón de Jerusalén causada por el Muro de separación.

En este contexto, el proyecto evaluado trató de mejorar la realidad local de varios pueblos palestinos en la zona de Jerusalén, trabajando en diferentes dimensiones:

- **Económica-productiva:** la mejora de la economía doméstica de las familias mediante el suministro de animales (pollos, cabras y abejas) y semillas para los huertos domésticos, que combinados con las capacitaciones, les permiten producir y vender productos en el mercado local
- **Cultural:** aumentar la importancia de la cultura y la tradición a través de las actividades de teatro, los campos de verano, las artes, la música tradicional, cursos de Dabka, etc.
- **Política:** la promoción de los valores de la democracia, la diversidad, la tolerancia y el diálogo a través del Parlamento escolar, talleres y campamentos de verano
- **Social:** la sensibilización sobre los problemas sociales y de los derechos humanos (derechos centradas en las mujeres, jóvenes y niños), a través de talleres y campamentos de verano; el fortalecimiento de la sociedad civil a través de la capacitación en la gestión

- organizacional y la creación de los Comités de Supervisión
- **Educativa:** aumentar las capacidades de la población local a través de la formación en las actividades económicas, cursos, campamentos de verano y talleres
- **Salud:** aumentar la seguridad alimentaria de las familias a través de la producción de leche, huevos, verduras, miel y carne; sensibilizar sobre problemas de salud a través de talleres
- **Ambiental:** mejorar la situación del medio ambiente a través del cultivo de los huertos domésticos, y el aumento de la conciencia ambiental mediante talleres y capacitaciones
- **Género:** sensibilizar acerca de los derechos de la mujer a través de talleres, capacitaciones, el Parlamento Escolar, y muchas otras actividades. Además, empoderar a mujeres a través de las actividades productivas-económicas (la cría de animales y el cultivo de los jardines domésticos)

Como podemos ver, la estrategia de la intervención fue muy amplia e integral. En otras palabras, el proyecto abordó una realidad problemática multidimensional a través de una intervención multidimensional. El proyecto trató de dar una respuesta a los principales problemas y necesidades descritas en la sección 1.1. "Descripción del contexto".

Creemos que el único problema importante de la realidad de Jerusalén que el proyecto no abordó es la **dimensión legal**. Ninguno de los Resultados y las actividades se dirigía a llevar a cabo acciones legales en apoyo de los jerosolimitanos, ya sea "dentro" de Jerusalén o "fuera" de ella. Las acciones legales y los grupos de presión (lobbying) son herramientas básicas para el cambio en el caso palestino, especialmente en Jerusalén Este. Aunque los tribunales israelíes no son neutrales y sirven a los objetivos sionistas (incluyendo la ocupación, que no condenan explícitamente), hay un cierto margen de actuación en el ámbito jurídico; en ocasiones se pueden lograr pequeñas victorias legales, en el marco del sistema jurídico israelí. Pero también es comprensible que PYU no tuviera intención de trabajar en ese campo, ya que no es una ONG especializada en cuestiones jurídicas. A pesar del hecho de que no se tomaron acciones legales, muchas de las actividades del proyecto evaluado aumentaron la sensibilización legal de los residentes de Jerusalén (talleres sobre los derechos legales de las mujeres, los niños, los residentes de Jerusalén, etc.)

Teniendo en cuenta la problemática multidimensional de los palestinos que viven en Jerusalén Este, creemos que utilizar un enfoque multidimensional como en el proyecto evaluado fue una estrategia buena y muy pertinente.

Pertinencia de los Comités de Supervisión

Un componente clave de la estrategia de desarrollo implementado en el proyecto evaluado es la formación de **Comités de Supervisión (CS)**. Estos comités son plataformas conjuntas activas en cada pueblo, integrada por varias organizaciones que trabajan en diferentes sectores (educación, salud, mujeres, jóvenes, agricultura, etc.) En el marco del proyecto, tuvieron las siguientes responsabilidades:

- en los 7 pueblos beneficiarios en el norte de Jerusalén, pre-selección de 30 beneficiarios del proyecto en cada pueblo, de acuerdo a varios criterios (de los cuales 15 fueron finalmente seleccionados, en coordinación con PYU)
- diseño, aprobación y evaluación de un plan operativo de trabajo
- diseño y aprobación de los gastos previstos y su autorización
- resolución de cualquier incidencia o modificación que afectara a la ejecución
- seguimiento y evaluación de las actividades realizadas
- selección de los temas de los talleres de sensibilización llevados a cabo en todos los pueblos
- la coordinación y organización de actividades
- modificación de las actividades previstas y la consideración de nuevos factores que

afectaban a las necesidades prioritarias

La importancia de los Comités de Supervisión en el proyecto es fundamental, tal como se refleja en los **Objetivos Generales** de la evaluación que aparecen en los Términos de Referencia:

1. *Evaluar la eficacia de la metodología utilizada durante la ejecución del proyecto. La metodología utilizada es una propuesta que hace PYU con los "Supervision Committees" de cada una de las comunidades en las que se ejecuta la acción. Es interés común de IEPALA y PYU conocer la eficacia de la metodología utilizada porque ambas organizaciones deseamos continuar trabajando en la misma línea.*
2. *Identificar las fortalezas y debilidades de los "Supervision Committees"*

El PYU tenía experiencia con la metodología CS, obtenida en proyectos anteriores, y sabía que puede ser una herramienta de gran alcance a fin de coordinar acciones a nivel local. No era nuevo para la PYU utilizar la estrategia de CS en zonas de Cisjordania (como en los siete pueblos en el norte de Jerusalén), pero en este proyecto era la **primera vez** que PYU aplicaba la estrategia SC **"dentro" de Jerusalén**, a través de las organizaciones Juzoor y Raazi.

Teniendo en cuenta que la naturaleza de los problemas en el área de Jerusalén es **multidimensional**, y que la intervención evaluada también fue multidimensional, fue muy apropiado y relevante el uso de los CS como estrategia central. Estos Comités, que integran los Consejos Locales con las ONG más representativas en cada pueblo, que trabajan en los principales sectores sociales (mujeres, juventud, desarrollo rural, cultura, etc.), dieron también un enfoque multidimensional a la ejecución y seguimiento de las actividades.

La realidad en el área de Jerusalén es muy compleja, y puede cambiar de un pueblo a otro, a ambos lados del Muro. Una intervención con un enfoque generalista, que no tuviera en cuenta esta especificidad, diversidad y complejidad, probablemente fracasaría. La creación de los CS en el marco del proyecto fue una estrategia adecuada y relevante que dio lugar a una multiplicidad de enfoques locales. En cada pueblo, el CS tenía un detallado conocimiento local de las necesidades y los problemas de los residentes locales, que ayudó a dar a las actividades de una orientación adecuada.

🔗 **Es de interés común tanto de PYU como de IEPALA evaluar la metodología utilizada por PYU de trabajar con los Supervision Committees (SC) y con los clubs de jóvenes y mujeres. Son estos los que participan en la identificación de las familias beneficiarias, al estar en relación directa con la comunidad conocen y saben quienes son las familias más necesitadas para recibir los insumos agrícolas y pecuarios que proveen a través del proyecto.**

Esta pregunta ya ha sido abordada en esta sección. También será parcialmente respondida en las siguientes secciones, que estudian otros criterios de evaluación.

🔗 **¿El SC hizo la visibilidad adecuada del proyecto?**

El Equipo de Evaluación ha estudiado las diferentes Fuentes de Verificación aportadas por IEPALA, para averiguar si la visibilidad desplegada durante la ejecución del proyecto fue correcta (AECID, Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes y IEPALA).

Hemos detectado los logos de la AECID y IEPALA en los siguientes puntos:

- camisetas para los niños que participaron en los campos de verano
- banderas utilizadas en los cursos de los campos de verano
- pegatinas en los envases de los recursos entregados a cada beneficiario (los animales, colmenas, paquetes de semillas, etc.)

- pancartas utilizadas en las capacitaciones en la cría de animales
- pancartas utilizadas en los talleres de sensibilización
- documentos internos (listas de asistencia, actas de reuniones, comprobantes de recibo, etc.)
- pegatinas con información del proyecto, que tenían diferentes usos
- certificados para las personas que recibieron capacitación
- manual para los beneficiarios que asistieron a la capacitación sobre la cría de animales
- carteles y pancartas utilizadas durante las capacitaciones para las actividades del Parlamento Escolar

No se detectó ningún logotipo del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes o de la AECID en los siguientes puntos:

- publicación para jóvenes llamada "La Voz del Parlamento"
- algunas banderas utilizadas en los campos de verano

Los logotipos de PYU, Raazi, Juzoor también fueron visibles en las diferentes actividades llevadas a cabo.

En general, podemos decir que la visibilidad del proyecto fue correcta.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una ALTA PERTINENCIA

■ **3.2. EFICACIA**

Para medir la eficacia del proyecto evaluado, primero deberíamos echar un vistazo a la matriz de Marco Lógico de la intervención. El grado de eficacia está directamente relacionado con el grado de cumplimiento de los Objetivos y Resultados. En otras palabras, cuanto más se cumplan estos Objetivos y Resultados, más efectivo fue el proyecto. Esta es la matriz:

Matriz de Marco Lógico del proyecto

- **Objetivo General:** Mejorada la situación de la población rural Palestina a través del fortalecimiento organizativo de las asociaciones de jóvenes en Jerusalén
- **Objetivo Específico:** Promovido el papel y la participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural
- **Resultados:**
 - R1: Mejorada la capacidad de las mujeres jóvenes rurales
 - R2: Mejoradas la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de la población beneficiaria
 - R3: Realizadas actividades de sensibilización para mujeres, jóvenes y niños/niñas
 - R4: Mejorada la capacidad de gestión y de apoyo de las asociaciones locales de Jerusalén
 - R5: Realizadas actividades culturales dirigidas a jóvenes

Eficacia del Objetivo General

Teniendo en cuenta la amplia y multidimensional gama de actividades realizadas en el proyecto, es sorprendente que el Objetivo General atribuya la mejora de la situación de la población rural, sólo para el fortalecimiento institucional de las asociaciones juveniles. De alguna manera, muestra un enfoque muy limitado a una intervención que es mucho más amplia. Vamos a estudiar los efectos generales del proyecto en la sección 3.4. "Impacto". Por razones metodológicas, en la sección de Eficacia debemos ceñirnos a la redacción del Objetivo General y centrarnos en el

fortalecimiento de las asociaciones juveniles como el factor fundamental de la mejora de la situación en las zonas rurales de Jerusalén.

Otro problema es que el Objetivo General se centra en las asociaciones de jóvenes, pero hubo otros tipos de entidades que participaron en los Comités de Supervisión (municipios, asociaciones de mujeres, de desarrollo rural, de infancia, culturales, etc.) Esta fue la presencia de asociaciones juveniles en los CS de las localidades visitadas en el norte de Jerusalén (los números excluyen a la PYU, que estaba presente en todos los CS):

- CS Beit Anan: 3 asociaciones de jóvenes de 9 (Foro Cultural, Beit Anan Club y el Centro Al-Mintar)
- CS Beit Surik: 2 asociaciones juveniles de 5 (Universidad del Foro y el Club de la Juventud)
- CS Al Qubeibeh: 1 asociación juvenil de 3 (Al Qubeibeh Club)
- CS Qatanna: 3 asociaciones juveniles de 8 (Centro Cultural de Estudiantes Universitarios y Club Qattna)
- CS Biddo: 2 asociaciones juveniles de 7 (Foro Cultural y el Club Biddo)
- CS Al Jib: 1 asociación juvenil de 6 (Al Jib Club)
- CS Beit Duquq: No hay asociaciones de jóvenes entre las 3 que componen el CS

Respecto al CS que se formó en Jerusalén para las actividades que se realizaran allí:

- En Jerusalén: 1 asociación de jóvenes de 2 (sólo Raazi puede considerarse una organización juvenil, ya que Juzoor trabaja en muchos otros ámbitos sociales, principalmente el de salud)

Las asociaciones de jóvenes que participaron en el proyecto (principalmente a través de los CS) fueron alrededor de un tercio del número total de asociaciones que participaron en ella (13 asociaciones de jóvenes de 42 asociaciones en total). El Objetivo General del proyecto se centra en este 1/3 y pasa por alto el resto de las asociaciones, algo que creemos que no es muy apropiado, ya que todas ellas contribuyeron a mejorar la situación de la población rural palestina.

Sin embargo, el Equipo de Evaluación considera que las asociaciones de jóvenes fueron definitivamente fortalecidas durante los 2 años de duración del proyecto, teniendo en cuenta la información obtenida de las visitas de campo y de la documentación entregada por IEPALA. Esto ocurrió a través de diversos medios:

- La participación en diferentes CS locales creados en el proyecto
- Organización de talleres sobre temas sociales para la población y participación en ellos
- Organización de los campos de verano para los jóvenes
- La participación en cursos de formación sobre gestión organizacional "dentro" de Jerusalén
- La participación en la experiencia del Parlamento Escolar
- Organización de actividades culturales para los jóvenes (teatro, música dabke, tradicional, etc.)

Este fortalecimiento de las asociaciones juveniles las **empoderó** para tener un papel más importante en la gestión de asuntos importantes, en sus respectivos pueblos. No hay duda de que este fortalecimiento institucional de las asociaciones de jóvenes "ha mejorado la situación de la población palestina rural", como dice el Objetivo General, pero fue sólo uno de los factores relevantes que participaron en esta mejora.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el **Objetivo General tuvo una eficacia media**.

Eficacia del Objetivo Específico

Recordemos cuál era el Objetivo Específico del proyecto:

- **Objetivo Específico:** Promovido el papel y la participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural

Teniendo en cuenta la información que hemos obtenido durante la fase de trabajo de campo, y los datos contenidos en los documentos clave del proyecto, podemos decir que este papel y participación fueron fomentados a través de diversos medios:

- **Capacitación en actividades productivas y para la seguridad alimentaria:**
Estos cursos de capacitación ofrecieron a los participantes las técnicas básicas en la cría de animales (cabras y de pollo), el cultivo de jardín doméstico y la apicultura. De acuerdo con PYU, las personas entrevistadas, y las Fuentes de Verificación, la mayoría de los participantes de las capacitaciones fueron mujeres. La mayoría de los participantes en estas capacitaciones destacaron su calidad y utilidad; afirmaron durante las entrevistas que, incluso teniendo algún conocimiento previo acerca de estos temas, aprendieron mucho de las capacitaciones. A pesar de que había mujeres jóvenes en las capacitaciones, no eran la mayoría; en casi todos los casos, las mujeres participantes eran mujeres casadas que estaban a cargo de una familia, junto con sus maridos, o por su cuenta. Estas capacitaciones empoderaron de manera efectiva a las mujeres (jóvenes o no), dándoles más herramientas y conocimientos prácticos, fomentando así su papel y su participación en el desarrollo rural de sus respectivos pueblos
- **La participación en las actividades productivas y la seguridad alimentaria:**
Según los resultados que hemos obtenido, las mujeres asumieron un papel principal en las actividades productivas promovidas por el proyecto, con algunas mujeres jóvenes entre ellas. Muchas de ellas insistieron en la idea de que estaban a cargo de la gestión de estos recursos (animales y plantas) porque era "su parte". La mayoría de las beneficiarias consiguieron mejorar la provisión de alimentos para la familia (con leche de cabra, miel, pollo y carne de cabra, huevos y verduras), y llegó incluso a vender una parte, mejorando así de la economía doméstica, aunque algunas no fueron tan exitosas y vieron disminuir estos recursos. Independientemente de los resultados de su gestión, en todos los casos, su papel y la participación en el desarrollo rural fue promovido
- **Participación y organización de talleres de sensibilización:**
A lo largo del proyecto, 38 talleres de sensibilización se llevaron a cabo, sobre diferentes temas sociales: las drogas, el cáncer de mama, los derechos de las mujeres, los derechos del niño, la gripe porcina, etc. Las jóvenes participaron en muchos de estos talleres, y también participaron en su organización, a través de las asociaciones juveniles. Ya fuera como participantes o como organizadoras, los talleres de sensibilización fueron efectivos en promover el papel y participación de las jóvenes en el desarrollo rural
- **Participación en las actividades del Parlamento Escolar:**
25 escuelas de "dentro" y "fuera" de Jerusalén participaron en esta iniciativa. Cada escuela eligió a 7-9 estudiantes de secundaria (16-18 años de edad) para que los representaran en los Consejos de Estudiantes; estos representantes participaron en el Parlamento Escolar, compuesto por 151 estudiantes. El Parlamento eligió 6 comités. Cada comité recibió una formación específica (trabajo en equipo, gestión del tiempo, los medios de comunicación y la comunicación, etc.). El porcentaje de chicas que participaron en el Parlamento Escolar fue de 55% (83 de 151 estudiantes), ofreciendo un equilibrio de género muy positivo. Tal como algunas chicas entrevistadas confirmaron, la participación de las niñas estudiantes en estas actividades las empoderó, y su sensibilización sobre los derechos de las mujeres aumentó. La estrategia del Parlamento Escolar también fue efectiva para fomentar el papel y participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural (y urbano)

- **Participación en y organización de actividades culturales:**
Muchas actividades culturales se llevaron a cabo durante el período de ejecución de 2 años: campos de verano, teatro, música tradicional, cursos de Dabka, etc. Chicas jóvenes participaron en estas actividades, y también tomaron parte en su organización. De este modo, su papel en el desarrollo rural aumentó
- **La participación en cursos de formación sobre gestión organizacional:**
12 organizaciones de Jerusalén recibieron formación sobre gestión organizacional en un curso de 30 horas (7 sesiones). 17 personas asistieron a la capacitación (1-2 de cada organización). Recibieron capacitación en varios temas de gestión: la planificación de proyectos, gestión del tiempo, gestión de las competencias, etc. Entre los 17 asistentes, había 7 mujeres (41%), la mayoría de ellas mujeres jóvenes. Estos cursos de formación también empoderaron a las mujeres jóvenes que participaron en ellos, y les ayudó a mejorar el rendimiento de las asociaciones en las que participan. Estando mejor formadas, el papel y participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural (y urbana) fueron reforzados.
- **Participación en los Comités de Supervisión:**
De acuerdo con nuestros hallazgos durante la fase de campo y después de la revisión de las Fuentes de Verificación, constatamos que la presencia de mujeres en las 8 CS que se crearon (7 en las aldeas en el norte de Jerusalén y una en Jerusalén) fue baja, alrededor del 26% (12 mujeres de un total de 45 miembros en total), y entre ellas la presencia de mujeres jóvenes era aún menor. De hecho, la presencia de los jóvenes en los CS, en general, fue raro. Dado que la participación de las mujeres jóvenes en los CS fue baja, no podemos decir que este fuera un factor principal que contribuyó a la consecución del Objetivo Específico.

El Objetivo Específico se dirigía a las mujeres, en particular a las mujeres jóvenes. Pero de hecho no había una manera sistemática de conocer el porcentaje de jóvenes que participaron en las actividades del proyecto, ya que **no había desagregación por edad en las listas de participación** (para la recepción de los recursos, talleres, capacitaciones, etc.); de esta forma, no fue posible conocer de manera sistemática la edad de las participantes y saber cuántas de ellas eran jóvenes.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el **Objetivo Específico tuvo una eficacia media-alta**.

Eficacia del Resultado 1

Recordemos cuál fue el Resultado 1 del proyecto:

- **R1:** Mejorada la capacidad de las mujeres jóvenes rurales

En esta sección, podemos referirnos a todos los puntos ya mencionados en el apartado anterior (eficacia del Objetivo Específico). Todos los factores antes mencionados contribuyeron a la mejora de las capacidades de las mujeres jóvenes rurales.

Por lo tanto, llegamos aquí a la misma conclusión que en el punto anterior: el **Resultado 1 tuvo una eficacia media-alta**.

Eficacia del Resultado 2

Recordemos cuál fue el Resultado 2 del proyecto:

- **R2:** Mejoradas la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de la población beneficiaria

De acuerdo con los Informes de seguimiento preparados por PYU y las Fuentes de Verificación, a lo largo del proyecto, los siguientes recursos fueron entregados a algunas familias en los 7 pueblos en el norte de Jerusalén:

- **Año 1:**
 - 45 familias de tres pueblos (Bidu, Al Qbebe, Al Jib) recibieron
 - 90 cabras con sus crías (dos cabras embarazadas y dos corderos para cada familia)
 - 456 pollos (cada familia recibió 10 gallinas + 1 gallo)
 - 270 sacos de cebada para alimentar a los animales (6 bolsas de 300 Kg para cada familia)
 - 45 paquetes para el cultivo del jardín (con 11 tipos de verduras y semillas)
 - 20 familias de cuatro pueblos (Qataneh, Beit Surik, Beit Duqu, Beit Anan) recibieron 100 cajas de colmenas de abejas (5 cajas por familia)
- **Año 2:**
 - 68 familias de cuatro pueblos (Qataneh, Beit Surik, Beit Duqu, Beit Anan) recibieron:
 - 136 cabras con sus crías (dos cabras embarazadas y dos corderos para cada familia)
 - 748 pollos (cada familia recibió 10 gallinas + 1 gallo)
 - 408 sacos de cebada para alimentar a los animales (6 bolsas de 300 Kg para cada familia)
 - 68 paquetes para el cultivo del jardín (con 11 tipos de verduras y semillas)
- **Total (año 1 + año 2):**
 - 113 familias de 7 pueblos (Bidu, Al Qbebe, Al Jib, Qataneh, Beit Surik, Beit Duqu, Beit Anan) recibieron:
 - 226 cabras con sus crías (dos cabras embarazadas y dos corderos para cada familia)
 - 1.204 pollos (cada familia recibió 10 gallinas + 1 gallo)
 - 678 sacos de cebada para alimentar a los animales (6 bolsas de 300 Kg para cada familia)
 - 113 paquetes para el cultivo del jardín (con 11 tipos de verduras y semillas)
 - 20 familias de cuatro pueblos (Qataneh, Beit Surik, Beit Duqu, Beit Anan) recibieron 100 cajas de colmenas de abejas (5 cajas por familia)

Teniendo en cuenta el gran número de familias que se beneficiaron de estos recursos suministrados por el proyecto evaluado, es difícil sacar conclusiones exactas sobre el Resultado 2. Pero, sin embargo, el Equipo de Evaluación logró hablar durante la fase de trabajo de campo con más de 40 beneficiarios que recibieron estos recursos; por lo tanto, podemos decir lo siguiente:

En cuanto a las cabras:

- La alimentación de las cabras se convirtió en un problema cuando los alimentos proporcionados por el proyecto (6 sacos de cebada por familia, que duraron alrededor de 6 meses) se terminaron, debido al aumento de los precios en el mercado local y la falta de áreas libres para darles de comer
- Casi todas las familias aún tenían cabras, 3 años después de recibir los animales (en los 4 pueblos que recibieron los recursos durante el año dos del proyecto, tenían cabras dos años después de recibirlas)
- Muchas de las familias pudieron obtener un beneficio económico de las cabras, vendiendo algunas de ellas
- La mayoría de las familias tenía suficiente leche para el consumo familiar normal, pero la carne no era suficiente para alimentar a la familia
- Las cabras fueron percibidas como el recurso más útil entre todos los que se ofrecieron en el marco del proyecto

- Algunos propietarios tuvieron que enfrentar varias dificultades:
 - los insectos que atacaban a los animales
 - algunas beneficiarias dijeron que los animales que recibieron del proyecto estaban en mal estado (por enfermedad o delgadez), así que esto era un mal punto de partida para ellas
 - los residuos sólidos afectaron negativamente a la salud de las cabras
 - cuando los animales estaban enfermos, tuvieron que pagar las medicinas y veterinarios
 - aquellas propietarias que no cuidaron bien las cabras, vieron cómo algunas de ellas morían

En cuanto a los pollos:

- Casi todas las familias aún tenían pollos, 3 años después de recibir los animales (en 4 pueblos, dos años después de recibirlos)
- Mucha gente dio gallos a los familiares y vecinos, cuando tenían un excedente
- La mayoría de las familias no tuvieron que comprar huevos, gracias a las gallinas; ello significó una mejora de la nutrición de las familias y también un alivio económico para la economía familiar. Lo malo fue que en invierno, la producción de huevos por lo general disminuye
- Algunos propietarios tuvieron que enfrentar varias dificultades:
 - abejas e insectos que atacaron los animales
 - residuos sólidos
 - en algunos casos, la falta de espacio para los animales mató a muchos de ellos
 - los perros callejeros fueron un problema en varios pueblos, y se comieron algunos de los pollos

En cuanto al cultivo de jardines domésticos:

- Muchas plantas y hortalizas fueron producidas: espinaca, rábano, perejil, berro, frijoles, guisantes, cebolla, cereales, lechuga, etc.
- La producción fue útil para la alimentación de las familias, aunque no suficiente
- En la mayoría de los casos, los propietarios no vendieron, porque la producción no fue suficiente
- La mayoría de los beneficiarios están satisfechos porque gracias a la producción hortícola ahorraron dinero
- La calidad de las semillas aportadas por el proyecto fue buena
- No todos los beneficiarios tenían un jardín para la plantación y el cultivo de plantas

En cuanto a la apicultura:

- La producción de miel mejoró la seguridad y la diversidad alimentaria en la mayoría de las familias que recibieron las colmenas y el resto de los materiales
- Después de alimentar a la familia, la mayoría de la gente compartió la miel con sus familiares y vecinos, y luego vendió el resto en los mercados locales (incluso vendiendo desde su casa). En general, alrededor del 50% de la producción fue consumida por las familias, y el otro 50% se dio a los familiares y/o se vendió
- La calidad de las abejas y colmenas aportadas por el proyecto fue buena
- La miel producida mejoró la nutrición de los beneficiarios y sus familias
- Los dueños de las colmenas de abejas tuvieron que enfrentarse a varias dificultades:
 - el mal tiempo, que no trajo la lluvia suficiente para las flores que las abejas necesitan para producir la miel
 - el frío mató a las abejas de algunos propietarios
 - los propietarios que no tuvieron suficiente cuidado de las abejas, tuvieron producciones mucho peores
 - algunas avispas atacaron las abejas y ello afectó negativamente a la producción de miel

- algunos propietarios, dijeron que los gases lacrimógenos lanzados por el ejército israelí durante las manifestaciones contra el Muro también mataron a las abejas
- los insecticidas utilizados por algunos agricultores también afectaron negativamente a las abejas y su producción
- algunos propietarios incluso dijeron que las ondas de las antenas cercanas afectaron negativamente a las abejas y su producción

Teniendo en cuenta todos los datos anteriores, podemos decir que el Resultado 2 se cumplió en su mayoría, ya que la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de los beneficiarios mejoró como resultado de la intervención. Al mismo tiempo, como se ha mencionado anteriormente, los propietarios tuvieron que enfrentarse a algunos problemas, lo que afectó negativamente a este Resultado.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que **el Resultado 2 tuvo una eficacia media-alta.**

Eficacia del Resultado 3

Recordemos cuál fue el Resultado 3 del proyecto:

- **R3:** Realizadas actividades de sensibilización para mujeres, jóvenes y niños/niñas

Estas son las principales actividades de sensibilización que se llevaron a cabo para estos 3 colectivos, durante el proyecto:

- **Talleres de sensibilización:** a lo largo del proyecto, 38 talleres de sensibilización se llevaron a cabo, sobre diferentes temas sociales: las drogas, los derechos del niño, derechos de la mujer, la gripe porcina, etc. Los temas fueron seleccionados por los diferentes Comités de Supervisión, en coordinación con los residentes de los diferentes pueblos. Principalmente mujeres y jóvenes asistieron a los talleres, aunque también algunos hombres
- **8 campos de verano para jóvenes:** se llevaron a cabo en ocho pueblos (Qataneh, Abu Dis, Bidu, Sheikh Jarrah, Beit Anan, Shuafat, Beit Iksa, Azzariyye). De acuerdo con los informes de seguimiento, alrededor de 950 niños participaron en estos campos. 43 jóvenes recibieron capacitación sobre la gestión de campos de verano, sobre diferentes temas: gestión de campos de verano, actividades artísticas (teatro), escritura creativa, sensibilización cívica, los derechos del niño, y actividades deportivas. Muchas actividades se llevaron a cabo en el marco de los campos de verano, en diferentes ámbitos: artístico, deportivo, cultural, salud y medio ambiente, social y voluntariado, y producción de artesanías. Aunque las actividades de sensibilización fueron secundarias en los campos de verano, también contribuyeron a la consecución del Resultados 3
- **Actividades del Parlamento Escolar:** 25 escuelas de "dentro" y "fuera" de Jerusalén participaron en esta iniciativa. Cada escuela seleccionó 7-9 estudiantes de secundaria (16-18 años) para que la representaran en los Consejos de Estudiantes, los cuales participaron en el Parlamento Escolar, compuesto por 151 estudiantes. El porcentaje de niñas que participaron en el Parlamento Escolar fue del 55% (83 de 151 estudiantes), lo que supone un equilibrio de género muy positivo. Tal como algunas chicas entrevistadas confirmaron, la participación en estas actividades las empoderó, y aumentó su sensibilización sobre los derechos de las mujeres. El Parlamento eligió seis comités. Cada comité recibió una formación específica. Las actividades del Parlamento Escolar contribuyeron a crear conciencia entre los jóvenes en valores como la democracia, la tolerancia, el respeto, el diálogo, etc.

El Resultado 3 habla de las mujeres, jóvenes y niños. Aunque las actividades evaluadas muestran que hubo actividades dirigidas directamente a mujeres y jóvenes, sino que también muestran que las actividades dirigidas a los niños pequeños (menores de 16 años de edad) eran pocas; sólo hubo algunos talleres de sensibilización que trataron temas específicos sobre los niños, aunque

de forma indirecta: la deserción de escuelas, la violencia contra los niños, los derechos de los niños, etc.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el **Resultado 3 tuvo una eficacia media**.

Eficacia del Resultado 4

Recordemos cuál fue el Resultado 3 del proyecto:

- **R4:** Mejorada la capacidad de gestión y de apoyo de las asociaciones locales de Jerusalén

Este Resultado se llevó a cabo principalmente a través de una **capacitación sobre gestión organizacional**: 12 organizaciones de Jerusalén fueron capacitadas en la gestión organizacional en un curso de 30 horas (7 sesiones). 17 personas asistieron a la capacitación (1-2 personas por organización). Recibieron capacitación en varios temas de gestión: la planificación de proyectos, gestión del tiempo, gestión de las competencias, etc. Entre los 17 asistentes, había 7 mujeres (41%).

Esta es la **lista de las 12 organizaciones** de Jerusalén, que participaron en la formación:

- Al-Maqdesi Association for Social Development
- Al-Quds Organization for Cooperation
- The Palestinian Child Center
- Al-Magharbeh Women Organization
- Iliyya Youth Association
- Spafford Center (Ciudad Vieja)
- The African Community Society (Ciudad Vieja)
- The Revolutionary Feminist Center
- Ansar al-Aseer Charity Organization
- The Youth Development Department
- Al-Raazi (Ar Ram)
- Juzoor

Es difícil medir los efectos globales de esta formación, pero de acuerdo a las entrevistas realizadas con Juzoor, Raazi y PYU durante la fase de trabajo de campo, todo parece indicar que, efectivamente, se mejoraron las capacidades de gestión y de apoyo de las 12 asociaciones locales de Jerusalén que participaron en ella.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el **Resultado 4 tuvo una eficacia media-alta**.

Eficacia del Resultado 5

Recordemos cuál era el Resultado 5 del proyecto:

- **R5:** Realizadas actividades culturales dirigidas a jóvenes

Muchas de las actividades culturales para los jóvenes se llevaron a cabo durante el período de ejecución de 2 años:

- se llevaron a cabo talleres de teatro
- actividades culturales llevadas a cabo en el marco de los 8 campamentos de verano:
 - actividades artísticas: dibujo, dibujo en la cara, el teatro, canciones tradicionales, Dabka, teatro
 - actividades deportivas: juegos tradicionales, voleibol, carreras, tenis, fútbol
 - actividades culturales: escritura creativa, historia, talleres de sensibilización sobre el

- patrimonio palestino, taller sobre habilidades para la vida, carteles, el cine científico en la televisión, los juegos de ingenio, etc.
- la salud y el medio ambiente: talleres de primeros auxilios, consejería para los niños, la limpieza personal, alimentación saludable
- sociales y de voluntariado: voluntariado, plantación de árboles, campaña de limpieza, visitas a ancianos en sus casas
- trabajo artesanal: vajilla, dibujo sobre vidrios, talleres de reciclaje, yeso
- 8 obras de teatro se llevaron a cabo para los niños en los campamentos de verano:
 - 4 en Beit Anan, Azzariyye, Shuafat y Beit Iksa. El nombre del espectáculo de teatro fue "A'ela wala Ahla"; la idea del teatro fue sobre la democracia dentro de la familia, la conducta humana diaria, el papel de la juventud en el desarrollo. Para esta actividad se nombró una empresa especializada -Teatro Sanabel- para llevar a cabo las obras de teatro en los lugares seleccionados
 - 4 en Qataneh, Abu Dis, Bidu y Sheikh Jarrah. El nombre del espectáculo de teatro fue "El camino a Jerusalén", y la idea del teatro se centró en el patrimonio de Jerusalén, mientras Jerusalén fue la Capital Cultural Árabe en 2009. Para esta actividad se nombró una empresa especializada -Teatro Tantora- para llevar a cabo estas actuaciones
- actividades culturales llevadas a cabo en el marco del Parlamento Escolar: la competición cultural entre las escuelas, establecimiento de comités artísticos y culturales

Como podemos ver, la gama de actividades culturales y artísticas llevadas a cabo durante el proyecto evaluado fue amplia y diversa. A pesar de los efectos finales de estas actividades son difíciles de medir debido a las múltiples dimensiones en juego, el Equipo de Evaluación considera que estas actividades tuvieron un enfoque correcto, se dirigieron a los jóvenes de una manera adecuada y han contribuyeron al Objetivo Específico.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que **el Resultado 5 tuvo una alta eficacia**.

Eficacia de los Comités de Supervisión

En esta sección vamos a tratar de dar respuesta a muchas de las preguntas que se formulan en el **documento** "Preguntas para la evaluación final del proyecto "Empoderamiento de las mujeres y jóvenes a través de promoción de economía rural e integración en el desarrollo de Jerusalén"" . Este documento fue elaborado por PYU junto con IEPALA, y está compuesto por 24 preguntas sobre el funcionamiento de las los Comités de Supervisión. La mayoría de estas preguntas están relacionadas con el criterio de evaluación de la Eficacia.

◆ Conocer si los SC han utilizado esta metodología en otros proyectos de cooperación al desarrollo o si lo hicieron por primera vez con PYU

Se crearon 8 CS como resultado del proyecto evaluado (Al Jib, Bidu, Beit Anan, Al Qbebe, Beit Surik, Beit Duqu, Qataneh, y Jerusalén). La mayoría de las organizaciones ya estaban en contacto en todas los pueblos antes de la ejecución del proyecto, pero era de forma irregular, superficial e informal. El proyecto creó una nueva dinámica de reuniones periódicas regulares, trabajo compartido e intercambio de las información. Por lo tanto, la creación de los CS en los diferentes pueblos "dentro" y "fuera" de Jerusalén es claramente un resultado del proyecto evaluado, que fue promovido por PYU.

De hecho, fue PYU quien promovió la metodología consistente en la creación de los CS en las zonas de intervención. Esta organización, que tiene su sede en Ramala, tenía experiencia previa con respecto al uso de los CS en otros proyectos de desarrollo en los territorios ocupados de Cisjordania. El PYU sabía de las múltiples ventajas de esta metodología en el marco de un proyecto de desarrollo a nivel de base, por lo que su personal diseñó el proyecto evaluado de

manera que los CS jugaran un papel central en la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades del proyecto.

En el caso de las zonas "dentro" de Jerusalén, el PYU no tenía experiencia previa allí a causa de los problemas logísticos derivados del Muro de separación, que separa Jerusalén de Cisjordania. Este Muro fue creado por las autoridades israelíes en los territorios ocupados e impide a los palestinos con ID palestino (emitido por la Autoridad Nacional Palestina) cruzar a Jerusalén (y al resto de la Palestina histórica), a menos que cuente con un permiso (que se dan sólo a una minoría). Por lo tanto, con el fin de establecer un Comité de Supervisión "dentro" de Jerusalén, el PYU se asoció con dos organizaciones que están presentes en la zona y tienen experiencia en este campo: Raazi y Juzoor. PYU y estas dos organizaciones conformaron un CS para las actividades llevadas a cabo "dentro" de Jerusalén (sobre todo el Parlamento Escolar y la capacitación en gestión organizacional). Al igual que en el caso de los pueblos "fuera" de Jerusalén, para Raazi y Juzoor, también fue la primera vez que participaron en una estructura como un Comité de Supervisión.

🔗 Conocer como los SC lograron el consenso en la implementación del proyecto (flexibilidad y accesibilidad), es decir como lograron convencer a la comunidad de que PYU implementara este proyecto en las diferentes comunidades beneficiadas por el proyecto.

Los CS no tuvieron que convencer a la comunidad acerca de nada. Tampoco es correcto decir que PYU implementó el proyecto en las diferentes comunidades, porque sobre el terreno, en cada pueblo, fueron las organizaciones locales y los CS locales quienes lo implementaron, con el apoyo y el seguimiento de PYU .

En cada pueblo, PYU contactó con personas que trabajan en las organizaciones locales (en la mayoría de los casos, el Consejo Local), les explicó las características del proyecto y la necesidad de crear un Comité de Supervisión. Entonces, estas organizaciones locales, con el apoyo del personal de PYU, contactaron a los beneficiarios potenciales de las diferentes actividades y realizaron una pre-selección, de acuerdo a criterios socioeconómicos. Otras personas de la comunidad fueron también contactadas por los miembros de los CS y el personal de PYU y se les informó sobre las diferentes actividades que se llevarían a cabo en sus áreas durante los 2 años de ejecución.

La gente de las diferentes comunidades beneficiadas no tuvo que ser "convencida" sobre el proyecto. Después de ser informada de toda la gama de las actividades que se llevarían a cabo en sus áreas, reaccionaron hacia el proyecto de una manera positiva y estuvieron dispuestos a participar en ellas.

🔗 Conocer si la identificación de las familias beneficiarias es imparcial y transparente. Es decir, si es un método justo a la hora de seleccionar a los/las beneficiarias.

Como hemos visto en las secciones anteriores, la gama de actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto fue muy amplia (productivas, sociales, culturales, educativas, etc.) La mayor parte de las actividades estaban abiertas a todos los beneficiarios, pero en otras, un número limitado de beneficiarios tuvieron que ser seleccionados, debido a los limitados recursos disponibles.

En el caso de las actividades económico-productivas (cultivo de huerto y crianza de animales), un número limitado de familias fueron seleccionadas en siete aldeas, en el norte de Jerusalén (Al-Jib, Bidu, Beit Anan, Qbebe Al, Beit Surik, Beit Duqu, Qataneh). En general, este fue el procedimiento seguido en el proceso de selección:

1. Las diferentes organizaciones locales de los CS contactaron con las familias beneficiarias potenciales en cada pueblo, para informarlas sobre las actividades en el proyecto y para

- conocer más acerca de su situación socio-económica y su motivación para mejorar su situación
2. En general, los CS pre-seleccionaron 30 familias candidatas en cada pueblo, para las actividades económico-productivas
 3. Todas las familias pre-seleccionadas tenían que llenar un formulario con preguntas acerca de su situación socio-económica
 4. PYU, en coordinación con cada CS local, eligió 15 beneficiarios finales en todos los pueblos (15 beneficiarios/pueblo x 7 pueblos = 105 beneficiarios). Esta selección se hizo teniendo en cuenta la situación socio-económica de cada familia, utilizando la información proporcionada por los formularios que fueron rellenos por las familias. Dependiendo de la información proporcionada, PYU le dio una puntuación a cada formulario, y finalmente optó por los casos que tuvieron la mayor puntuación (por lo tanto, la peor situación socio-económica)

Según PYU y los diferentes CS entrevistados durante la fase de trabajo de campo, los criterios para la selección de los beneficiarios fueron los siguientes:

- **sociales:** el número de personas con discapacidad en la familia, los miembros de la familia en las cárceles israelíes, la presencia de cualquier joven miembro de la familia en la universidad
- **económicos:** el número de miembros de la familia en paro, el número de miembros en la familia
- **género:** la presencia de mujeres viudas o divorciadas, la edad de las mujeres
- **logística:** espacio suficiente para los animales, que los animales no molesten a los vecinos
- Todos los miembros entrevistados de los CS y el personal de PYU insistieron en el hecho de que no hubo criterios **políticos** a la hora de seleccionar a los beneficiarios

Desde nuestro punto de vista, **el método de selección utilizado en el proyecto evaluado fue justo y transparente**. Por un lado, este método utilizó los conocimientos específicos que cada CS tenía en su respectiva área geográfica, dando a los CS la responsabilidad de pre-selección de los beneficiarios. Nadie conoce mejor la situación económica y social de las familias en todos los pueblos que las organizaciones y las personas que trabajan y viven allí también. Por otra parte, PYU asignó puntos a cada familia de acuerdo a los criterios de selección antes mencionados, haciendo la elección final más matemática, objetiva y transparente. Un aspecto positivo de este método es que la decisión final no fue tomada por el PYU en solitario, sino en coordinación con los diferentes CS.

En general, es bastante difícil evitar la politización de los proyectos de desarrollo financiados por donantes internacionales en el territorio palestino ocupado, debido a las características especiales del país y la dinámica política interna palestina. En cuanto al riesgo de uso de criterios políticos en la selección de los beneficiarios, nuestra opinión es que la estructura plural de los CS, donde diferentes organizaciones y personas representativas de diferentes orígenes políticos participaron, hicieron muy difícil que tuviera lugar.

El único punto negativo en este proceso de selección, desde nuestro punto de vista, es que en algunos pueblos, **algunos miembros de los CS fueron también beneficiarios** de los recursos productivos-económicos (la cría de animales, el cultivo de jardín doméstico y la apicultura). Creemos que se trata de una incompatibilidad, teniendo en cuenta que los miembros de los CS son los encargados de la selección, junto con PYU. Hablando sobre este tema, algunos miembros de los CS dijeron que las personas que participaban en un SC deberían haber trabajado de forma voluntaria, de lo contrario no merecían esa posición. Se harán algunas recomendaciones sobre este tema, en la sección de recomendaciones del Informe de Evaluación.

◆ ¿Cómo se ven los SC a si mismos y su papel en la implementación del proyecto? Efectividad.

Después de hablar con los miembros de diversos CS que trabajan en los pueblos "dentro" y "fuera" de Jerusalén, creemos que los Comités de Supervisión que se crearon comprendieron la importancia de su papel, en el marco del proyecto evaluado. Entendieron que el trabajo en un órgano de coordinación fue mucho más eficaz que trabajar por separado (cada organización en su campo).

Los miembros de los CS entrevistados creían que tenían la legitimidad suficiente para seleccionar a los beneficiarios y organizar, implementar y dar seguimiento a las actividades, porque son representativos de sus respectivas sociedades civiles, presentes en los pueblos: hombres y mujeres, personas de diferentes entornos profesionales y políticos, miembros de organizaciones que trabajan en diferentes sectores (salud, educación, mujeres, etc.).

◆ ¿Cuál fue el grado de implicación de los SC en la resolución de los problemas que ocurrieron durante la implementación del proyecto? (¿cuales fueron esos problemas?).

Según los resultados que hemos obtenido, que son el resultado de las diferentes entrevistas y grupos focales realizados durante la fase de trabajo de campo, los CS no encontraron mayores problemas durante la ejecución del proyecto evaluado. Más que "resolución de problemas", sería más adecuado hablar de "gestión de las actividades" que se llevaron a cabo. Si tuviéramos que mencionar algún problema menor, sería el siguiente:

- entre las personas que fueron pre-seleccionadas y finalmente no seleccionadas, había un sentimiento de frustración debido a la expectación creada, que finalmente no se materializó; expresaron su frustración a los correspondientes CS
- los pueblos grandes (como Bido o Qataneh) fueron, por supuesto, más difíciles de gestionar que los más pequeños, y esto planteó un desafío a los CS

Los CS se reunieron de forma más o menos regular (la frecuencia de las reuniones cambiaba dependiendo de la zona) para organizar y dar seguimiento a las actividades, compartir las dificultades que aparecían, dar voz a las opiniones y discutir las preocupaciones de los beneficiarios, etc. Creemos que la implicación y compromiso de los diferentes CS en esta gestión regular fueron altos, ya que entendieron que una buena coordinación entre los miembros de los CS era vital para asegurar el éxito de la intervención.

◆ ¿Cuál fue el papel de los SC en la planificación y evaluación mensual de las actividades del proyecto?

Los miembros de los diferentes CS con los que hablamos nos dijeron que planeaban, daban seguimiento y evaluaban las actividades del proyecto, pero no con una regularidad estricta. Cuando la necesidad de una reunión aparecía, simplemente se reunían. Puesto que el contacto con los beneficiarios era constante -aunque informal- no sintieron tanto la necesidad de reuniones periódicas. Algunos de los miembros también destacaron el hecho de que esta planificación, seguimiento y evaluación no sólo era responsabilidad de los CS, sino también de PYU. Es por ello que la comunicación constante entre los diferentes CS y el personal de PYU fue percibido como muy importante durante el proyecto.

◆ ¿Cuál fue el grado de empoderamiento (pertenencia) de los SC sobre el proyecto y el parternariado con PYU?

Después de hablar con diferentes miembros de los CS en los diferentes pueblos de Jerusalén, nos dimos cuenta de que, en general, su sentido de pertenencia y compromiso con el proyecto fue alta. Las diferentes organizaciones locales, que han estado trabajando durante años para mejorar

la situación en sus respectivos pueblos, saben lo difícil que es la situación de los pueblos palestinos, tanto "dentro" como "fuera" de Jerusalén. Por lo tanto, eran muy conscientes de los posibles efectos positivos que un proyecto como el proyecto evaluado podría tener en sus áreas, y es por eso que recibió un amplio apoyo y compromiso por parte de los CS que fueron creados. Los CS entendieron que este proyecto era una buena oportunidad para mejorar las vidas de las personas en diferentes campos, y trabajaron decididamente para apoyarlo.

En cuanto al partenariado entre los CS y PYU, vimos que este trabajo conjunto fue eficaz en todos los ámbitos de intervención donde los CS fueron creados. Esto se logró como resultado de un buen enfoque adoptado por el PYU hacia los CS: PYU estuvo en contacto regular con cada uno de los CS, ofreció apoyo a través de su personal, discutió las dificultades con los CS, pero al mismo tiempo fue consciente de sus límites a nivel local. PYU sabía (como resultado de anteriores experiencias similares con CS en Cisjordania) que en el plano local, son las organizaciones que componen los CS quienes mejor conocen la situación de las familias, la economía, los problemas, etc. por lo que todo el tiempo estuvo claro que el papel principal en el ámbito local tenía que asumirlo los CS (esto fue particularmente claro en el caso de las actividades llevadas a cabo "dentro" de Jerusalén, ya que PYU no tienen conocimientos suficientes para liderar un proceso de allí). Este enfoque de PYU empoderó los CS y aumentó su sentido de pertenencia al proyecto evaluado.

◆ **Conocer si la existencia e implicación de los SC en el proyecto contribuyó en la selección de personas beneficiarias para evitar que estas no fueran las mismas beneficiarias de otros proyectos implementados por otras organizaciones en las mismas comunidades.**

El hecho de que los beneficiarios ya hubieran participado en proyectos de desarrollo anteriores en sus pueblos se tuvo en cuenta por parte de los CS al pre-seleccionar a los beneficiarios del proyecto evaluado, en coordinación con otras ONG locales e internacionales. También es cierto que para varios pueblos, esta era la primera vez que un proyecto de desarrollo con el apoyo de donantes internacionales intervenía en la zona, por lo que no había precedentes.

◆ **¿La implementación del proyecto y la implicación de los SC contribuyó a estrechar las relaciones entre el gobierno local y la sociedad civil organizada en las comunidades implicadas?**

Los 7 CS creados en el norte de Jerusalén (Al-Jib, Bidu, Beit Anan, Qbebe Al, Beit Surik, Beit Duqu, Qataneh) fueron compuestos por las organizaciones más relevantes de la sociedad civil local; en todos los casos incluyeron a los Consejos Locales, que son la representación pública de la ANP en los pueblos. Esto no aplica al CS creado en Jerusalén (por PYU, Raazi Al y Juzoor), donde la cooperación con el Ayuntamiento de Jerusalén -responsable de la discriminación y la limpieza étnica de los palestinos- por supuesto no fue considerada en el diseño de la intervención.

Antes de la implementación del proyecto evaluado, las organizaciones locales de la sociedad civil ya estaban en contacto con el Consejo Local para compartir información y trabajar juntos en actividades conjuntas; fue especialmente el caso de pueblos como Qatanna o Beit Surik, donde todos las organizaciones que tomaron parte en los CS tenían sus oficinas principales en el mismo edificio que el Consejo Local. Pero la dinámica específica creada por el proyecto, principalmente a través de la creación de los CS, fortaleció de forma muy importante la relación entre el gobierno local y la sociedad civil organizada.

Este fortalecimiento vino como consecuencia de las reuniones de los CS que tuvieron lugar en el marco del proyecto evaluado. En estas reuniones, el Consejo Local pudo compartir con las organizaciones de la sociedad civil la información sobre el estado de la ejecución del proyecto y se tomaron decisiones cuando fue necesario. Estas reuniones, sin embargo, fueron también una oportunidad para el Consejo Local para tener un mejor conocimiento y comprensión de las

necesidades y los problemas de la población, y para las organizaciones, la oportunidad de canalizar las demandas sociales sentidas sobre el terreno, directamente al Consejo Local. Incluso después de la finalización del proyecto, la mayoría de los CS seguían reuniéndose, aunque no de manera regular y formal, lo cual es una prueba más del mencionado fortalecimiento de las relaciones.

◆ ¿La población se unió a los SC porque realmente creían que era la mejor opción (credibilidad) o lo hicieron solamente para ser beneficiarias del proyecto?

Es incorrecto hablar de la población uniéndose a los CS que se crearon en sus pueblos, ya que los CS estaban compuestos por representantes de organizaciones de la sociedad civil y no por individuos. Los CS estuvieron en contacto con la población para informarla de las actividades del proyecto que se iban a realizar, para seleccionar los posibles beneficiarios, para resolver posibles dificultades, etc.

La mayoría de la población en las diferentes áreas de intervención entendió que el proyecto podía tener un impacto positivo en sus realidades locales, en diferentes campos, por lo que tenía que aprovechar esta oportunidad. En algunas zonas de Jerusalén, especialmente en áreas de "fuera", los proyectos de desarrollo financiados por donantes internacionales son escasos, por eso el proyecto evaluado trajo esperanza a muchos de estos pueblos. Al mismo tiempo, la mayoría de la población entendió que los CS son un instrumento legítimo y eficaz para organizar, implementar y dar seguimiento de las actividades del proyecto, ya que están compuestos por las organizaciones más representativas de la sociedad civil local. Esta comprensión resultó en un amplio apoyo a los CS por parte de la población local.

Más allá del apoyo general al proyecto, como es natural, las familias también querían ser beneficiarios directos de las actividades productivas (cría de animales y el cultivo de jardín y las capacitaciones correspondientes). Como hemos explicado antes, los CS y PYU utilizaron diferentes criterios socioeconómicos para seleccionar las familias más adecuadas.

◆ En la coordinación con PYU ¿sintieron los SC que tuvieron poder de decisión?

Le preguntamos a los CS por su poder de decisión en el marco del proyecto, y respondieron que fue correcto y suficiente, pero que en realidad no había tantas decisiones que tomar. Según algunos miembros de los CS, las pocas decisiones importantes que había que tomar fueron tomadas en coordinación con PYU. El punto de los CS de vista fue, en la mayoría de los casos, que la toma de decisiones era una responsabilidad compartida entre PYU y los CS. Aunque PYU quería que los CS tuvieran un papel lo más importante posible a nivel local, la organización también entendió que su constante apoyo y seguimiento a los CS era necesario.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una EFICACIA MEDIA-ALTA.

■ **3.3. EFICIENCIA**

En esta sección vamos a analizar la eficiencia del proyecto evaluado en el uso de los recursos disponibles: económicos, humanos, materiales y tiempo. También mencionaremos los factores externos que condicionan esta eficiencia y la eficiencia de los mecanismos de gestión y comunicación.

Eficiencia de los recursos económicos

El equipo de evaluación ha estudiado y analizado el Informe Financiero final del proyecto evaluado, con el fin de ver el grado de eficiencia en el uso de los recursos económicos.

En general, el coste de los diferentes bienes y servicios utilizados para llevar a cabo las actividades del proyecto, ha sido **racional y de acuerdo con el nivel de precios** que se puede encontrar en el mercado, en las zonas palestinas en Jerusalén y Cisjordania. **Se lograron en su mayor parte los Resultados a través de estos gastos**, por lo que podemos decir que **el uso de los recursos económicos proporcionados por la AECID y otros financiadores fue eficiente**.

No hay desviaciones importantes en el gasto, en relación con las líneas presupuestarias. Las mayores desviaciones que se pueden encontrar están en las líneas de "Personal en España" (178,46%) y "Servicios Técnicos" (176,80%), pero como las cantidades no eran muy importantes en términos relativos, estas desviaciones no tuvieron un impacto relevante. En ambos casos, parece que el problema viene del hecho de que el costo del personal y los servicios técnicos se subestimaron cuando el presupuesto fue diseñado, puesto que los gastos en ambos artículos fue racional y justificado.

Eficiencia de los recursos humanos

La línea presupuestaria de "**Personal**" (local, personal expatriado y en España) es **la mayor línea presupuestaria** del proyecto: supone alrededor del 47% del presupuesto total aportado por la AECID (163,877.5 € / 350.000 €), incluso superior a la línea de "Equipos, materiales y mobiliario", que ocupa el segundo lugar con un 29% (101.474,20 € / 350.000 €).

Debido a la gran cantidad de actividades llevadas a cabo durante el proyecto evaluado, ya fueran capacitaciones, talleres, cursos, campos de verano, etc. el **personal local contratado para el proyecto fue muy numeroso**. PYU no sólo contrató a los coordinadores de proyecto y administradores como en cualquier proyecto normal, sino también a los trabajadores de campo, instructores de talleres y cursos en diversas áreas, asesores artísticos, facilitadores, expertos que proporcionaron apoyo técnico, etc. IEPALA pagó los salarios del personal expatriado en Palestina y el personal en España.

A los instructores se les pagaron salarios y remuneraciones que eran justos, sin ser excesivos, y la mayoría de ellos cumplieron sus funciones y lograron aumentar la sensibilización y el conocimiento de los participantes, tal como estaba previsto.

Los numerosos trabajadores de campo que fueron empleados en el proyecto -especialmente en el área al norte de Jerusalén (donde se llevaron a cabo la mayoría de las actividades económico-productivas), aunque también en Jerusalén- fueron esenciales para lograr los Resultados, y recibieron salarios justos. Estos trabajadores de campo tenían el papel fundamental de acompañar a los beneficiarios, dar apoyo durante las capacitaciones técnicas, solucionar sus dudas y problemas y la conexión con los CS.

El personal contratado por IEPALA en Palestina (expatriado) y en España recibió salarios y beneficios justos, sin ser excesivos, tomando como referencia el nivel salarial español. Su papel, tanto en el campo como en la sede, estuvo justificado, y fue necesario para la correcta gestión del proyecto. El mayor problema con respecto a la eficiencia de los recursos humanos fue la **ausencia, durante varios meses, de personal expatriado de IEPALA** en Palestina, lo que **debilitó el seguimiento** de las actividades del proyecto.

En cuanto al personal local que fue contratado, si nos fijamos en su coste -detallado en el Informe Financiero- y si lo comparamos con los Resultados obtenidos por el proyecto, podemos decir que **en términos generales el uso de los recursos humanos fue eficiente**.

Eficiencia de los recursos materiales

Muchos materiales fueron necesarios durante el proyecto para la correcta aplicación de las actividades, especialmente porque muchas de ellas fueron capacitaciones, talleres y cursos, que necesitaron gran cantidad de materiales que para ser llevadas a cabo. Pero mirando el Informe Financiero, está claro que el mayor gasto en términos de "materiales", fue la compra de los

recursos productivos-económicos: cabras, pollos, material para apicultura, los materiales de jardín, etc.

En la mayoría de los casos, el coste de los materiales que se compraron durante el proyecto fue racional y relacionado con el precio real en el mercado local palestino. Como estos costes fueron realistas, y los resultados de la utilización de estos materiales fue eficaz en el logro de los Resultados del proyecto evaluado, podemos decir que **en términos generales, el uso de los recursos materiales fue eficiente.**

Eficiencia de los mecanismos diseñados para planificar, ejecutar y dar seguimiento

Los **8 Comités de Supervisión** creados por el proyecto evaluado jugaron un papel crítico y central en la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades que se llevaron a cabo. Las diferentes organizaciones que en cada pueblo pertenecían a un CS se reunieron con el fin de intercambiar información, coordinar, resolver problemas, planificar las actividades del proyecto y supervisar su aplicación. A pesar de que fueron muy eficaces en el desempeño de sus funciones, no podemos decir que fueran también muy eficientes. Debido a la informalidad e irregularidad del trabajo conjunto de los CS, podemos decir que **este mecanismo (los CS) tuvo una eficiencia media.**

En cuanto a las capacidades de seguimiento de IEPALA, estuvieron muy afectadas por el hecho de que **durante varios meses, la ONG no tuvo personal extranjero en Palestina.** Esto dio lugar a un **debilitamiento de las capacidades de acompañamiento y seguimiento,** y también causó **retrasos en la entrega de informes técnicos y financieros** a la AECID por parte de EPALA. Este retraso llegó a tal punto que a mediados de mayo de 2011, 16 meses después del fin oficial de las actividades del proyecto, los Informes Finales técnico y financiero aún no se había presentado a la AECID.

Factores externos que afectaron la eficiencia

Aunque pueda sonar obvio, es importante mencionar la **ocupación israelí** como un factor externo permanente y amplio que afectó a la eficiencia del proyecto de una manera negativa. La ocupación afectó negativamente a la capacidad de trabajo de los CS y la ejecución de cualquier actividad, como los campamentos de verano, talleres, cursos de formación, Parlamento Escolar, etc.

Eficiencia de los Comités de Supervisión

🔗 ¿Conocen los SC el presupuesto de las actividades del proyecto, en relación a las contribuciones locales?

El Equipo de Evaluación comprobó que, en general, los miembros de los CS no conocían el presupuesto exacto de las actividades que estaban ejecutando o monitoreando. La mayoría de los miembros de los CS sabía que PYU estaba contribuyendo al presupuesto global del proyecto con una contribución local limitada, pero sólo en términos generales; sabían que el personal local estaba cubierto parcialmente por la PYU, pero no estaban seguros acerca de la cantidad exacta de esa contribución o sobre otras líneas presupuestarias cubiertas por la contribución local.

Al mismo tiempo, creemos que no era necesario que los CS en los diferentes pueblos de Jerusalén conocieran los detalles del presupuesto. Un conocimiento y comprensión general de las líneas principales del presupuesto, seguramente sería suficiente.

<p>Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tenía una EFICIENCIA MEDIA.</p>

■ 3.4. IMPACTO

En esta sección vamos a estudiar los resultados de las actividades realizadas en el proyecto evaluado, incluso cuando los resultados van más allá de lo que se planificó en el marco lógico. Vamos a considerar no sólo los efectos positivos, sino también los negativos; no sólo el impacto esperado, sino también el inesperado.

Impacto positivo en los beneficiarios

En primer lugar, hay que decir que la descripción de los beneficiarios realizada en los documentos entregado por IEPALA al Equipo de Evaluación es muy vaga, superficial y no cuantificada. La única descripción de los beneficiarios que se pudo encontrar en la propuesta aprobada del proyecto fue la siguiente:

"El proyecto se dirige a niños, jóvenes y mujeres, a partir de la idea de que la promoción directa de la generación de ingresos, las actividades culturales y sociales realizadas por mujeres y jóvenes son las herramientas mejores para empoderarlos y fortalecer su rol en la sociedad civil".

Tampoco existe en los documentos de referencia una distinción entre beneficiarios directos e indirectos, ni ninguna mención de los CS o de cualquier otra institución como beneficiaria. Por lo tanto, tendremos que tener un enfoque generalista para llevar a cabo nuestro análisis sobre estos tres colectivos: niños, jóvenes y mujeres.

+ Niños

Como ya hemos mencionado en la sección de "Eficacia", las actividades en el proyecto evaluado dirigidas a niños pequeños (menores de 16 años de edad) fueron muy pocas (sólo los campos de verano estaban dirigidos directamente a ellos, y algunos talleres de sensibilización, de forma indirecta: el abandono escolar, la violencia contra los niños, los derechos del niño, etc.). Parece que el proyecto tuvo un pequeño impacto en este colectivo; sin embargo, hubo un impacto positivo -aunque pequeño- en términos de sensibilización sobre los derechos de los niños y su problemática, gracias a estos talleres.

+ Jóvenes

El empoderamiento de los jóvenes es una estrategia central en el proyecto evaluado. Podemos percibir esta importancia al ver la matriz de marco lógico. El enfoque en la juventud está presente en el Objetivo General (Mejorada la situación de la población rural Palestina a través del fortalecimiento organizativo de las **asociaciones de jóvenes** en Jerusalén), en el Objetivo Específico (Promovido el papel y la participación de las **mujeres jóvenes** en el desarrollo rural), Resultado 1 (Mejorada la capacidad de las **mujeres jóvenes** rurales), Resultado 3 (Realizadas actividades de sensibilización para mujeres, **jóvenes** y niños/niñas) y Resultado 5 (Realizadas actividades culturales dirigidas a **jóvenes**). Esto no es extraño, teniendo en cuenta que la ONG que llevó a cabo el proyecto fue PYU, con mucha experiencia y know-how en el trabajo con población joven.

Los principales impactos positivos para los jóvenes se obtuvieron en los siguientes ámbitos:

- **económico-productivo y seguridad alimentaria:** la mayoría de los hombres y mujeres jóvenes que recibieron los recursos productivos (animales y semillas para el jardín) pudieron mejorar su situación de seguridad alimentaria familiar; también en algunos casos, su situación económica interna mejoró mediante la venta de parte de la producción. Sin embargo, sólo una minoría de los beneficiarios de esta actividad eran jóvenes
- **social:** las actividades en las que los jóvenes participaron en el marco del proyecto evaluado aumentaron su sensibilización sobre problemas sociales (drogas, etc.) y los derechos humanos (centrados los derechos de las mujeres, los jóvenes y los niños), a través de talleres y campos de verano, las organizaciones juveniles que participaron en los

CS y los que fueron capacitados en gestión organizacional fueron fortalecidos desde el punto de vista institucional. Todo esto tuvo un impacto social positivo, porque tener una juventud mejor preparada, más consciente y participativa es un beneficio para toda la sociedad palestina en el presente y sobre todo en el futuro, cuando estos jóvenes estarán en posiciones de poder e influencia

- **político:** a través del Parlamento Escolar, los talleres y los campos de verano, los valores de la democracia, la diversidad, la tolerancia y el diálogo se promovieron entre los jóvenes. Esto tiene un impacto muy positivo en el presente de Palestina, porque a los jóvenes se les da herramientas no violentas para presionar por la libertad y la justicia dentro de Palestina y en relación con la ocupación israelí, pero el impacto será aún mayor en el futuro, cuando algunos de estos jóvenes se involucren en la política. Después de estas actividades, estos jóvenes son más propensos a elegir las herramientas jurídicas, políticas y no violentas para defender sus derechos, en contraposición a las soluciones violentas y armadas
- **cultural:** la posibilidad de participar en las actividades culturales dio la oportunidad a estos jóvenes de expresar, fortalecer y desarrollar su creatividad; expresar y liberar sus sentimientos, el estrés y las emociones de una manera no-violenta y constructiva; de aprender más sobre su patrimonio cultural árabe y palestino, aumentando su conexión con la tierra y su gente. Por lo tanto, esta dimensión tuvo un impacto muy positivo para la juventud

+ Mujeres

El enfoque en las mujeres es también una estrategia central en el proyecto evaluado aunque menor que el que se hace en la juventud en general (sección anterior). Este enfoque se destaca en la matriz de marco lógico, en particular en el Objetivo Específico (Promovido el papel y la participación de las **mujeres** jóvenes en el desarrollo rural), Resultado 1 (Mejorada la capacidad de las **mujeres** jóvenes rurales) y Resultado 3 (Realizadas actividades de sensibilización para **mujeres**, jóvenes y niños/niñas).

Los principales impactos positivos para las mujeres tuvieron lugar en los ámbitos siguientes:

- **Económico-productivo:** las mujeres de los 7 pueblos en el norte de Jerusalén, que recibieron los recursos productivos (animales y semillas de jardín) se les dio la oportunidad de cuidar, administrar y desarrollarlos. Aunque en muchos casos las mujeres fueron ayudadas por algunos miembros de sus familias, al final, las mujeres fueron las responsables últimas de estos recursos, y como resultado de ello fueron empoderadas. En algunos casos, las familias tuvieron la oportunidad de vender una parte de su producción, mejorando así la situación económica de la familia. En los casos en que las ventas se realizaron, la mayoría de las mujeres gestionaron estos ingresos para la familia y sus maridos respetado su posición.
- **Salud:** Gracias a los recursos productivos recibidos, las mujeres pudieron mejorar su situación de seguridad alimentaria y la de sus familias, especialmente en el caso de los niños. Esto se hizo a través de la producción de leche, huevos, verduras, miel y carne; también incrementó su sensibilización sobre las problemáticas de salud, lo cual se tradujo en un beneficio para toda la familia, especialmente para los niños
- **Psicológico:** Independientemente de los resultados de la gestión que las mujeres hicieron de los recursos productivos recibidos (en la mayoría de los casos positivos, en unos pocos casos neutrales o negativos) lo más importante fue darles la oportunidad de tener una "parte" de los recursos domésticos, lo cual tuvo un impacto psicológico muy positivo en ellas. Esto es particularmente importante porque en el contexto de una sociedad dominada por los hombres como la palestina, no es fácil que a las mujeres se les dé la oportunidad de gestionar y administrar recursos por su cuenta. La capacitación que las mujeres recibieron no sólo las preparó mejor para determinadas tareas productivas como la producción animal y el cultivo del jardín, sino que también las empoderó, desarrollando sus habilidades y fortaleció en ellas la idea de que tienen el derecho a trabajar, aprender y administrar sus propios recursos, exactamente igual que los hombres

- **Educativo:** las mujeres que participaron en el proyecto evaluado tuvieron la oportunidad de aumentar sus capacidades mediante la participación en capacitaciones sobre actividades económicas, cursos, campamentos de verano y talleres. Contar con mujeres más instruidas es un beneficio no sólo para ellas mismas, sino para toda la sociedad palestina
- **Cultural:** las actividades de teatro, campos de verano, música tradicional, cursos de Dabka, etc. que se llevaron a cabo en el marco del proyecto evaluado dieron a las mujeres la posibilidad de recibir, elaborar y crear cultura, que es un factor clave en el desarrollo humano de cualquier sociedad. En una sociedad dominada por los hombres como la palestina, donde la mayoría de las mujeres encuentran barreras para expresar libremente sus opiniones, emociones y visión, el arte y la cultura les da un canal para liberar estas energías, lo que supone un beneficio para ellas y para toda la sociedad
- **Políticos:** los talleres y los campos de verano realizados en el proyecto, pero en particular la iniciativa del Parlamento Escolar -donde 83 de los 151 alumnos eran mujeres (55%)-, dio la oportunidad a las jóvenes de ser activas en debates e iniciativas políticas, al mismo nivel que sus compañeros masculinos. Esto tuvo un impacto positivo en estos niños y niñas, haciendo más aceptable en estos grupos la idea de que las mujeres tienen derecho a participar en la política tal y como los hombres lo han hecho tradicionalmente. La creciente participación de las mujeres en la política palestina sólo puede traer beneficios sociales en el futuro, ya que las mujeres suelen ser más cercanas que los hombres a valores como el diálogo, la resolución no violenta de conflictos, la tolerancia y el respeto
- **Social:** el proyecto aumentó la sensibilización sobre los derechos de la mujer y los problemas sociales con los que se enfrentan las mujeres, a través de varios talleres y campos de verano en los que participaron cientos de personas. Una sociedad más consciente acerca de los derechos de la mujer y sus problemas -aunque el alcance del proyecto se limitara a la zona de Jerusalén- sólo puede traer beneficios para estas mujeres y para toda la sociedad palestina

Impacto negativo sobre los beneficiarios

Es difícil mencionar impactos negativos provenientes de las actividades del proyecto evaluado. En el peor de los casos, podríamos decir que algunas actividades tuvieron un impacto neutro (ni positivo, ni negativo). Este podría ser el caso de algunas familias en el norte de Jerusalén, que recibieron los recursos productivos (animales y semillas para el huerto) y al final del proyecto -en parte debido a factores externos y en parte debido a su mala gestión- los habían perdido todos. Pero aún en este caso, al menos en el comienzo del proyecto, estos recursos productivos contribuyeron a la alimentación y bienestar de sus familias.

Impacto sobre otros colectivos (positivo o negativo)

Además del impacto positivo para las mujeres, jóvenes y niños que hemos mencionado antes, hubo otros impactos positivos del proyecto sobre los siguientes colectivos:

+ Los familiares y vecinos de los beneficiarios

Aunque los documentos de referencia del proyecto no hacen ninguna distinción entre beneficiarios directos e indirectos, podemos decir que este colectivo fue un beneficiario indirecto de las actividades realizadas.

La mayor parte de los beneficiarios entrevistados en los pueblos en el norte de Jerusalén, explicaron al Equipo de Evaluación que dieron a su familia y vecinos parte de su producción. Esta es una muestra muy representativa de la tradicional solidaridad hacia los familiares y vecinos presente en las sociedades tradicionales, como la palestina, especialmente en las zonas rurales como las que se beneficiaron del proyecto. Gracias a esta solidaridad, la situación de seguridad alimentaria no sólo mejoró para las familias beneficiadas, sino también para sus familiares y vecinos, haciendo que el alcance del proyecto aún fuera más grande.

+ Asociaciones locales

El Equipo de Evaluación considera que las asociaciones locales que participaron en el proyecto se fortalecieron durante los 2 años de duración del proyecto, a través de diferentes medios:

- La participación en diferentes CS locales creados en el proyecto
- Organización de talleres sobre temas sociales para la población y participación en ellos
- Organización de los campos de verano para los jóvenes
- La participación en la formación sobre la gestión organizacional "dentro" de Jerusalén
- La participación en la experiencia del Parlamento Escolar
- Organización de actividades culturales para jóvenes (teatro, dabke, música tradicional, etc.)

De acuerdo con nuestros hallazgos durante la fase de trabajo de campo y las Fuentes de Verificación proporcionadas por IEPALA al Equipo de Evaluación, hubo **36 asociaciones y organizaciones locales** que participaron en el proyecto (sin tener en cuenta los Consejos Locales y los PYU). Trabajan principalmente en los ámbitos de la juventud, las mujeres, el desarrollo rural, la cultura y los niños.

Este fortalecimiento de las asociaciones y organizaciones locales tuvo un impacto positivo a nivel local. Una sociedad donde la sociedad civil tiene un papel relevante, activo y productivo tiende a ser más desarrollada, pacífica y justa.

+ Palestinian Youth Union (PYU)

En cuanto a los impactos positivos que el proyecto evaluado tuvo en la organización PYU, podemos mencionar los siguientes:

- El conocimiento, la comprensión y la influencia en el área de Jerusalén de esta organización aumentó de forma importante (este punto será desarrollado más adelante en esta sección)
- El personal técnico y de gestión contratado por la PYU aprendió de la ejecución y el seguimiento del proyecto
- La organización tuvo la oportunidad de probar de nuevo la metodología de los CS, aprender del proceso y utilizar los resultados en futuros proyectos donde CS serán también creados

+ Consejos Locales

Los 7 CS que se crearon en los pueblos en el norte de Jerusalén (Al-Jib, Bidu, Beit Anan, Qbebe Al, Beit Surik, Beit Duqu y Qataneh) integraron a los Consejos Locales, que representan a la ANP en cada una de esas áreas en particular (en las zonas A y B de Cisjordania). En muchas ocasiones, las reuniones de los comités permanentes se llevaron a cabo incluso en las instalaciones del Consejo Local; este fue el caso en los pueblos donde las asociaciones civiles más relevantes de la sociedad y el Consejo Local están en el mismo edificio. Esto no aplica al CS creado en Jerusalén (por PYU, Raazi Al y Juzoor), donde la cooperación con el Ayuntamiento de Jerusalén -responsable de la discriminación y la limpieza étnica de los palestinos- no fue, por razones obvias, tenida en cuenta en el diseño de la intervención .

A lo largo de la ejecución del proyecto evaluado, los Consejos Locales tuvieron que reunirse con el resto de organizaciones de la sociedad civil que componen los CS. Estas reuniones, que en algunos pueblos fueron más regulares que en otros, dieron la oportunidad a las autoridades municipales de conocer de primera mano cuáles eran las necesidades, demandas y problemas que afectan a los pueblos. Como resultado del proyecto, la comunicación entre la sociedad civil local y los Consejos Locales aumentó de forma importante. Esto es cierto a pesar de que en la mayoría de los pueblos, estos contactos y comunicaciones ya estaban teniendo lugar. Los CS fortalecieron estos contactos ya existentes y la comunicación.

Como resultado del mencionado incremento de la comunicación a nivel local, los Consejos Locales estuvieron en mejor posición para hacer frente a la problemática local y dar una respuesta a las demandas locales, lo que obviamente tuvo un impacto positivo en la población que vive en esas zonas.

Impacto sobre la equidad de género (positivo o negativo)

Este impacto será estudiado en la sección 3.5. "Viabilidad / Sostenibilidad"

Impacto inesperado (positivo o negativo)

Hubo un **impacto positivo inesperado** como resultado de las actividades del proyecto:

+ Comités populares contra el Muro y la ocupación

Como resultado de las actividades del proyecto, los diferentes pueblos que fueron beneficiados por las mismas registraron un aumento de la participación de la sociedad civil en general en los asuntos que afectan a estos pueblos. Esto fue particularmente visible en el caso de los jóvenes y las mujeres, cuya participación aumentó, principalmente a través de asociaciones locales. Creemos que este aumento de la participación social tuvo un impacto positivo también en los comités locales populares que se han creado en los últimos años para promover la resistencia popular contra el Muro y la ocupación, principalmente en forma de manifestaciones.

El comité popular más activo y conocido en la zona de Jerusalén en los últimos años ha sido Biddo, pero la mayoría de los pueblos que se ven directamente afectados por la anexión del Muro, cuentan con este tipo de comités, especialmente en la zona norte de Jerusalén. Debido a esta mayor participación de la sociedad civil en los comités populares locales, están ahora en mejores condiciones y más fuertes que hace tres años, para continuar con sus actividades de resistencia popular. El conjunto de la sociedad palestina se beneficia de las actividades de los comités populares contra el Muro y la ocupación, ya que forman parte de la lucha por el reconocimiento de los legítimos y fundamentales derechos palestinos.

Factores externos que han influenciado el impacto

Estos son varios factores externos, imposibles de controlar, que tuvieron un **impacto negativo** sobre el proyecto evaluado:

+ Ocupación israelí

Este es el factor negativo más importante en cualquier proyecto ejecutado en el territorio palestino ocupado. La ocupación israelí tiene un impacto negativo en todos los aspectos de la vida cotidiana: las comunicaciones, los movimientos, el acceso a las escuelas, hospitales o universidades, la propiedad de la tierra, la seguridad, el desarrollo económico, la política, la expresión cultural, los derechos humanos, etc. De forma directa o indirecta, la ocupación afecta a todos los otros factores que también se mencionan en esta sección. Si tuviéramos que hablar de los impactos negativos específicos que la ocupación tuvo sobre las actividades llevadas a cabo por el proyecto evaluado, serían las siguientes:

- **La falta de tierras disponibles**, como resultado de la construcción del Muro de separación y de las colonias judías vecinas que se están apoderando de las tierras palestinas. Esta falta de tierras disponibles fue un problema para las personas que viven en los pueblos porque no podían llevar a sus cabras y pollos para alimentarlos en zonas libres, por lo que se vieron obligados a comprar alimentos para ellos. Otra consecuencia es que no tuvieron mucho espacio disponible para el cultivo de huerto doméstico
- Algunos beneficiarios se quejaron de que los **gases lacrimógenos** lanzados cada semana por el ejército israelí (IDF) contra los manifestantes durante las manifestaciones contra el Muro afectó negativamente a los animales, especialmente las abejas, que o bien murieron o huyeron a otras zonas más lejanas del Muro
- La existencia del **Muro de separación** en Jerusalén hizo la comunicación y el intercambio

de un lado al otro del Muro, muy difícil. Los pueblos en el norte de Jerusalén, vieron cómo el Muro limita sus posibilidades de vender su producción "dentro" de la ciudad. Las escuelas que participaron en el Parlamento Escolar sólo pudieron celebrar reuniones generales "fuera" de Jerusalén, ya que muchos de los estudiantes que viven y estudian "fuera" de la ciudad tienen ID palestino y no se les permite entrar en Jerusalén

+ El aumento de los precios de los alimentos para animales

Durante los primeros 6 meses del proyecto, los beneficiarios que recibieron los animales (cabras y pollos) para ser criados, se les dio también la comida para alimentarlos (6 sacos de 300 kilogramos de cebada por familia).

Esto fue una ayuda muy importante para las familias durante este periodo, ya que no tuvieron que preocuparse por ese coste, y pudieron centrar sus esfuerzos en cuidar los animales y criarlos. Pero después de 6 meses, esa ayuda del proyecto terminó, por lo que los beneficiarios no tuvieron otra opción que comprar la comida para los animales con su propio dinero.

Empezar a asumir el coste de los alimentos ya era un problema para la mayoría de las familias beneficiadas, pero además de eso, los precios de los alimentos siguieron aumentando durante la ejecución del proyecto. Los beneficiarios dijeron al Equipo de Evaluación que 3 años después del comienzo del proyecto, los precios casi se había duplicado (de 50 NIS/saco a 90 NIS/saco). Como resultado de toda la situación, la compra de alimentos para los animales se convirtió en una carga económica muy importante para las familias.

+ La escasez de agua

Durante los 2 años de ejecución del proyecto, hubo largos períodos en los que no llovió en la zona de Jerusalén. Palestina no es zona muy lluviosa en comparación con otras en el mundo, aunque hay una temporada de lluvias -que puede ser muy intensa- la cual es esencial para la agricultura y para la vida en general. Durante la ejecución del proyecto evaluado la temporada de lluvias fue más débil y más corta de lo habitual, y esto tuvo un impacto negativo en varios aspectos del proyecto:

- las flores que alimentan a las abejas no tuvieron suficiente agua, lo que afectó negativamente a la producción de miel realizada por las abejas que 20 familias recibieron en el norte de Jerusalén
- los períodos de sequía dieron lugar a una falta de pasto y otras plantas que podrían haber alimentado "gratis" las cabras y las gallinas de los beneficiarios. Como resultado, éstos se vieron obligados a comprar comida para sus animales, para mantenerlos vivos y saludables. Esto tuvo un impacto económico negativo sobre las economías domésticas de las familias
- esta falta de agua también afectó la salud de los bebés de las cabras que los beneficiarios estaban cuidando, porque la cantidad de leche ofrecida por sus madres no era suficiente. Como resultado, algunos de ellos murieron
- esta falta de agua también afectó negativamente a la producción de los huertos familiares que se crearon con las semillas recibidas por el proyecto. Para resolver este problema, las familias se vieron obligadas a comprar agua y llevarla a otras áreas, lo cual también tuvo un impacto económico negativo en sus economías domésticas

+ Otros factores que afectaron negativamente la salud de las cabras, pollos y abejas

Hubo otros factores externos que afectaron negativamente la salud de los animales criados por los beneficiarios, afectando negativamente a su producción de leche, miel, carne y huevos:

- la presencia de **perros callejeros** en algunas áreas, que atacaron y mataron a las cabras y pollos criados por los beneficiarios
- **basura y residuos sólidos** cerca a las casas de los beneficiarios, que afectaron

- negativamente la salud de las familias y sus animales
- **enfermedades extrañas** que afectaron negativamente a la salud de los animales
- la presencia de avispas en la zona también afectó negativamente a la producción de miel
- el uso intensivo de **insecticidas** en las actividades agrícolas locales también afectó la salud de las cabras, pollos y abejas
- la presencia de **antenas de telecomunicaciones** también fue mencionada por los beneficiarios como un factor que afectó negativamente a la salud de los animales

Impacto de los Comités de Supervisión

◆ ¿La implementación del proyecto y la implicación de los SC contribuyó a estrechar las relaciones entre el gobierno local y la sociedad civil organizada en las comunidades implicadas?

Como ya hemos explicado, todos los CS en cada pueblo donde la intervención se llevó a cabo estaban formados por las organizaciones más relevantes de la sociedad civil local; esto incluía los Consejos Locales, que son la representación pública de la ANP en los pueblos. Esto no es aplicable al CS creado en Jerusalén, donde la cooperación con la municipalidad de Jerusalén -responsables de la discriminación y la limpieza étnica de los palestinos-, por razones obvias, no se consideró en el diseño de la intervención.

Antes de la implementación del proyecto evaluado, las organizaciones locales de la sociedad civil ya estaban en contacto con el Consejo Local para compartir información y trabajar juntos en actividades conjuntas; este fue especialmente el caso de pueblos como Qatanna o Beit Surik, donde todas las organizaciones que participaron en los CS tenían sus oficinas en el mismo edificio que el Consejo Local. Pero la dinámica específica creada por el proyecto, principalmente a través de la creación de los CS, reforzó de forma importante la relación entre el gobierno local y la sociedad civil organizada.

Este fortalecimiento vino como consecuencia de las reuniones de los CS que tuvieron lugar en el marco del proyecto evaluado. En estas reuniones, los Consejos Locales pudieron compartir con las organizaciones de la sociedad civil la información sobre el estado de la ejecución del proyecto y se tomaron decisiones cuando fue necesario. Estas reuniones fueron también una oportunidad para los Consejos Locales para tener un mejor conocimiento y comprensión de las necesidades y los problemas de la población, y para las organizaciones, la oportunidad de canalizar las demandas sociales sentidas sobre el terreno, directamente al Consejo Local. Incluso después de la finalización del proyecto, la mayoría de los CS seguían reuniéndose, aunque no de manera regular y formal, lo cual es una prueba más del fortalecimiento de las relaciones mencionadas.

◆ ¿Contribuyó la metodología a la organización comunitaria, planificación, resolución de conflictos, atención de urgencias, emergencias y/o desastres?

Cada vez que las organizaciones locales de la sociedad civil se reunieron para discutir la implementación y seguimiento del proyecto, fue también una oportunidad para:

- Intercambiar información sobre las actividades de cada organización, visión, valores, etc.
- Aprender unos de otros las actividades y prácticas exitosas, y también de los errores y debilidades
- Coordinar estrategias y acciones más allá del marco del proyecto, que eran necesarias a nivel local
- Aprender sobre las necesidades y problemas de la población, en diferentes sectores (jóvenes, mujeres, agricultores, etc.), puesto que las diferentes organizaciones trabajan en diferentes campos
- Coordinar sus acciones con los planes y programas de los Consejos Locales, más allá del

alcance del proyecto

Así que teniendo en cuenta todo esto podemos decir que los CS contribuyeron a la organización comunitaria y al fortalecimiento de las organizaciones locales desde la perspectiva individual y colectiva.

En cuanto a la planificación, nos dimos cuenta de que la creación de los CS dio la oportunidad a estas organizaciones de planificar juntas no sólo las actividades del proyecto, sino también otras actividades relevantes a nivel local. Esto ha sido especialmente cierto después de que las actividades del proyecto terminaran.

En cuanto a la resolución de conflictos, los CS fueron útiles, pero no tan relevantes, ya que existen mecanismos sociales tradicionales para resolver estos conflictos, que son mucho más eficaces, especialmente en las zonas rurales, donde se encuentran la mayoría de las aldeas en las áreas de intervención del proyecto.

En cuanto a la atención de urgencias, emergencias y/o catástrofes, no hemos encontrado un papel relevante de los CS en relación a ellos. Durante la ejecución del proyecto, y más aún después de ella, los CS trabajaron de una manera informal, sobre todo a través de reuniones más o menos regulares y continuo intercambio informal de información. Esta informalidad hizo de los CS un instrumento ineficiente en caso de urgencia, emergencia o desastre, es por eso que no tuvo un papel relevante en su atención.

◆ ¿Aportó la metodología un valor agregado al fortalecimiento de la organización PYU?

Como hemos explicado antes, la metodología de los CS no era nueva para la PYU. Había sido utilizada antes por esta organización en varios proyectos de desarrollo, en diferentes áreas de la Cisjordania ocupada. PYU conocía bien el poder de esta metodología y el potencial impacto positivo que podría traer en la coordinación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades en el marco de un proyecto. Es por eso que la PYU tomó la decisión estratégica de promover la creación de CS en las diferentes áreas de intervención.

El mayor fortalecimiento de la PYU en este contexto, vino del hecho de que era la primera vez que la organización utilizó la metodología de los CS en un proyecto en el área de Jerusalén, tanto "dentro" como "fuera" de la ciudad. Esto tuvo una enorme importancia estratégica para la organización, que ve a Jerusalén Oriental como un punto central en su estrategia organizacional y nacional contra la ocupación y el apartheid israelíes

Gracias a la implementación del proyecto, PYU aumentó su conocimiento, comprensión e influencia en el área de Jerusalén.

◆ ¿Contribuye la existencia de los SC o de esta forma de organización comunitaria al Desarrollo Rural?

El Equipo de Evaluación encontró durante la fase de trabajo de campo que el impacto de los diferentes CS creados iba más allá del marco del proyecto. El aumento de la coordinación de las actividades y el intercambio de información entre las diferentes organizaciones de la sociedad civil local y los Consejos Locales creó una dinámica que llevó a una mejora de la labor de la sociedad civil local, en su conjunto. Aunque el desarrollo rural es algo muy difícil de medir, creemos que los CS también contribuyeron al desarrollo rural, aunque indirectamente.

La contribución de los CS al desarrollo rural fue indirecta porque estos comités no fueron creados con el objetivo de fortalecer el desarrollo rural, sino más bien para planificar, coordinar, implementar y monitorear las actividades locales del proyecto. Una vez que el proyecto de 2 años hubo terminado, en la mayoría de los casos las organizaciones que participaron en los CS se

mantuvieron en contacto, aunque de manera informal e irregular. Para lograr un efecto directo sobre el desarrollo rural, los CS deberían tener estructuras mucho más estables, que fueran independientes de la existencia de proyectos financiados por donantes extranjeros.

◆ ¿A través de la metodología y de la implementación del proyecto mejoró la relación entre los SC y la comunidad?

En primer lugar hay que decir que, antes de la creación de los CS, las comunidades ya estaban en contacto con las diferentes organizaciones que trabajan en el nivel local; trabajan en diferentes campos: niños, mujeres, juventud, desarrollo rural, cultura, etc. La población participó en las actividades organizadas por estas asociaciones. La creación de los CS unió todas estas organizaciones locales y de alguna manera los obligaron a trabajar juntos de una manera más profunda que antes del proyecto.

Como resultado de la creación de los CS, las comunidades se relacionaron un organismo que coordinaba las asociaciones locales más relevantes. Esto dio lugar a una simplificación de la comunicación entre la comunidad y las organizaciones de la sociedad civil. En general, podemos decir que la comunicación entre la comunidad y las asociaciones se hizo más fluida gracias a la creación de los diferentes CS. Sin embargo, el hecho de que la relación se hiciera más fluida no significa que no se dieran algunos conflictos limitados entre ellos. Por ejemplo, los miembros de algunos CS nos dijeron que algunas personas de la comunidad estaban molestas porque habían sido pre-seleccionadas como beneficiarias de las actividades productivas (cría de animales, cultivo de huerto, apicultura), pero más tarde fueron descartadas. Esto sucedió porque en los pueblos en el norte de Jerusalén, alrededor de 30 personas fueron pre-seleccionadas, pero sólo 15 fueron finalmente seleccionadas. En estos casos, los CS tuvieron que lidiar con la gente molesta de la comunidad y tratar de explicar que sólo algunas personas eran elegibles como beneficiarias, de acuerdo a varios criterios socioeconómicos.

Podemos concluir que la relación y la comunicación entre las comunidades y las asociaciones locales mejoró como resultado de la creación de los CS, aunque el proyecto también trajo algunos conflictos que poco tuvieron que ser resueltos por los CS.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo un IMPACTO MEDIO-ALTO.

■ **3.5. VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD**

Aunque los conceptos de viabilidad y sostenibilidad no tienen exactamente el mismo significado, también pueden utilizarse como sinónimos en algunos contextos. Los TdR entregados al Equipo de Evaluación hablan de "viabilidad" como uno de los 5 principales criterios de evaluación, y al mismo tiempo piden complementar la evaluación con otros criterios, tales como "la sostenibilidad/viabilidad de las acciones". Puesto que los dos conceptos se utilizan indistintamente en los TdR sin ninguna separación clara, hemos decidido integrar ambos criterios en esta sección, y simplificar el Informe utilizando sólo el término "sostenibilidad".

En esta sección vamos a estudiar la viabilidad del proyecto evaluado, en sus diferentes dimensiones. Hemos integrado en la sección varios criterios y factores que se mencionan en los TdR de la evaluación: "la sostenibilidad/viabilidad de las acciones", "aspectos socio-culturales" y "enfoque de género en el desarrollo". Los hemos integrado en esta sección debido a que estos tres factores están en su mayoría relacionados con la sostenibilidad, aunque también vamos a hablar de ellos en términos más amplios. Además, creemos que mediante la integración de estos factores en la sección de la sostenibilidad y añadiéndolos a otras dimensiones tradicionales de este criterio (políticas de apoyo, la sostenibilidad financiera, etc.), la estructura del Informe de

Evaluación es mucho más simple.

Políticas de apoyo

En esta sección queremos estudiar la relación entre el proyecto evaluado y las políticas y estrategias de otros actores institucionales pertinentes en el área de Jerusalén. Hemos encontrado tres actores relevantes: los donantes internacionales, la ANP y el Ayuntamiento de Jerusalén.

+ Donantes internacionales

Las ONG son el vehículo principal a través del cual las instituciones palestinas y la sociedad se sustentan en el este de Jerusalén. Tratan de llenar los vacíos dejados por los servicios públicos israelíes y proteger los derechos, la cultura y el patrimonio palestinos de la ciudad. Las ONG se hacen cargo de una gran parte de los servicios de salud, la educación en todos los niveles, la vivienda, la juventud, el bienestar, los derechos humanos y las actividades culturales.

El apoyo de los organismos de cooperación internacional para la población palestina de Jerusalén a través de las ONG parece garantizada y no se espera que disminuya. Sin embargo, dada la particular sensibilidad política de Jerusalén Este, y para evitar la fricción con Israel, muchos donantes asignan en el área ocupada menos recursos que los disponibles y, ciertamente, muchos menos de los necesarios.

El apoyo diplomático a los derechos de la población palestina de Jerusalén Este también ha sido constante, pero contrasta con el mismo apoyo diplomático para el Estado de Israel e implícitamente a su política de ocupación, que a veces minimiza y anula el posible impacto del trabajo de la cooperación internacional.

Territorios Palestinos figura en el Plan Director 2009-2012 como máxima prioridad: Grupo A, Asociación amplia. Aunque la Cooperación Española no dispone de un Diagnóstico Estratégico para Territorios Palestinos oficialmente aprobado, debido a la bicefalia política palestina (Hamas en Gaza, Fatah en Cisjordania), las fuentes oficiales consultadas no ponen en duda la continuidad de la canalización de la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) a la zona, incluida Jerusalén Este.

La AECID tiene a Jerusalén Este como prioridad en su trabajo en los Territorios Palestinos tal como demuestra el proyecto evaluado. La tendencia de apoyo de las agencias de cooperación descentralizada de las diversas comunidades autónomas españolas también parece segura, en parte motivada por la labor de las ONGs y por la solidaridad que la sociedad española ha mostrado con Palestina tradicionalmente. Queda por ver cómo los recortes a los presupuestos de cooperación, que están teniendo lugar en 2011, afectará al volumen de AOD que llega a Jerusalén.

A nivel multilateral, tanto la Unión Europea como numerosas agencias de Naciones Unidas tienen a Jerusalén entre sus prioridades, si bien en el caso de Naciones Unidas el recorte presupuestario a sus agencias, en especial de la UNRWA, está viendo peligrar el apoyo que han venido dando.

En el plano multilateral, la UE y de muchas agencias de la ONU han Jerusalén entre sus prioridades, aunque el corte que sufrió el presupuesto de algunos organismos de las Naciones Unidas, en particular el OOPS, están poniendo en peligro el apoyo que han estado ofreciendo.

Aunque el apoyo general a Jerusalén Este ocupada parece asegurado, también es cierto que no todas las zonas del este de Jerusalén reciben el mismo trato de los donantes. El área que tiene más peso en el proyecto evaluado se encuentra en el norte de Jerusalén, donde siete pueblos se han beneficiado de las actividades del proyecto. Esa zona, que está "fuera" de Jerusalén, tiene más dificultades para atraer fondos internacionales para el desarrollo porque es más periférica y menos estratégica que otras zonas "dentro" de Jerusalén.

Esa zona, que está "fuera" de Jerusalén, tiene más dificultades para atraer fondos internacionales para el desarrollo porque es más periférica y menos estratégica que en otras zonas "dentro" de Jerusalén.

Podemos concluir que el apoyo de los donantes de ayuda al desarrollo de la Jerusalén ocupada está garantizado, en general, a pesar de la incertidumbre financiera, lo que contribuye a la sostenibilidad del proyecto evaluado.

+ ANP: planes estratégicos, Consejos Locales y Gobierno

Los Consejos Locales son responsables de la administración política de los pueblos "fuera" de Jerusalén (la zona de "dentro" de Jerusalén está bajo el control del Ayuntamiento de Jerusalén). Son parte de la Autoridad Nacional Palestina, que tiene algunas competencias en las zonas A y B de Cisjordania y en Gaza (aunque el poder allí fue tomado en 2007 por Hamas).

La ANP también tiene sus propias prioridades de desarrollo, según se detalla en el Plan de Reforma y Desarrollo Palestino (PRDP) 2008-2010 (Anexo 3). En la actualidad, la ANP está trabajando en la elaboración del Plan Nacional General 2011-2013³ (Anexo 4), que promoverá aún más y desarrollará el Plan anterior. El nuevo Plan todavía no ha sido hecho público, pero podemos echar un vistazo al PRDP 2008-2010 con el fin de ver cuál es la posición estratégica de la Autoridad Nacional Palestina respecto a Jerusalén:

- En la "Visión del futuro Estado palestino", el documento dice que "Palestina es un Estado árabe independiente con soberanía sobre Cisjordania y la Franja de Gaza en la frontera de ocupación anterior a junio de 1967 y con Jerusalén Oriental como su capital."
- "Es esencial que el este de Jerusalén, tenga todas las bases necesarias -social, económica y física - para funcionar efectivamente como capital del futuro Estado palestino"
- "El desarrollo de la ciudad y sus residentes merece una atención sostenida y equitativa de la Autoridad Nacional Palestina y la comunidad internacional."
- Prioridades del Plan:
 - "El desarrollo del capital social y humano a través del empoderamiento de los proveedores de servicios básicos - con especial atención a la salud, la educación, la vivienda y el empoderamiento de los ciudadanos (con un enfoque especial en las mujeres, los niños y los jóvenes)"
 - Reforzar la identidad cultural y el enraizamiento de la gente en su ciudad - contrarrestando las acciones israelíes, especialmente en la Ciudad Vieja y las áreas alrededor del Muro de Separación"

Queda claro, leyendo estas referencias a Jerusalén Este en el PRDP, que la ciudad es un componente central de la estrategia de la ANP hacia la creación de un Estado. Las prioridades del Plan están en sintonía con la estrategia llevada a cabo por el proyecto evaluado en las áreas que se han beneficiado.

Por otro lado, el Equipo de Evaluación comprobó durante la fase de trabajo de campo que los Consejos Locales de los pueblos beneficiados estuvieron altamente comprometidos con la estrategia y actividades del proyecto evaluado. En la mayoría de las aldeas, los Consejos Locales fueron el núcleo de los CS, y más de un año después del fin de las actividades, todavía tenían un papel muy positivo en términos de mantener los canales de comunicación abiertos entre las diferentes organizaciones que participan en los CS.

Por último, es importante mencionar la **gran implicación de la Autoridad Nacional Palestina en las actividades relacionadas con el Parlamento Escolar** a través de la oficina de la Presidencia y sus representantes para asuntos de Jerusalén, los Ministerios de Asuntos de la Mujer y el Ministerio de la Juventud y el Deporte. Aunque la financiación del municipio de San Sebastián de

3 Planes actuales de la ANP: http://www.mop-gov.ps/issues_details.php?pid=19

los Reyes fue sólo para el primer período de sesiones del Parlamento Escolar (en concreto las capacitaciones para los comités), hubo un segundo período de sesiones del Parlamento (que tuvo lugar en 13 de marzo en el Hotel Nacional en Jerusalén) e incluso un tercero (celebrado el 13 de septiembre en Kufr Aqab, al norte de Jerusalén). Las sesiones segunda y tercera fueron financiadas por la oficina de Presidencia de la ANP con 10.000 dólares, que fueron gestionados por Juzoor y Raazi.

El Parlamento Escolar todavía está activo, y el número de miembros ha crecido a 290 (con alrededor de 150 estudiantes de "dentro" de Jerusalén y 140 de "fuera" de la ciudad). En los últimos años, esta iniciativa ha creado un sitio web (<http://www.jyouthp.org>) y publicado 3 revistas llamadas "La voz del Parlamento" (en 2008, 2009 y 2010).

Este **enfoque estratégico de la ANP en Jerusalén oriental**, y en particular el **apoyo a actividades específicas**, como los Comités de Supervisión (a través de los Consejos Locales) y el Parlamento Escolar, es un factor positivo en relación a la sostenibilidad del proyecto evaluado.

+ Ayuntamiento de Jerusalén

La política israelí de judaización de Jerusalén tiene un impacto negativo en la sostenibilidad de los proyectos evaluados, especialmente en las áreas de "dentro" de Jerusalén. La presión militar, jurídica, política, cultural y social que Israel aplica sobre los palestinos residentes en Jerusalén, junto con el cierre impuesto por el Muro, afecta de manera muy negativa su vida diaria (anexo 5).

El peor impacto en las áreas de "fuera" de Jerusalén, en términos de sostenibilidad, proviene de la existencia del Muro de separación (Anexo 6). Este Muro, y el cierre impuesto a estos residentes, la falta de acceso al centro de la ciudad, es probable que afecte la sostenibilidad de las actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto. Las actividades más vulnerables a los efectos del Muro a largo plazo serán las económicas-productivas que se implementaron en siete aldeas en el norte de Jerusalén. La falta de acceso a los mercados en Jerusalén, la falta de tierras disponibles como resultado de la anexión realizada por el Muro, la represión del ejército israelí en las áreas como Biddo y otras donde tienen lugar las manifestaciones populares contra el Muro, etc. hará más difícil a los beneficiarios mantener en el futuro la producción animal y del huerto logradas gracias al proyecto evaluado.

"Dentro de" Jerusalén, la presión legal e institucional aplicada por Israel hace que sea muy difícil para las organizaciones palestinas tener actividades culturales y sociales normales. Esto también afecta de una manera negativa la sostenibilidad de algunas actividades que se llevaron a cabo en el proyecto evaluado: los talleres de sensibilización, el Parlamento Escolar, la formación sobre gestión organizacional, etc.

Aspectos institucionales - Sostenibilidad de los Comités de Supervisión

◆ ¿Continúa la relación entre los SC y PYU?

El Equipo de Evaluación pudo ver durante la fase de trabajo de campo que, tres años después del comienzo de las actividades del proyecto, la relación entre los CS y PYU aún continúan. Sin embargo, esta relación es informal e irregular, en función de las necesidades del momento. Cuando es necesario, el personal de PYU se reúne con un CS particular, pero esto no ocurre de forma regular.

Al mismo tiempo, el Equipo de Evaluación considera que, aunque es importante mantener esta relación viva, el CS en cada pueblo debe ser capaz de tomar sus propias decisiones, sin la intervención de la PYU. Por lo que pudimos observar, PYU no tiene ni la capacidad ni la voluntad de estar en contacto permanente y regular con todas los CS creados, puesto que la filosofía de esta metodología es que después del apoyo inicial ofrecido por el proyecto, los CS deben ser autónomos y sostenibles.

◆ ¿Adoptaron los SC la metodología después de finalizar el proyecto y continúan utilizándola en otras actividades?

Esta pregunta es un poco confusa, ya que la "metodología" en sí misma fue la creación y puesta en marcha de los CS en varias aldeas. No es que los CS existieran antes del inicio del proyecto y que, como resultado de ello, adoptaron una metodología determinada; **los CS son la metodología**. Por lo tanto, en otras palabras, si queremos saber si la metodología introducida por el proyecto evaluado se encuentra todavía en uso, tenemos que ver si los CS aún existen en los pueblos donde se crearon y si siguen trabajando como tales.

La información obtenida durante la fase de trabajo de campo muestra que, tres años después de que el proyecto comenzara, los CS que se crearon no se reúnen de forma regular, como lo hicieron durante la ejecución de las actividades. Sin embargo, la mayoría de los CS siguen en contacto y se reúnen eventualmente, cuando hay un problema específico local para tratar.

La existencia de un nuevo proyecto de desarrollo para ser implementado y monitoreado por los CS parece ser un fuerte incentivo para que estos comités sigan trabajando juntos después de la finalización del proyecto evaluado. De hecho, en todos los pueblos donde había otros proyectos de desarrollo después del evaluado, los CS siguieron trabajando y se reúnen periódicamente. Pero también es cierto que en la mayoría de los pueblos, incluso cuando no había nuevos proyectos nuevos, las organizaciones que participaron en los CS aún estaban en contacto, aunque no de forma regular. En dos pueblos, el CS admitió que ya no se reúnen, y que sólo se reunirían de nuevo si hay un nuevo proyecto a implementar.

En varios pueblos, las organizaciones que participaron en los CS locales durante la ejecución del proyecto evaluado, todavía estaban en contacto, ya que también formaban parte del comité local popular contra el Muro y la ocupación.

◆ ¿Hay alguna relación entre el proyecto y la sostenibilidad de los SC y como garantiza la existencia de estos la sostenibilidad del proyecto al llegar a su fin?

La sostenibilidad del proyecto y la sostenibilidad de los CS están claramente vinculados. Muchas de las actividades que aún estaban realizándose en los pueblos, tres años después del inicio del proyecto, fueron posibles gracias al apoyo, la planificación y el seguimiento de los CS respectivos. Pero este no fue el caso de todas las actividades. Está también muy claro que las actividades que se apoyaron mucho en la financiación externa son muy difíciles de mantener, incluso cuando el CS está vivo y activo, debido a la falta de recursos locales.

Desde nuestro punto de vista, las actividades más autónomas en relación a los CS fueron las actividades económico-productivas. En el caso de la cría de animales y el cultivo del jardín doméstico, que supusieron una parte importante del presupuesto y del plan, la sostenibilidad depende más de la especial atención dada por las familias que de las actividades supervisadas por los CS. Está claro que si el CS local está activo, estas actividades económicas son más propensas a sobrevivir porque las familias tienen el apoyo de las diferentes organizaciones que conforman el CS, pero al final, el factor más decisivo en la supervivencia de los animales y las plantas es la la gestión realizada por las familias que los poseen, especialmente las mujeres. El CS no es capaz de supervisar y apoyar a todas las familias que recibieron estos recursos del proyecto, por lo que la responsabilidad principal en la sostenibilidad recae en las familias. Para conservar estos recursos las familias tuvieron que alimentar a los animales -comprándoles alimentos cuando fue necesario, curarles cuando estaban enfermos, regar las plantas, etc.; es decir, tuvieron que gestionarlos y cuidar de ellos.

Las actividades que estaban vinculadas a la estrategia económica-productiva, como eran muy dependientes de la financiación externa -y por lo tanto muy difíciles de sostener- en su mayoría se detuvieron, incluso cuando los CS locales seguían activos. Estamos hablando aquí acerca de las

capacitaciones (la apicultura, la cría de animales, cultivo de jardín) y la distribución de recursos productivos y animales (colmenas de abejas, semillas, cabras, pollos).

En cuanto a la sostenibilidad del resto de actividades, la importancia de contar con CS activos es mayor. El coste de la organización de campos de verano, talleres de sensibilización, actividades culturales, etc. es más bajo que para las actividades económico-productivas, un factor que hizo más fácil para las organizaciones locales seguir organizándolas. Aunque no era estrictamente necesario, ya que una sola organización podía organizar una de estas actividades, el impacto fue mucho mayor cuando hubo una coordinación previa a nivel de los CS:

Creemos que, **aunque la sostenibilidad de los CS y la sostenibilidad del proyecto están claramente vinculados, en general, esta relación no es tan determinante** como los TdR de la evaluación asumen. De hecho, después de la finalización del proyecto, muchas actividades aún eran planeadas y ejecutadas por las distintas organizaciones, en algunos casos en coordinación con los CS, y en otros casos no. Al mismo tiempo nos dimos cuenta de que cuando esta coordinación con los CS se llevó a cabo, el impacto de las actividades fue mayor.

Sostenibilidad financiera

Como suele suceder con los proyectos de desarrollo financiados por fondos internacionales, la sostenibilidad futura del proyecto evaluado depende en gran medida de que se viertan fondos externos adicionales en las áreas de intervención. Es **muy difícil mantener** tal cantidad y diversidad de actividades sólo con la financiación local, teniendo en cuenta la difícil situación económica en el este de Jerusalén y el déficit crónico de recursos sufrido por la frágil ANP.

Se espera que las agencias internacionales y ONGs -como en este caso la cooperación española- continúen financiando proyectos en el área de Jerusalén, pero ello no puede darse por sentado.

En cuanto a los beneficiarios que recibieron los recursos productivos (para la cría de animales y el cultivo del jardín doméstico), a pesar de que algunos de ellos lograron vender una parte de sus productos y así mejorar sus ingresos, no podemos decir que lograron una sostenibilidad financiera que les permita continuar con estas actividades sin la necesidad de apoyo financiero externo.

Sin embargo, debemos mencionar dos factores importantes de sostenibilidad financiera:

- El **compromiso económico de la ANP** con la iniciativa del **Parlamento Escolar**, gracias al cual una tercera sesión se llevó a cabo ya con el apoyo de los fondos (10.000 dólares) procedentes de la oficina de la Presidencia de la ANP. La ANP considera esta iniciativa como estratégica en términos de desarrollo de la juventud, y la ha apoyado con ayuda financiera, que es previsible que continúe en el futuro
- La **continuación de las actividades de bajo coste financiado por las asociaciones locales**: muchas de las asociaciones locales siguieron realizando algunas de las actividades del proyecto que tenían un costo relativamente bajo: campos de verano, talleres de sensibilización, cursos de formación, actividades culturales, etc. Esto es muy importante porque significa que el proyecto creó una nueva dinámica que estas asociaciones locales vieron como positiva, y por lo tanto decidieron continuar con las nuevas actividades, incluso usando sus propios fondos locales. Por supuesto, esto sólo fue posible con las actividades que tienen un bajo coste. Podemos concluir que la sostenibilidad financiera del proyecto evaluado es débil, aunque los dos factores antes mencionados contribuyen a compensar esta debilidad.

Podemos concluir que la **sostenibilidad financiera del proyecto evaluado es débil**, aunque los dos factores antes mencionados contribuyen a compensar esta debilidad.

Aspectos socioculturales

El factor sociocultural es muy importante en términos de sostenibilidad; si las actividades realizadas por cualquier proyecto no tienen un verdadero apoyo y la aceptación de las comunidades locales, es muy probable que fracasen y desaparezcan una vez finalizado el proyecto.

Creemos que el enfoque sociocultural general del proyecto fue respetuoso con la realidad palestina social y cultural. Desde nuestro punto de vista, hay dos razones principales de este logro:

- El profundo conocimiento que PYU tiene de la sociedad palestina, obtenido después de una larga experiencia de trabajo a nivel de base en varias zonas de Cisjordania
- El papel clave de los Comités de Supervisión en la planificación y el seguimiento de las actividades del proyecto; este papel proporcionó un conocimiento profundo a nivel de base de la realidad local, en cada pueblo donde las actividades del proyecto se llevaron a cabo. Este conocimiento provenía del hecho de que cada CS estaba compuesto por el Consejo Local (excepto en Jerusalén) y la mayoría de las organizaciones locales relevantes de la sociedad civil, que tienen experiencia en diferentes campos sociales: mujeres, infancia, juventud, desarrollo rural, etc.

Gracias a ambos factores, las actividades realizadas no estaban en contradicción con la cultura y los valores de la sociedad palestina, por lo menos con la de los residentes de la zona de Jerusalén. También es cierto que, en general, los palestinos que viven en la zona de Jerusalén son de mente más abierta que en otros territorios palestinos como Gaza (que es hoy en día la zona más conservadora en Palestina). Debido a estas diferencias en la apertura, una determinada actividad puede ser un problema para otro territorio, pero no para Jerusalén (por ejemplo, campamentos de verano mixtos, con niñas y niños haciendo actividades conjuntas).

Esta sensibilidad sociocultural hacia la realidad palestina local, presente en la formulación y el seguimiento del proyecto evaluado, era visible en todos los diferentes tipos de actividades que se llevaron a cabo:

- las **actividades económico-productivas**: los animales (cabras, pollos y abejas) que fueron entregados a las familias beneficiadas forman parte de la realidad rural habitual en Palestina. Las plantas y hortalizas aportadas también son de uso común (espinaca, perejil, cebolla, lechuga, etc.) Más o menos, dependiendo de la familia, la gente sabe cómo hacer producir a estos animales y hortalizas
- la **capacitación sobre la crianza de animales y el cultivo de jardín** dio una respuesta a una necesidad real y un interés real procedente de los beneficiarias, ya que estaban interesadas en aprender más, para producir más y mejor
- los **talleres de sensibilización** que se ofrecieron a los beneficiarios fueron organizados por las organizaciones locales y los CS. Los temas de debate vinieron siempre de una demanda local (las drogas, el matrimonio precoz, etc.), por lo que estaban adaptados a las necesidades, valores e intereses de la población local
- las **actividades sociales y culturales** (teatro, campos de verano, etc.) también se adaptaron a la realidad local, ofreciendo una visión progresista de los niños y jóvenes, que al mismo tiempo fue aceptable para la mayoría de la sociedad palestina en Jerusalén
- la iniciativa del **Parlamento Escolar** podría ser una actividad extraña en otro país árabe, pero no en Palestina, que cuenta con una sociedad muy politizada y donde los valores como la democracia, la diversidad y la tolerancia son mucho más extendidos que en otros países de la región
- la **capacitación sobre gestión organizacional** ofrecida por el proyecto a 12 organizaciones de Jerusalén también era una respuesta a una demanda real de la sociedad civil palestina. El sector palestino de las ONG es, incluso bajo la ocupación, muy

notable, siendo uno de los más fuertes en el mundo árabe. Por lo tanto, la importancia de la buena gestión de las ONG no es una idea extraña en esta sociedad, donde muchos servicios vitales son proporcionados por las ONG, especialmente en el área de Jerusalén.

Por todo lo dicho en este punto, podemos concluir que **el enfoque sociocultural del proyecto fue muy apropiado**, y que es un importante factor positivo en términos de sostenibilidad socio-cultural futura de las actividades realizadas.

Enfoque de género en el desarrollo

+ Enfoque de género en la matriz de marco lógico

El enfoque en las mujeres es una estrategia central en la matriz de marco lógico del proyecto evaluado, en particular en el Objetivo Específico (Promovido el papel y la participación de las **mujeres** jóvenes en el desarrollo rural), Resultado 1 (Promovidas las capacidades de las **mujeres** rurales jóvenes) y Resultado 3 (Realizadas actividades de sensibilización para **mujeres**, jóvenes y niños).

Como sabemos, el enfoque en las mujeres no es suficiente para desafiar los prejuicios sociales, culturales, económicos y religiosos contra las mujeres y avanzar hacia la equidad de género. Pero al menos puede traer un cambio positivo en las condiciones en las que viven las mujeres. El proyecto evaluado se diseñó con la intención no sólo de centrarse en las mujeres, sino para promover un cambio profundo en las relaciones de género entre hombres y mujeres. Podemos ver esto en el hecho de que la estrategia quiere aumentar el papel, participación, conocimiento y capacidades de la mujer.

+ Líneas de acción para mejorar la equidad de género

Hemos visto en el punto anterior que la estrategia del proyecto evaluado buscó el empoderamiento de las mujeres con el fin de mejorar la situación de equidad de género entre mujeres y hombres. El Equipo de Evaluación trató de determinar, a través del trabajo de campo y la revisión de las Fuentes de Verificación, hasta qué punto se puso en práctica esta estrategia realmente. Como ya hemos explicado en la sección de "Eficacia", el papel de las mujeres y su participación fue fomentada a través de diferentes líneas de acción:

- Capacitación en actividades productivas y de seguridad alimentaria
- La participación en las actividades productivas y de seguridad alimentaria
- Participación y organización de talleres de sensibilización (como individuo y como organización de mujer)
- La participación en las actividades del Parlamento Escolar
- Participación y organización de actividades culturales (como individuo y como organización de mujer)
- La participación en cursos de formación sobre gestión organizacional (como individuo y como organización mujer)
- Participación en los Comités de Supervisión (como individuo y como organización de mujer)

La **capacitación en actividades productivas y de seguridad alimentaria** dio a las mujeres beneficiadas la oportunidad de aumentar sus capacidades. Con un mejor conocimiento técnico sobre cómo criar a los animales y cultivar los jardines, fueron más capaces de manejar estos recursos productivos de una manera positiva. A través de estas capacitaciones, las mujeres beneficiadas también se hicieron más conscientes de su derecho a aprender, trabajar y producir, exactamente como sus parejas masculinas. Esto también tuvo un impacto muy positivo en términos de auto-estima.

La **participación en las actividades productivas y de seguridad alimentaria** a través de la crianza de animales y el cultivo de jardín, dio a las mujeres beneficiarias un importante "cuota" en

sus economías domésticas respectivas. En la mayoría de los casos, este proceso dio lugar a un empoderamiento económico de la mujer en la familia, que dio lugar a un empoderamiento de la toma de decisiones con los maridos. También fortaleció la posición de las mujeres dentro de la familia como proveedor de alimentos

La **participación y la organización de talleres de sensibilización** dio a las mujeres la oportunidad de seleccionar los temas de discusión que están cerca de sus necesidades, sentimientos y demandas (las drogas, derechos de la mujer, la gripe porcina, etc.) Esto es algo que no suele suceder, en el contexto de una sociedad dominada por los hombres como la palestina.

La **participación en el Parlamento Escolar** dio la oportunidad a las estudiantes de participar, en igualdad de condiciones con los varones, en actividades de promoción de los valores del diálogo, la tolerancia y la democracia. El porcentaje de niñas que participaron en el Parlamento Escolar fue del 55% (83 de 151 estudiantes), lo cual ofrece un equilibrio de género muy positivo. Como algunas chicas entrevistadas confirmaron, la participación de las estudiantes en estas actividades les empoderó, y su sensibilización sobre los derechos de las mujeres aumentó. A través de estas actividades, un mensaje importante fue mandado a los participantes: las mujeres pueden -y deben- participar en la vida política en Palestina, y esto debe ser visto como algo normal. Las generaciones jóvenes que fueron educadas con esta visión son las generaciones futuras de líderes, por lo que probablemente tendrán un importante impacto futuro en términos de equidad de género.

La **participación en y la organización de actividades culturales** dio a las mujeres la oportunidad de expresar su creatividad, compartir ideas y emociones con otras mujeres y hombres. En términos de equidad de género, este tipo de actividades suponen un reto menor que los anteriores.

La **participación en cursos de formación sobre gestión organizacional** fue una oportunidad para las mujeres que participaron en ella para empoderarse, tanto desde el punto de vista individual como organizacional. 7 mujeres participaron en ellos, de un total de 17 participantes en representación de 12 organizaciones de base "dentro" de Jerusalén. Dos de las organizaciones que participaron en la formación trabajan específicamente en temas de mujer: El Centro Feminista Revolucionario y la Organización de Mujeres Al-Magharbeh.

La **participación en los Comités de Supervisión** dio a las mujeres la oportunidad de participar en la planificación y el seguimiento de las actividades realizadas en el marco del proyecto evaluado. Esta presencia les empoderó y les permitió participar en los órganos principales de toma de decisiones del proyecto. Sin embargo, la presencia de mujeres en los 8 SC que se crearon (7 en las aldeas en el norte de Jerusalén y 1 en Jerusalén) fue bajo, alrededor del 26% (12 mujeres de un total de 45 miembros en total), y entre ellas la presencia de las mujeres jóvenes fue aún menor. De hecho, la presencia de los jóvenes -en general- en los CS fue baja.

Todas estas líneas de acción que hemos mencionado aquí contribuyeron a empoderar a las mujeres que participaron en ellas, en diferentes ámbitos y dimensiones. Muchas veces se ha informado en varios países, que el empoderamiento de las mujeres puede conducir a un aumento en el conflicto con los hombres, que ven su posición de poder y dominación en peligro. Tratamos de averiguar, de una manera muy sutil (debido a la alta sensibilidad de este tema) si esta autonomía había traído más conflictos con los hombres dentro de las familias (principalmente los esposos). Todas las beneficiarias afirmaron que sus maridos habían asumido fácilmente que sus esposas tuvieran una "cuota" en el proyecto (especialmente en el caso de las actividades económicas-productivas), lo cual evitó posibles conflictos por el control de los recursos. Por lo tanto, este aumento potencial del conflicto fue mínimo.

Podemos concluir que, en general, el **enfoque de género del proyecto fue bueno**, no sólo en la estrategia prevista (marco lógico), sino también en las actividades que se llevaron a cabo sobre el terreno. Este buen enfoque de género en el desarrollo constituye un factor positivo en términos de sostenibilidad de las acciones que se llevaron a cabo.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una SOSTENIBILIDAD MEDIA.

■ **3.6. COBERTURA**

Como ya hemos mencionado en la sección de "Impacto", la descripción de los beneficiarios que se da en los documentos presentados por IEPALA al Equipo de Evaluación es muy vaga y superficial y no está cuantificada. La única descripción de los beneficiarios que se pudo encontrar está en la propuesta aprobada del proyecto:

"El proyecto se dirige a niños, jóvenes y mujeres, a partir de la idea de que la promoción directa de la generación de ingresos, las actividades culturales y sociales realizadas por mujeres y jóvenes son las herramientas mejores para empoderarlos y fortalecer su rol en la sociedad civil."

Tampoco existe en los documentos de referencia de una distinción entre beneficiarios directos e indirectos, ni ninguna mención de los CS o de cualquier otra institución como beneficiaria.

Como acabamos de decir, el **enfoque de la intervención es en los niños, jóvenes y mujeres**. La selección de este tres colectivos parece lógica, ya que en general son los colectivos más vulnerables en cada sociedad. El único criterio mencionado para elegir estos colectivos, es *"la idea de que la promoción directa de la generación de ingresos, las actividades culturales y sociales realizadas por mujeres y jóvenes son las herramientas mejores para empoderarlos y fortalecer su rol en la sociedad civil"*. **No hay mención del criterio que se utilizó para escoger los niños como beneficiarios prioritarios del proyecto** evaluado. En cualquier caso, los criterios utilizados para seleccionar los beneficiarios no están suficientemente desarrollados. No se dieron razones sociales, económicas, políticas y de género para justificar por qué estos tres colectivos fueron priorizados.

La definición de los tres colectivos específicos es también muy general, ya que **no se hicieron distinciones internas dentro de los colectivos**. No hay ninguna referencia acerca de qué rango de edad se considera "niño" y cuál se considera "juventud". Así, por ejemplo, no está claro en el proyecto en caso de una niña de 12 años si es niña o joven, lo que hace más difícil de estudiar el impacto del proyecto en cada colectivo.

El Equipo de Evaluación considera que la selección de los tres colectivos prioritarios (jóvenes, niños y mujeres) fue correcta. En la mayoría de las sociedades humanas estos 3 son los colectivos más vulnerables desde el punto de vista social (junto con las personas ancianas); este es especialmente el caso en el contexto de la Jerusalén ocupada, donde la presión ejercida por la ocupación israelí, la falta de determinados servicios públicos y la mala calidad de los ofrecidos, profundiza la vulnerabilidad de estos colectivos.

los servicios públicos y la mala calidad de las ofrecidas, se profundiza la vulnerabilidad de estos colectivos.

Es difícil calcular cuántas personas se beneficiaron del proyecto evaluado en el área de Jerusalén, pero de acuerdo con las Fuentes de Verificación revisadas y las entrevistas realizadas durante la fase de trabajo de campo, el número total de beneficiarios directos de todas las actividades llevadas a cabo pueden ser alrededor de 1.500 personas y los beneficiarios indirectos alrededor

de 3.000 personas. Teniendo en cuenta el tamaño del presupuesto (350.000 € de la AECID) y el número de personas que viven en las áreas de intervención, podemos decir que **la cobertura de los beneficiarios fue correcta.**

Por otro lado, nos sorprendió ver que **los beneficiarios institucionales fueron ignorados en la definición de beneficiarios:** asociaciones, escuelas, organizaciones y los mismos Comités de Supervisión; sólo el Resultado 4 tiene en cuenta este punto de vista institucional: "Mejorada la capacidad de gestión y de apoyo de las asociaciones locales de Jerusalén". A pesar de que los beneficiarios institucionales son considerados en el Resultado 4 y que en los TdR de la evaluación son un componente central en todos los aspectos del proyecto, los beneficiarios definidos específicamente en los documentos del proyecto fueron sólo "los niños, jóvenes y las mujeres".

El **papel central que los CS** tuvieron durante la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de este proyecto **no se refleja en la definición de los beneficiarios** que debían ser cubiertos por el proyecto (sólo los niños, jóvenes y mujeres se mencionan). Por supuesto que las instituciones no son objetivos por sí mismos, sino medios para el pueblo para lograr mayores condiciones de vida, pero aún así, teniendo en cuenta el papel central de la SC, habría sido más justo incluirlos entre los colectivos cubiertos.

Creemos que, entre los tres colectivos seleccionados, **el que estaba menos cubierto por el proyecto evaluado fue el colectivo "niños";** esto se debe a que las actividades dirigidas a los niños pequeños fueron muy pocas (suponemos que los niños son los menores de 16 años de edad, ya que no se dice nada al respecto en los documentos de referencia): sólo algunos talleres de sensibilización sobre temas específicos se dirigían indirectamente a ellos: el abandono escolar, la violencia contra los niños, los derechos de los niños, etc.

Por último, debemos estudiar quiénes fueron los verdaderos beneficiarios de los bienes y servicios proporcionados por el proyecto evaluado, en el marco de las actividades realizadas. Tal como se estudió en las secciones de "Eficacia" e "Impacto", no hay duda de que las mujeres, jóvenes y niños fueron definitivamente beneficiados por las actividades del proyecto (aunque los niños, en un menor grado). Pero, además, otros colectivos que no se especifican como prioritarios, también fueron cubiertos y se beneficiaron del proyecto evaluado:

- asociaciones y organizaciones locales (centradas en los jóvenes, niños, mujeres, desarrollo rural, cultura, etc.)
- los Comités de Supervisión, como supra-estructuras locales compuestas por organizaciones locales y los Consejos Locales
- escuelas de Jerusalén que participaron en las actividades del Parlamento Escolar

Así que podemos concluir que el proyecto **cubrió con sus actividades no sólo los tres colectivos** que se definieron (niños, jóvenes, mujeres), **sino también otros colectivos institucionales** que tienen un papel clave en términos de sostenibilidad.

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una COBERTURA MEDIA-ALTA.

Resumen de los valores dados a los diferentes criterios que se han estudiado	
• Pertinencia	ALTA
• Eficacia	MEDIA-ALTA
• Eficiencia	MEDIA
• Impacto	MEDIO-ALTO
• Viabilidad/Sostenibilidad	MEDIA
• Cobertura	MEDIA-ALTA

■ **3.7. ANÁLISIS FODA**

En esta sección vamos a hacer un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) del proyecto, tal como se solicita en los TdR de la evaluación. Podemos ver los resultados de este análisis en una tabla en la página siguiente:

ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Fortalezas

- Los 8 SC se crearon y en su mayoría trabajaron de una manera eficaz
- Los colectivos de mujeres, jóvenes y niños fueron empoderados
- Las actividades realizadas se adaptaron bien a las necesidades y demandas locales, debido al buen conocimiento local procedente de los CS
- PYU aportó al proyecto su conocimiento previo de la metodología de CS, dando seguimiento al proceso sin interferir de forma innecesaria
- La participación de los Consejos Locales en los CS fue muy positiva para la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades
- Las escuelas y los estudiantes mostraron un gran interés por las actividades del Parlamento Escolar
- La falta de experiencia de PYU en la zona de Jerusalén se vio compensada por el conocimiento proveniente los CS que se crearon
- La relación entre PYU y las organizaciones locales que componen los CS fue buena y basada en la confianza
- Los nombres de los beneficiarios, escritos en las listas de asistencia, permitieron conocer el número de mujeres que participaron en las actividades
- El apoyo al proyecto mostrado por la ANP a través de sus Consejos Locales y el gobierno (Presidencia y Ministerios)

Debilidades

- Después de la finalización del proyecto evaluado, algunos de los CS creados sólo se reúnen cuando hay un nuevo proyecto a ejecutar
- Muchos factores externos (ambientales, económicos, políticos, etc.) afectaron de manera negativa la productividad de los recursos dados a las familias en el norte de Jerusalén (animales y semillas)
- La preparación de informes de seguimiento por parte de PYU y IEPALA sufrió retrasos importantes
- No hubo una definición clara de los beneficiarios, y no se hizo distinción entre beneficiarios directos e indirectos
- El colectivo de los niños fue menos impactado por las actividades que las mujeres y jóvenes, y como resultado
- No había ninguna desagregación por edad en las listas de participación (talleres, capacitaciones, etc.); por lo tanto, no fue posible saber la edad de los participantes
- Algunos de los animales (principalmente cabras) dadas a los beneficiarios en el norte de Jerusalén no estaban en buen estado (por enfermedad o delgadez)
- La asistencia del personal de apoyo técnico (cultivo de jardín, veterinarios, etc.) fue en algunas ocasiones considerado insuficiente por los beneficiarios
- En algunos casos, miembros de un determinado CS también fueron beneficiarios de las actividades productivas (cría de animales y el cultivo de jardín)

Oportunidades

- El mantenimiento de los CS que se crearon reforzaría las sociedades civiles locales de los diferentes pueblos de Jerusalén y tendría beneficios sociales, económicos y culturales para la población
- El éxito obtenido por el proyecto podría ser un incentivo para que PYU trabajase más en Jerusalén

Amenazas

- Si el CS sólo trabajan juntos cuando hay un nuevo proyecto de desarrollo en la zona, el impacto social positivo de esta estructura sería más reducido
- La intensificación de las políticas de ocupación israelí en Jerusalén podría afectar negativamente a la sostenibilidad del proyecto

4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PERTINENCIA

- El proyecto evaluado trató de mejorar la realidad local de varios pueblos palestinos en la zona de Jerusalén, al trabajar en diferentes dimensiones: económica-productiva, cultural, política, social y sanitaria, educación, medio ambiente y género
- El único problema importante de la realidad de Jerusalén al que el proyecto no se dirigió es la dimensión jurídica. Ninguno de los resultados y las actividades se dirigía a llevar a cabo acciones legales en apoyo de los jerosolimitanos. Las acciones legales y el lobbying son herramientas básicas para el cambio en el caso de Jerusalén Este, a pesar de las numerosas barreras existentes en el sistema jurídico israelí. También es comprensible que PYU no tuviera intención de trabajar en ese campo, ya que no es una ONG especializada en cuestiones jurídicas
 - **RECOMENDACIÓN:** En una futura intervención, la PYU podría estudiar la posibilidad de establecer una alianza (como lo hizo con Juzoor y Raazi) con una ONG palestina especializada en cuestiones jurídicas relativas a Jerusalén. De esta manera, las acciones legales podrían adoptarse en una intervención futura y esta importante dimensión podrían integrarse en la estrategia global PYU para Jerusalén
- Teniendo en cuenta la problemática multidimensional de los palestinos que viven en Jerusalén Este, creemos que un enfoque multidimensional como el utilizado en el proyecto evaluado fue una **estrategia buena y altamente pertinente**
- Un componente clave de la estrategia de desarrollo implementado en el proyecto evaluado es la formación de Comités de Supervisión (CS). La importancia de los Comités de Supervisión en el proyecto es fundamental, como se refleja en los objetivos generales de la evaluación
- En cada pueblo, los CS tenían un conocimiento local de las necesidades y los problemas de los residentes locales, lo cual que ayudó a dar a las actividades una **orientación adecuada**
- **Pertinencia de los Comités de Supervisión: ALTA**
 - Teniendo en cuenta que la naturaleza de los problemas en el área de Jerusalén es multidimensional, y que la intervención evaluada también fue multidimensional, fue muy **apropiado y pertinente usar los CS como estrategia central**. Estos Comités, que unieron los Consejos locales con las ONG más representativas en cada pueblo -que trabajan en los principales sectores sociales- dieron también un enfoque multidimensional a la aplicación y el seguimiento de las actividades
 - En general, la visibilidad del proyecto fue correcta, y los logotipos de la AECID y IEPALA eran visibles en la mayoría de las actividades (excepto en algunas pancartas en los campamentos de verano). También los logotipos de PYU, Juzoor y Razi eran visibles (este último en las actividades del Parlamento Escolar)
- Sin embargo, no se detectó ninguna visibilidad del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes en ninguna actividad del Parlamento Escolar
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, PYU también debería tener en cuenta la visibilidad de los donantes menores, como este municipio. Todos los donantes tienen que ser visibles, independientemente de la cantidad de fondos que aportan a un proyecto

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una ALTA PERTINENCIA

EFICACIA

- **Eficacia del Objetivo General: MEDIA** ("Mejorada la situación de la población rural Palestina a través del fortalecimiento organizativo de las asociaciones de jóvenes en Jerusalén "):
 - El Objetivo General se centra sólo en las asociaciones juveniles, pero hubo otros tipos de entidades que participaron en los Comités de Supervisión (concejos locales, asociaciones de mujeres, de desarrollo rural, de niños, culturales, etc.)
 - Las **asociaciones de jóvenes** que participaron en el proyecto (principalmente a través de los CS) fueron alrededor de **1/3 del número total de asociaciones** que participaron en ella. El Objetivo General del proyecto se centra en este 1/3 y pasa por alto el resto de las asociaciones, algo que creemos que es un enfoque limitado, ya que **todas ellas contribuyeron a la mejora de la situación** de la población palestina rural
 - **RECOMENDACIÓN:** intervenciones futuras deberían tener en cuenta en su Marco Lógico y estrategia global el fortalecimiento institucional de **todas las asociaciones, no sólo las juveniles**
 - Las **asociaciones de jóvenes** fueron definitivamente fortalecidas durante los 2 años de duración del proyecto, a través de su participación en diferentes actividades (Comités de Supervisión, talleres, campamentos de verano, cursos de formación, el Parlamento Escolar y actividades culturales)
- **Eficacia del Objetivo Específico: MEDIO-ALTA** ("Promovido el papel y la participación de las mujeres jóvenes en el desarrollo rural "):
 - Este papel y participación fueron fomentados a través de **diferentes medios:** la capacitación en actividades productivas y de seguridad alimentaria, la participación en actividades productivas y de seguridad alimentaria, la participación y organización de talleres de sensibilización, la participación en las actividades del Parlamento Escolar, la participación en y organización de actividades culturales, participación en cursos de formación sobre gestión organizacional y participación en los Comités de Supervisión
 - El Objetivo Específico se dirigía a las mujeres jóvenes. Pero en realidad no hubo una forma sistemática de conocer el porcentaje de jóvenes que asistieron a las actividades del proyecto, ya que **no había desagregación por edad en las listas de participación** (para la recepción de los recursos, talleres, capacitaciones, etc.), por lo que, no fue posible conocer de manera sistemática la edad de las participantes y saber cuántas de ellas eran jóvenes
 - **RECOMENDACIÓN:** En intervenciones futuras, las **listas de participación** donde los asistentes de las actividades son registrados, deberían contener **un campo para la edad del participante**. De esta manera, sería posible saber cuántos jóvenes han participado en ellas, y así saber si las actividades están beneficiando a la juventud o no. También sería bueno tener **un campo de saber el sexo (masculino / femenino) de los participantes** (esto se puede deducir por el nombre de la persona, pero con este campo quedaría más claro)
- **Eficacia del Resultado 1: MEDIO-ALTA** ("Mejorada la capacidad de las mujeres jóvenes rurales "):
 - Las capacidades de las mujeres rurales jóvenes **mejoraron** como resultado de los medios y estrategias mencionadas en el apartado anterior
- **Eficacia del Resultado 2: MEDIO-ALTA** ("Mejoradas la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de la población beneficiaria"):
 - Podemos decir que el Resultado 2 se cumplió en su mayoría, ya que la capacidad de sustento y la seguridad alimentaria de los beneficiarios **mejoró como resultado de la intervención**. Al mismo tiempo, los propietarios tuvieron que enfrentarse a algunos **problemas y factores externos**, lo que afectó negativamente a este Resultado
 - Algunos de los beneficiarios, dijo que algunos de los animales (principalmente cabras) que se les proporcionaron en el norte de Jerusalén **no estaban en buenas**

condiciones (por enfermedad o delgadez)

- **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, PYU debe verificar que el proveedor de suministros de cabras provee **animales sanos** al proyecto, en todos los casos

- La asistencia del **personal de apoyo técnico** (cultivo de jardín, veterinario, etc.) fue en algunas ocasiones considerado insuficiente por los beneficiarios

- **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, PYU debería asegurarse de que el personal encargado de dar apoyo técnico a los beneficiarios **siempre está disponible cuando sea necesario**

→ **Eficacia del Resultado 3: MEDIA** ("Realizadas actividades de sensibilización para mujeres, jóvenes y niños/niñas "):

- Esto **se logró** a través de diferentes actividades de sensibilización llevados a cabo por estos colectivos, durante el proyecto: 38 talleres de sensibilización, 8 campos de verano para los jóvenes, las actividades del Parlamento Escolar

- El Resultado 3 habla de las mujeres, jóvenes y niños. Pero las **actividades dirigidas a los niños pequeños** (menores de 16 años de edad) **fueron pocas**; sólo los campos de verano se dirigieron directamente a ellos, y algunos talleres de sensibilización de forma indirecta con temas específicos sobre infancia: abandono de las escuelas, la violencia contra los niños, los derechos de los niños, etc.

- **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, si los niños son uno de los colectivos prioritarios como en el proyecto evaluado, más actividades y estrategias deben estar preparados para ellos

→ **Eficacia del Resultado 4: MEDIA-ALTA** ("Mejorada la capacidad de gestión y de apoyo de las asociaciones locales de Jerusalén"):

- Este Resultado **se logró** principalmente a través de una **capacitación sobre gestión organizacional**: 12 organizaciones de Jerusalén fueron capacitadas en la gestión organizacional en un curso de 30 horas. 17 personas asistieron a la capacitación (1-2 personas por organización), entre ellas 7 mujeres (41%)

→ **Eficacia del Resultado 5: MEDIA-ALTA** ("Realizadas actividades culturales dirigidas a jóvenes"):

- Este Resultado **se logró** a través de los diferentes tipos de actividades: **talleres de teatro**, actividades culturales llevadas a cabo en el marco de los 8 **campos de verano** y actividades culturales llevadas a cabo en el marco del **Parlamento Escolar**

- La **gama** de actividades culturales y artísticas llevadas a cabo durante el proyecto evaluado fue **amplia y diversa**. Estas actividades tenían un enfoque de derechos, estaban dirigidas a los jóvenes de una manera adecuada y contribuyeron al Objetivo Específico

→ **Eficacia de los Comités de Supervisión: MEDIA-ALTA**

- **8 CS se crearon** como resultado del proyecto evaluado (Al Jib, Bidu, Beit Anan, Qbebe Al, Beit Surik, Beit Duqu, Qataneh, y Jerusalén)

- La mayoría de las organizaciones **ya estaban en contacto** en todos los pueblos antes de la ejecución del proyecto, pero fue de forma **irregular, superficial e informal**. El proyecto creó una nueva dinámica de reuniones periódicas comunes, trabajo compartido e intercambio de información

- PYU tenía experiencia previa con respecto al uso de los CS en otros proyectos de desarrollo en los territorios ocupados de Cisjordania, pero era la primera vez que los usó en el área de Jerusalén. Para la mayoría de las organizaciones que participaron en el proyecto, también era la **primera vez que participaron en un CS**

- La gente de las diferentes comunidades beneficiadas no tuvo que ser "convencida" acerca del proyecto. Después de ser informada de toda la gama de actividades que se llevarían a cabo en sus áreas, **reaccionó de forma positiva** hacia el proyecto y estaba dispuesta a participar en ellas

- Desde nuestro punto de vista, el **método utilizado para seleccionar a los beneficiarios** de las actividades productivas-económicas en el proyecto evaluado, fue

justo y transparente

- El único punto negativo en este proceso de selección es que en algunos pueblos, algunos miembros de los CS eran también beneficiarios de los recursos productivos-económicos (la cría de animales, cultivo de jardín y la apicultura). Creemos que se trata de una incompatibilidad
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, PYU debería exigir que ningún **miembro de los CS sea beneficiario del proyecto**, y viceversa. De esta forma, el proceso de selección de beneficiarios sería más transparente y el compromiso de los miembros de los CS estaría libre de intereses particulares, que pueden afectar negativamente el desempeño del proyecto
- Los Comités de Supervisión que se crearon **comprendieron la importancia de su papel**, en el marco del proyecto evaluado. Entendieron que el trabajo en un órgano de coordinación era mucho más eficaz que trabajar por separado (trabajando cada organización en su campo)
- Los CS no encontraron mayores problemas durante la ejecución del proyecto evaluado. La **implicación y el compromiso de los diferentes CS** en esta gestión regular **fue alta**, ya que entendieron que una buena coordinación entre los miembros de los CS era vital para asegurar el éxito de la intervención
- El SC planificó, monitoreó y evaluó las actividades del proyecto, pero **no con una regularidad estricta**. Puesto que el **contacto con los beneficiarios fue constante** -aunque informal- no sintieron mucho la necesidad de hacer reuniones periódicas
- En cuanto al **partenariado entre los CS y PYU**, vimos que este trabajo conjunto fue eficaz en todas las áreas de intervención en las que los CS fueron creados. PYU estaba en contacto regular con cada CS, ofreció apoyo a través de su personal, discutió las dificultades con los CS, pero al mismo tiempo, estaba claro que el **papel principal en el ámbito local** tenían que llevarlo los CS. Este enfoque de PYU empoderó a los CS y aumentó su sentido de pertenencia al proyecto evaluado
- El hecho de que los beneficiarios ya habían participado en **proyectos de desarrollo previos** en sus pueblos fue tenido en cuenta por los CS al pre-seleccionar a los beneficiarios del proyecto evaluado, en coordinación con otras ONG
- La dinámica específica creada por el proyecto, principalmente a través de la creación de los CS, **fortaleció** de forma importante la **relación entre los gobiernos locales y la sociedad civil organizada**
- La mayoría de la **población** en las diferentes áreas de intervención entendió que el proyecto podría tener un **impacto positivo** en sus realidades locales, en diferentes campos, por lo que tenía que aprovechar esta oportunidad
- En la mayoría de los casos, la toma de decisiones fue una responsabilidad compartida entre PYU y los CS. Los CS consideraron su poder de decisión en el marco del proyecto como correcto y suficiente

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una EFICACIA MEDIA-ALTA

EFICIENCIA

- El uso de los **recursos económicos** proporcionados por la AECID y el otros donantes fue **eficiente**
- **No hay desviaciones importantes en el gasto**, en relación con las líneas presupuestarias
- El **personal local** recibió salarios y remuneraciones que eran justos, sin ser excesivos, y la mayoría de ellos cumplió sus funciones como se esperaba, así que podemos decir que este gasto fue eficiente

- El personal contratado por IEPALA en Palestina (expatriado) y en España recibieron sueldos y otros beneficios que son justos, sin ser excesivos, tomando como referencia el nivel salarial español. Su papel, tanto en el campo como en la sede, fue justificado, necesario para la correcta gestión del proyecto
- El mayor problema con respecto a la eficiencia de los **recursos humanos** es la **ausencia, durante varios meses, del personal expatriado de IEPALA** en Palestina, lo que debilitó el seguimiento de las actividades del proyecto
 - En futuras intervenciones, IEPALA debería poner más esfuerzos en la estabilización de la presencia de su personal expatriado en Palestina, como una manera de aumentar la eficiencia y la eficacia de su labor de seguimiento. Todos los recursos económicos necesarios para que esta presencia fuera estable deberían ser asignados
- En términos generales, **el uso de los recursos materiales fue eficiente**
- **Eficiencia de los Comités de Supervisión: MEDIA**
 - Debido a la informalidad e irregularidad del trabajo conjunto de los CS, este mecanismo (la SC) tuvo una **eficiencia media en la planificación, ejecución y seguimiento** de las actividades que se llevaron a cabo
 - En futuras intervenciones, con el fin de aumentar la eficiencia de la labor realizada por los CS, se podrían celebrar reuniones regulares de los miembros. Se podría acordar reunirse de manera regular un determinado día y hora de la semana como forma de aumentar la coordinación, el intercambio de información y, en último término, la eficiencia y la eficacia de su trabajo
- La **ausencia del personal expatriado IEPALA durante varios meses** dio lugar a un **debilitamiento del seguimiento y la capacidad de acompañamiento**, y causó también **retrasos en la presentación de los informes** técnicos y financieros para la AECID por IEPALA (el Informe Final aún no se había presentado 16 meses después del final oficial de las actividades)
 - En futuras intervenciones, IEPALA debería hacer un esfuerzo para **simplificar, aclarar y reforzar los procedimientos de seguimiento y elaboración de informes** a fin de evitar retrasos en la presentación de informes a los donantes. El personal expatriado de IEPALA a cargo del seguimiento y la presentación de informes sobre el terreno debería contar con unas **condiciones económicas y laborales estables** (salario justo, un contrato bajo la legislación española, un contrato a medio plazo, etc.). En caso de sustitución del personal expatriado, debería hacerse en el plazo más breve posible, para evitar un impacto negativo en el seguimiento del proyecto. Todas estas medidas aumentarían la eficiencia de las intervenciones futuras
- La **ocupación israelí** fue un **factor externo** permanente y amplio que afectó a la eficacia del proyecto de forma negativa

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una EFICIENCIA MEDIA

IMPACTO

- La **descripción de los beneficiarios** del proyecto ("niños, jóvenes y mujeres") es muy **vaga, superficial y no cuantificada**
 - **RECOMENDACIÓN:** En las intervenciones futuras, debería haber una definición más clara de los beneficiarios, dando más detalles sobre su **número, perfil y características**
- Tampoco existe en los documentos clave de una **distinción entre beneficiarios directos e indirectos**, ni ninguna mención de los CS o de cualquier otra institución como beneficiarios del **proyecto**
 - **RECOMENDACIÓN:** En las intervenciones futuras, debería haber una distinción entre

beneficiarios directos e indirectos, algo que debe abordarse durante la fase de formulación. También sería conveniente **poner de relieve el papel de las instituciones como beneficiarias**, ya sea directas o indirectas

- Parece que el proyecto tuvo un **pequeño impacto en los niños**, si lo comparamos con el impacto que los colectivos de jóvenes y mujeres recibieron. Sin embargo, hubo un impacto positivo, aunque pequeño en términos de sensibilización sobre los derechos de los niños y su problemática, gracias a algunos talleres
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, si los **niños** son uno de los colectivos priorizados como en el caso del proyecto evaluado, **más actividades y estrategias deberían ser preparados para ellos**
- El proyecto evaluado tuvo un **impacto positivo en la juventud**, principalmente en los siguientes **ámbitos**: seguridad económica-productiva y alimentaria, social, político y cultural
- El proyecto evaluado tuvo un **impacto positivo en las mujeres**, principalmente en los siguientes **ámbitos**: económico-productivo, la salud, psicológicos, educativos, culturales, políticos y sociales
- **No se observaron efectos negativos** en los beneficiarios procedentes de las actividades del proyecto evaluado. En el peor de los casos, podríamos decir que algunas actividades tuvieron un impacto neutro (ni positivo, ni negativo)
- **Otros colectivos** recibieron un **impacto positivo** del proyecto evaluado:
 - **Familiares y vecinos** de los beneficiarios: la mayoría de los beneficiarios dio a su familia y vecinos parte de su producción
 - Las **asociaciones locales**: las asociaciones locales que participaron en el proyecto se fortalecieron durante los 2 años de duración del proyecto, algo que tuvo un impacto positivo a nivel local
 - **Palestinian Youth Union (PYU)**: recibió varios impactos positivos del proyecto:
 - El conocimiento, la comprensión y la influencia en el área de Jerusalén de esta organización aumentó de forma importante
 - El personal técnico y de gestión contratado por la PYU aprendió de la ejecución y el seguimiento del proyecto
 - La organización tuvo la oportunidad de probar de nuevo la metodología de los CS, aprender del proceso y utilizar los resultados en los futuros proyectos donde CS también serán creados
 - Los **Consejos Locales**: como resultado del proyecto, la comunicación y coordinación entre la sociedad civil local y los Consejos Locales aumentó de forma importante
- **Inesperado efecto positivo**: creemos que una mayor participación social provocada por el proyecto evaluado tuvo un impacto positivo también en los **comités locales populares** que se han creado en los últimos años para promover la **resistencia popular contra el Muro** y la ocupación
- **Factores externos** que tuvieron un **impacto negativo** sobre el proyecto:
 - La **ocupación israelí**; específicamente en el caso del proyecto: la falta de tierras disponibles, el gas lacrimógeno lanzado por el ejército israelí (que afectó negativamente a la salud de los animales) y el Muro de Separación
 - El **aumento de los precios de los alimentos para animales**, que se convirtió en una carga económica cada vez mayor para las familias
 - La **escasez de agua**, que afectó negativamente a la cría de animales y las actividades de cultivo de jardín
 - Otros factores que afectaron negativamente la salud de las cabras, pollos y abejas:
 - la presencia de **perros callejeros** en algunas áreas, que atacaron y mataron a las cabras y pollos criados por los beneficiarios
 - **basura y residuos sólidos** cerca a las casas de los beneficiarios, que afectan negativamente la salud de las familias y sus animales
 - **enfermedades extrañas** que afectaron negativamente a la salud de los animales

- la presencia de avispas en la zona también afectó negativamente a la producción de miel
- el uso intensivo de **insecticidas** en las actividades agrícolas locales también afectó la salud de las cabras, pollos y abejas
- la presencia de **antenas de telecomunicaciones** también fue mencionada por los beneficiarios como un factor que afectó negativamente a la salud de los animales

→ **Impacto de los Comités de Supervisión: MEDIO-ALTO**

- Antes de la implementación del proyecto evaluado, las organizaciones locales de la sociedad civil ya estaban en contacto con los Concejos Locales para compartir información y trabajar juntos en actividades conjuntas. Pero la dinámica específica creada por el proyecto, principalmente a través de la creación de los CS, **fortaleció importantemente la relación entre los gobiernos locales y la sociedad civil organizada**
- Los **CS también contribuyeron** en los siguientes ámbitos:
 - **organización comunitaria:** los CS fortalecieron a las organizaciones locales a nivel individual y colectivo
 - **planificación:** la creación de los CS dio la oportunidad a las organizaciones locales de planificar juntas, no sólo las actividades del proyecto, sino también otras actividades relevantes a nivel local
 - **resolución de conflictos:** los CS fueron útiles, pero no tan relevantes en la resolución de conflictos locales, ya que hay mecanismos sociales tradicionales para resolver estos conflictos que son mucho más eficaces
 - atención de **urgencias, emergencias y / o desastres:** no encontramos un papel relevante de los CS en estos campos. La informalidad de los CS los hacen una herramienta ineficiente en estos casos
- El mayor **fortalecimiento de la PYU** provino del hecho de que era la **primera vez** que la organización utilizaba la metodología de los CS en un proyecto **en el área de Jerusalén**, tanto "dentro" como "fuera" de la ciudad. Esto tuvo una enorme **importancia estratégica** para la organización
- La **contribución** de los CS al **desarrollo rural fue indirecto** porque estos Comités no fueron creados con el objetivo de fortalecer el desarrollo rural, sino más bien para planificar, coordinar, implementar y monitorear las actividades locales del proyecto
 - **RECOMENDACIÓN:** Para lograr un efecto directo sobre el desarrollo rural, los CS deberían tener estructuras mucho más estables, que fueran independientes de la existencia de proyectos financiados por donantes extranjeros
- La **relación y la comunicación** entre las **comunidades** y las **asociaciones locales** mejoró como resultado de la creación de los CS, aunque el proyecto también trajo algunos conflictos que tuvieron que ser manejados por los CS

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo un IMPACTO MEDIO-ALTO

VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD

- **Políticas de apoyo:** encontramos 3 actores institucionales pertinentes con respecto a la sostenibilidad del proyecto evaluado: los donantes internacionales, la ANP y el Ayuntamiento de Jerusalén
- **Los donantes internacionales:**
 - El **apoyo** de los organismos de cooperación internacional a la población palestina de Jerusalén a través de las ONG **parece garantizado** y no se espera que disminuya

- No todas las zonas del este de Jerusalén reciben el mismo trato de los donantes. El área que tiene más peso en la evaluación del proyecto, ubicada en el **norte de Jerusalén**, tiene **más dificultades** para atraer fondos internacionales para el desarrollo porque es más periférica y menos estratégica que en otras zonas "dentro" de Jerusalén
- **ANP - Planes estratégicos, los Concejos Locales y gobierno:**
 - El Plan de Reforma y Desarrollo Palestino (**PRDP**) 2008-2010 muestra que el Este de Jerusalén es un **componente central** de la estrategia de la ANP hacia la obtención de un Estado. Las prioridades del Plan están **alineadas con la estrategia** llevada a cabo por el proyecto evaluado en las áreas que fueron beneficiadas
 - Los **Consejos Locales** de los pueblos beneficiados estaban **muy comprometidos** con la estrategia y actividades del proyecto evaluado. Más de un año después del final de las actividades, aún tenían un papel muy positivo en términos de mantener los canales de comunicación abiertos entre las diferentes organizaciones que participan en los CS
 - Es importante mencionar la **gran implicación de la Autoridad Nacional Palestina en las actividades relacionadas con el Parlamento Escolar** a través de la oficina de la Presidencia y sus representantes para asuntos de Jerusalén, los Ministerios de Asuntos de la Mujer y el Ministerio de la juventud y el deporte
- **El Ayuntamiento de Jerusalén:**
 - La política israelí de **judaización** de Jerusalén tiene un **impacto negativo** en la sostenibilidad del proyecto evaluado, especialmente en las áreas de "dentro" de Jerusalén. La presión militar, jurídica, política, cultural y social que Israel aplica sobre los palestinos residentes en Jerusalén, junto con el cierre impuesto por el Muro, afecta de manera muy negativa su vida diaria
- **Aspectos institucionales - Sostenibilidad de los Comités de Supervisión: MEDIA**
 - 3 años después del inicio de las actividades del proyecto, la relación entre los CS y el PYU aún continúa. Sin embargo, esta relación es informal e irregular, en función de las necesidades del momento
 - **RECOMENDACIÓN:** si bien es importante mantener esta relación viva, el CS en cada pueblo debería ser capaz de tomar sus propias decisiones, sin la intervención de la PYU; los 8 CS creados deberían ser autónomos y sostenibles
 - 3 años después de que comenzó el proyecto, los CS que se crearon no se reúnen de forma regular, como lo hicieron durante la ejecución de las actividades. Sin embargo, la mayoría de los CS **aún siguen en contacto y se reúnen eventualmente**, cuando hay un asunto local específico que tratar
 - Los 8 CS que se crearon en el proyecto se convirtieron en una referencia local para otras organizaciones que trabajan en las mismas zonas geográficas, fortaleciendo la red social local y la coordinación de la sociedad civil local
 - La existencia de un **nuevo proyecto de desarrollo** ejecutado y controlado por los CS parece ser un fuerte incentivo para que estos comités sigan trabajando juntos después de la finalización del proyecto evaluado
 - **RECOMENDACIÓN:** Los CS deberían ser fortalecidos de forma que su trabajo no dependiera de la disponibilidad de financiación externa
 - En varios pueblos, las organizaciones que participaron en los CS locales durante la ejecución del proyecto evaluado, todavía estaban **aún en contacto** porque también formaban parte del **comité local popular contra el Muro** y la ocupación
 - Creemos que, aunque la **sostenibilidad de los CS** y la **sostenibilidad del proyecto** estaban **claramente vinculados**, en general, esta relación no era tan central como los TdR de la evaluación asumen. De hecho, después de la finalización del proyecto, muchas actividades aún se planearon y llevaron a cabo por las distintas organizaciones, en algunos casos en coordinación con la CS, y no en los demás casos. Al mismo tiempo nos dimos cuenta de que cuando esta coordinación con el CS se llevó

a cabo, el impacto de las actividades fue mayor

- Las **actividades más autónomas** en relación con las CS fueron las actividades económico-productivas, donde la sostenibilidad depende más de la atención y dedicación de los beneficiarios. Para el resto de actividades, la importancia de contar con CS activos es más grande
- Las actividades que estaban vinculadas a la **estrategia económica-productiva**, como dependían en gran medida de financiación externa y por lo tanto son muy difíciles de sostener, **en su mayoría se detuvieron**, incluso cuando los CS locales seguían activos. Nos referimos a las formaciones (apicultura, cría de animales, cultivo de jardín) y a la distribución de los recursos productivos (colmenas de abejas, semillas, cabras, pollos).

→ **Sostenibilidad financiera**

- La sostenibilidad futura del proyecto evaluado depende en gran medida de que **fondos externos adicionales** sean ejecutados en las áreas de intervención. Es **muy difícil sostener** tal cantidad y diversidad de actividades sólo con la financiación local
- En cuanto a los **beneficiarios que recibieron los recursos productivos** (para la cría de animales y el cultivo de jardín), a pesar de que algunos de ellos lograron vender una parte de sus productos y así mejorar sus ingresos, **no lograron una sostenibilidad financiera** que les permita continuar con estas actividades sin la necesidad de apoyo financiero externo
- La **sostenibilidad financiera del proyecto evaluado es débil**, aunque dos factores compensaron esta debilidad:
 - El **compromiso económico de la ANP** con la iniciativa del **Parlamento Escolar**
 - La **continuación de las actividades de bajo costo, financiadas por las asociaciones locales**: muchas de las asociaciones locales siguieron aplicando algunas de las actividades del proyecto que tuvieron un coste relativamente bajo: campos de verano, talleres de sensibilización, cursos de formación, actividades culturales, etc. Esto es muy importante porque significa que el proyecto creó una nueva dinámica que estas asociaciones locales juzgaron como positiva, y por lo tanto decidieron continuar con las nuevas actividades, incluso usando sus recursos propios locales

→ **Aspectos socioculturales**

- El enfoque sociocultural en general del proyecto **fue apropiado y respetuoso** con la realidad social y cultural palestina. Desde nuestro punto de vista, las dos razones principales de este logro son:
 - profundo conocimiento que PYU tiene de la sociedad palestina
 - papel clave de los Comités de Supervisión en la planificación y el seguimiento de las actividades del proyecto
- Esta **sensibilidad sociocultural** hacia la realidad local palestina, presente en la formulación y el seguimiento del proyecto evaluado, era visible en todos los diferentes tipos de actividades que se llevaron a cabo

→ **Enfoque de género en desarrollo**

- El enfoque en las mujeres es una estrategia central en la **matriz de marco lógico** del proyecto evaluado, en particular en el Objetivo Específico, Resultado 1 y Resultado 3
- El proyecto evaluado se diseñó con la intención no sólo centrarse en las mujeres, sino para promover un **cambio profundo en las relaciones de género** entre hombres y mujeres. Podemos ver esto en el hecho de que la estrategia quiere aumentar el papel de las mujeres, así como su participación, conocimiento y capacidades
- El papel y la participación de la mujer fueron fomentados a través de diferentes **líneas de acción**:
 - Capacitación en actividades productivas y de seguridad alimentaria
 - La participación en las actividades productivas y de seguridad alimentaria
 - Participación y organización de talleres de sensibilización (a nivel individual y como

- organización de mujeres)
- La participación en las actividades del Parlamento Escolar Participación y organización de actividades culturales (a nivel individual y como organización de mujeres)
- La participación en cursos de formación sobre gestión organizacional (a nivel individual y como organización de mujeres)
- Participación en los Comités de Supervisión (a nivel individual y como organización de mujeres)
- El **enfoque de género del proyecto fue bueno**, no sólo en la estrategia prevista (marco lógico), sino también en las actividades que se llevaron a cabo sobre el terreno. Este buen enfoque de género en el desarrollo constituye un factor positivo en términos de sostenibilidad de las acciones que se llevaron a cabo

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD MEDIA

COBERTURA

- El enfoque de la intervención es en los niños, jóvenes y mujeres. El único **criterio de selección** mencionado para elegir estos colectivos, es la "idea de que la promoción directa de la generación de ingresos, actividades culturales y sociales llevadas a cabo por las mujeres y los jóvenes son las mejores herramientas para darles el poder y fortalecer su papel en la sociedad civil". **No hay mención de los criterios** que se utilizaron para escoger los **niños** como beneficiarios objetivo del proyecto evaluado
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, los criterios utilizados para seleccionar los colectivos prioritarios deberían ser más elaborados y detallados. En otras palabras, si uno los objetivos de la intervención futura, por ejemplo, "los niños, jóvenes y mujeres", como beneficiarios, se debe explicar de manera detallada por qué (razones sociales, políticas, razones económicas, de género), estos colectivos fueron elegidos como los colectivos prioritarios.
- La definición de los tres colectivos prioritarios es también muy general, ya que no se hicieron distinciones internas dentro de los colectivos. No hay ninguna referencia acerca de qué rango de edad se considera "niño" y qué rango se considera "joven"
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, se debería definir qué rango de edades se considera "niño " y qué rango se considera "joven"
- La **selección de los tres colectivos prioritarios era correcta**, siendo los tres colectivos más vulnerables desde el punto de vista social; este es especialmente el caso en el contexto de la Jerusalén ocupada, donde la presión ejercida por la ocupación israelí, la falta de algunos servicios públicos y la mala calidad de los que se ofrecen, profundiza la vulnerabilidad de estos colectivos
- Estimamos que el número total de **beneficiarios directos** de todas las actividades llevadas a cabo puede ser alrededor de 1.500 personas y los beneficiarios indirectos alrededor de 3.000 personas. Teniendo en cuenta el tamaño del presupuesto (350.000 € de la AECID) y el número de personas que viven en las áreas de intervención, podemos decir que la **cobertura de beneficiarios fue correcta**
- Los **beneficiarios institucionales** (asociaciones, escuelas, organizaciones, y los Comités de Supervisión) **fueron ignorados** en la definición de los beneficiarios prioritarios
 - **RECOMENDACIÓN:** En futuras intervenciones, los beneficiarios institucionales se deben tomar en cuenta, ya sea como particulares o como beneficiarios indirectos
- Entre los tres colectivos prioritarios, el que estuvo **menos cubierto** por el proyecto evaluado fue el colectivo de "**niños**"
- **Otros colectivos** que no se especificaron como prioritarios, también fueron cubiertos y se

beneficiaron del proyecto evaluado: las asociaciones y organizaciones locales, los Comités de Supervisión y escuelas de Jerusalén que participaron en las actividades del Parlamento Escolar

Podemos concluir, tras el análisis realizado en esta sección, que el proyecto tuvo una COBERTURA MEDIA-ALTA

Resumen de los valores dados a los diferentes criterios que se han estudiado	
• Pertinencia	ALTA
• Eficacia	MEDIA-ALTA
• Eficiencia	MEDIA
• Impacto	MEDIO-ALTO
• Viabilidad/Sostenibilidad	MEDIA
• Cobertura	MEDIA-ALTA

