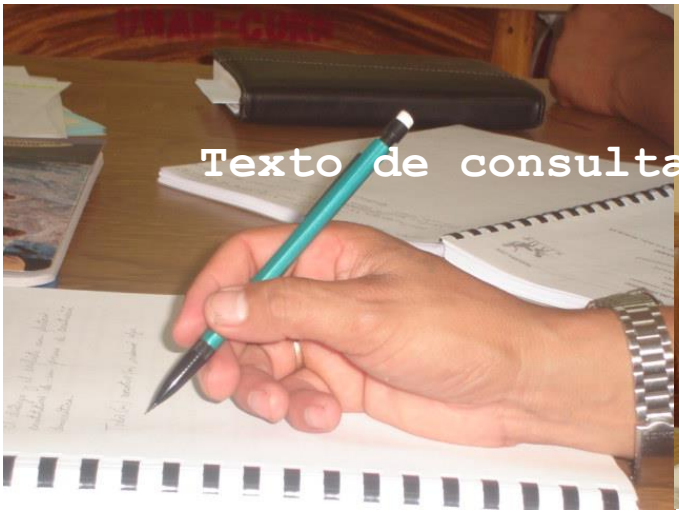
Facultad Regional
Multidisciplinaria
Estelí

UNAN - Managua

CURSO _ E-DC-3.1.

FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE (MICRO-) PROYECTOS



Febrero 2007

Facilitadora:
Maribel Ochoa Espinosa
maribel@abacoenred.com
EPRODEP
Ciudad Quetzal _ Guatemala

Herman Van de Velde
herman@abacoenred.com
(505) 713 34 13

Índice

1. Introducción 2

2. Generalidades 5
   - 2.1. Tipos de proyectos 8
   - 2.2. Elementos para la formulación de proyectos sociales 11
   - 2.3. Evaluación de proyectos: criterios cuantitativos y cualitativos 16
   - 2.4. Revisión crítica de las actuales guías de formulación de proyectos: posibles sugerencias para su ajuste 19

3. Glosario 26

4. El Marco Lógico 35
   - 4.1. Identificación de necesidades y de alternativas 40
   - 4.2. Formulación 46

5. Estructuración de un Proyecto 61

6. Ejecución y Seguimiento 76

7. Evaluación 87

8. ¿Cómo promover la participación de los grupos 'socios' en la elaboración de los proyectos? 90

9. Viabilidad de un Proyecto 98

Bibliografía 109

Anexo – A: El ciclo de proyecto desde un enfoque empresarial tradicional 112
Anexo – B: Manual _ Gestión del Ciclo de Proyecto - CE 118
Anexo – C: Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP) 137

1. Introducción

Tiene en sus manos el Texto Básico, correspondiente al curso 3.1. "Formulación y Gestión de (Micro-)proyectos".

Dentro del marco del quehacer de cada uno de los organismos representados en este programa de especialización en 'Gestión del Desarrollo Comunitario', existe una gran experiencia acumulada en la elaboración, formulación, gestión, planificación, ejecución, administración, sistematización y evaluación de (Micro-)proyectos. Por lo mismo, partiremos de estas experiencias para 'confrontarlas' con otras, enriquecerlas, aclarar dudas y construir nuevas ideas. Las experiencias ya desarrolladas constituirán una herramienta muy importante durante el desarrollo de este curso.

Haremos especial énfasis en el trabajo con el 'tan mencionado' Marco Lógico de un proyecto. También se enfocará de manera especial la elaboración de presupuestos y la posible estructura formal para la presentación de un proyecto.

Es fundamental seguir visualizando la lógica en el desarrollo de los contenidos del programa de especialización:

1. Iniciamos con un curso sobre 'Facilitación de procesos' en general.

2. Se enfocó la importancia de definir quiénes somos, como organismo, antes de cualquier trabajo comunitario a desarrollar. De allí que, después de abordar brevemente asuntos relacionados con la 'tesina', se trabajaron los contenidos teórico-prácticos correspondientes a procesos de Planificación Estratégica Institucional'.

3. Después de quedar claro quiénes somos, por qué y para qué hacemos lo que hacemos, y de cara a identificar y comprender las necesidades y los problemas de 'la comunidad', constituida por (posibles) grupo 'socio' de nuestro organismo, se reflexionó en cuanto a la facilitación de procesos de 'auto-diagnóstico comunitario', con énfasis en el área socio-económica. Este trabajo también incluyó el manejo de técnicas para el procesamiento cuantitativo y cualitativo de datos para transformarlos en información.

4. En base a la información construida desde el proceso de auto-diagnóstico, surge la necesidad de elaborar proyectos, de convertir ideas en proyectos reales de desarrollo en aras de superar el o los problemas identificados. Una vez elaborados y formulados los proyectos necesitamos de su gestión y ejecución, sistematización y evaluación,… De esto trata el presente curso.

5. Es imposible abarcar todo en un solo curso, por lo que está previsto profundizar en determinados aspectos más adelante en otros cursos separados. Por ejemplo:

. La problemática de la identificación y formulación de indicadores será trabajada en el curso 5.1. 'Construcción de Indicadores Sociales e Instrumentos y Técnicas de Valoración'.

. En el curso 4.2. 'Gestión de Proyectos Sociales' se enfatizará en la conceptualización de un proyecto social y en los aspectos gerenciales que apuntan a la sostenibilidad integral de un proyecto.

. En cuanto a la ejecución de los proyectos desde una filosofía de 'edcucación popular', en el curso 4.1. se abordarán técnicas particulares, ubicándolas en su contexto histórico y actual dentro del marco de una concepción de desarrollo integral.

. Los asuntos relacionados con el monitoreo, el seguimiento y la evaluación serán profundizados en el curso 5.2.

. …

El objetivo general del presente curso corresponde a: ***Disponer de las herramientas necesarias para formular y gestionar (micro-)proyectos***. No necesita de mayor explicación el hecho que es necesario considerar, cada vez de nuevo, en cada contexto, las particularidades del caso.

Coincidimos con lo que plantea Forni (2004, 1) en cuanto a la necesidad de partir de la evaluación de las experiencias, por lo que nos proponemos con el desarrollo de este curso:

1. Explicitar y valorar los criterios de 'éxito o fracaso' que surgen de la experiencia acumulada en la evaluación de los proyectos en el área comunitaria, incluyendo los sujetos a la 'rutinización' propia de toda práctica burocrática.
2. Disponer de instrumentos y de elementos para mejorarlos.
3. Introducir nuevas dimensiones surgidas de la vivencia de nuestras realidades.

Es fundamental la participación activa de los diferentes sectores relacionados, incluyendo la población 'socia', en la formulación y la gestión de 'sus' proyectos.

En el capítulo 8 se retoma esta problemática de cara a mecanismos para promover mayor participación.

En el último capítulo hacemos referencia al asunto de la 'viabilidad' de los proyectos, la que, a fin de cuenta, constituye el puente entre el proyecto formulado y su ejecución.

Con el propósito que el presente intercambio de experiencias teórico-prácticas también tenga un producto concreto, al finalizar el curso, nos dispondremos a trabajar en nuestras organizaciones para asumir la tarea práctica (trabajo de campo) de elaborar, al menos, un nuevo (micro-)proyecto por cada integrante.

Sabiendo que los enfoques respecto a la formulación de proyectos pueden variar tanto, en ANEXOS, les incluimos varios documentos de interés:

. Abordaje desde un enfoque empresarial más tradicional

. Observaciones de la Comisión Europea al respecto

. Puntos de vista y sugerencias de la GTZ (alemana)

El objetivo es facilitar material que nos ayude a ubicarnos, que nos permita comparar y a decidir para qué, qué, por qué, cómo, entre quiénes, … elaborar un (micro-)proyecto.

Como facilitadora de este nuevo curso, les doy la más cordial bienvenida y les invito a aprovechar este espacio al máximo.

Maribel Ochoa Espinosa
maribel_ochoa_vdv@yahoo.com

2. Generalidades

Nos proponemos a describir en estas páginas algunos aspectos generales relacionados con la problemática de la formulación y evaluación de proyectos de 'acción social'. Para esto nos basamos en un documento de trabajo[1], divulgado por el IDICSO (Instituto de Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad del Salvador en Buenos Aires). El presente texto básicamente constituye una síntesis, adecuada a nuestro contexto, del contenido de este documento.

"*En resumen, nos proponemos determinar cuál es la información relevante y la forma de exponerla más funcional para la toma de decisiones, que tenga en cuenta, por una parte, la calidad y la probabilidad de éxito intrínseca a cada proyecto* (coherencia interna); *y por otra, la previsión de su impacto en el contexto general en que se inscribe* (coherencia externa) *como la correspondiente influencia de ese medio, sobre el alcance de los objetivos de los proyectos*." (Forni, 2004, 1)

Para abordar esta tarea – de formular proyectos - se pueden elegir ***varios enfoques***, cada uno de los cuales tienen potencialidades y limitaciones. Uno, consiste en el planteo de situaciones ideales 'universales' para elaborar, en consecuencia, esquemas de formulación de proyectos, aplicables en cualquier contexto. De hecho, ésta es la línea que se ha seguido en los organismos internacionales especializados, siendo el modelo implícito la evaluación económica-financiera de costo-beneficio. La aplicación analógica de las metodologías económicas se mostró siempre insuficiente. Esta metodología ha tendido a privilegiar consistentemente la coherencia interna sobre la externa.

[1] Forni F. (2004), ***Formulación y evaluación de proyectos de acción social.*** IDICSO – Universidad de Salvador, Buenos Aires – Argentina, 57 pp.

Ante la toma de conciencia de esas dificultades, un esfuerzo constante en los últimos años ha sido el de ampliar el marco de la formulación-evaluación con dimensiones 'cualitativas' y de impacto en la sociedad en general, más allá de la/os destinataria/os directa/os, pero respetando sus líneas fundamentales.

En este caso, hay un cambio de énfasis en el interés y el eje es puesto en la coherencia externa, siendo el marco de referencia la noción de 'estilo de desarrollo'. …

Desde nuestras experiencias, ¿cuáles son los diferentes 'estilos' de desarrollo que identificamos? _____

_____

¿Qué experiencias hemos tenido en cuanto a las exigencias de los organismos en función de la presentación de proyectos para su financiamiento?

Experiencias Positivas	Experiencias Negativas

Esquemas alternativos para la formulación de proyectos, cuando son planteados por sociedades en desarrollo, hacen hincapié en el ritmo de crecimiento (progreso global), distribución del ingreso (justicia y equidad), escala del proyecto (nivel de significancia) y reproducibilidad (generabilidad).

Como primer cuadro de reflexión, puede señalarse que existen por lo menos dos lecturas implícitas de la relación entre la problemática 'proyectada' y su entorno. Una, supone que los proyectos tratan de ***situaciones excepcionales*** (debido a situaciones accidentales, peculiaridades de los sujetos) dentro de un cuadro general satisfactorio, la visión que corresponde a una lectura asistencialista.

La otra, presente en buena parte de la literatura referida a países en desarrollo, se basa en la percepción de ***una situación problemática más generalizada*** y corresponde a lo que podríamos llamar un modelo *'normalmente desarrollista'*. Se supone un incremento gradual y sostenido del producto en que la política social operaría, facilitando la distribución y contribuyendo a eliminar obstáculos 'extra-económicos' al desarrollo. Si bien este paradigma de análisis ha sido muchas veces fructífero, no puede superponerse mecánicamente a todo tipo de situaciones nacionales o regionales.

"Existe una neta diferencia entre la posibilidad de acción de entidades privadas, voluntarias, agencias externas, etc. y las de los poderes públicos. …, por un lado, está la tentación del éxito del '***proyecto vidriera***' de alto costo por unidad, con independencia del contexto. Pero, por otro, se da la posibilidad de experimentar alternativas creativas, con mucha participación de los interesados, que luego pueden reproducirse o transferirse a las políticas públicas." (Forni, 2004, 4)

En nuestro contexto, ¿encontramos ejemplos de 'proyectos vidrieras'? ¿Y ejemplos de proyectos pilotos de solución participativa alternativa de éxito?

Proyecto vidriera	Proyecto piloto exitoso

La diferenciación entre *proyectos, programas y políticas* sociales sectoriales nos ubica en la compleja trama de demandas y respuestas que componen la política social. En la misma, un fluido proceso de formulación, implementación y evaluación va permitiendo redefinir y encontrar ***medios*** adecuados.

Para ello, es necesaria la clara formulación de proyectos ***en base a diagnósticos*** que introduzcan todos los elementos sociales y culturales relevantes y a la clara explicitación de fines.

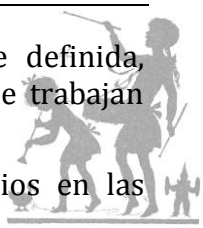
A continuación, en un primer inciso se diferencia entre proyectos 'sociales' o con 'implicancias sociales'. Luego nos centramos en aspectos generales relevantes relacionados con la formulación y evaluación de proyectos sociales.

2.1. Tipos de proyectos

Para poder efectuar una clasificación de tipos de proyectos sociales, es necesario partir de una definición de qué es lo que se entiende por 'social'. Podríamos definirlo en sentido amplio, como ***todo aquello que afecta al ser humano en sus condiciones de vida, sistema de valores, interacción con otras personas***, etc. Casi espontáneamente surge una primera división entre aquellos proyectos que son ***'estrictamente' sociales***, y aquellos que siendo económicos y/o técnicos, sin embargo, tienen ***consecuencias sociales***, ya sea porque incluyen aspectos sociales o porque afectan la vida o actividades normales de los grupos sociales.

Los proyectos 'estrictamente' sociales, podrían clasificarse, de acuerdo a cómo intentan satisfacer la, o LAS NECESIDADES a que van dirigidos, en:

1. los que apuntan a la **satisfacción directa** de una determinada carencia en base a criterios sociales. En general, este tipo de proyectos supone una transferencia directa de recursos;
2. los que **facilitan** indirectamente la satisfacción de una necesidad especial, tal sería el caso del establecimiento de una guardería infantil;
3. los que introducen **nuevos sistemas productivos** para mejorar situaciones sociales; un ejemplo de esto lo constituirían los proyectos de mejoramiento de prácticas productivas;
4. los que afectan la **distribución de ingresos**, ejemplo característico, los proyectos de generación de empleo



5. los que afectan a situaciones derivadas de una '**marginalidad**' socialmente definida, implicando un 'desvío' respecto a la normatividad del grupo; ejemplo, los que trabajan entre niñas/os abandanodas/os, drogadicción, delincuencia juvenil; etc.;
6. los que apuntan a introducir **tecnologías organizativas** para producir cambios en las situaciones sociales, tal es el caso de las cooperativas de trabajo.

El concepto que se halla implícito en esta clasificación es el de necesidades. Si bien existe un acuerdo respecto a cuáles serían las necesidades básicas del ser humano: salud, educación, empleo, vivienda, etc., que ya han sido definidas por los organismos internacionales, resulta de fundamental importancia el tener una imagen más amplia e integradora de las mismas. ***La noción misma de necesidad varía en el tiempo y en el espacio y lleva implícita una determinada concepción ideológica.***

¿Cómo ejemplificar el carácter ***ideológico*** de la necesidad humana en nuestro contexto?

_____

_____

Un concepto importante que permite abordar con mayor claridad el tema de las necesidades, es la distinción entre '***pobreza absoluta***' y '***pobreza relativa***'. Aquellos proyectos que sólo intentan remediar situaciones de pobreza absoluta están orientados a alcanzar los umbrales mínimos para la supervivencia en uno o varios ámbitos de necesidad. Los proyectos que se basan en una concepción de la 'pobreza relativa' pretenden operar directamente sobre el 'circuito de satisfacción de necesidades', para restablecer la igualdad de oportunidades de los distintos sectores sociales.

Una consideración a tener en cuenta es que, además de las necesidades básicas ya mencionadas, existe otro tipo de necesidades a las que podríamos denominar 'de sociabilidad'.

Éstas hacen referencia a la necesidad que tiene todo ser humano de consideración, dignidad, autoestima, y de encontrar sentido a su existencia y al mundo que lo rodea, y ***que varían, en cuanto a sus formas requeridas de satisfacción, en las distintas culturas***.

¿Ejemplos de diferentes maneras de satisfacer, por ejemplo la necesidad de 'sentirse realizada/o', según la cultura a que pertenecemos? _____

_____

_____

_____

Todo proyecto social deberá tener en cuenta estas necesidades 'superiores' (pirámide de Maslow), pero algunos de ellos, estarían dirigidos específicamente a satisfacer este tipo de necesidades.

Otra distinción que resulta de utilidad para efectuar una tipología de los proyectos sociales, es la referente a LOS MEDIOS que éstos introducen para solucionar las situaciones carenciales; que pueden consistir en: transferencia de recursos; procesos facilitadores de la satisfacción de necesidades; producción; distribución; capacitación; organización; cooperación; constituir un sistema de interacción en que intervengan nuevos actores sociales y se creen nuevos sistemas de relaciones; etc. Los distintos proyectos pueden implicar la utilización de uno solo de estos medios, o de una combinación de varios. A su vez, la mayoría de ellos ofrece una amplia gama de alternativas. Cada proyecto social variará, entonces, en función del medio o medios que utilice, de la combinación que haga de los mismos y de su grado de complejidad.

Proyectos no sociales, pero con consecuencias sociales

En el caso de aquellos proyectos que se dirigen a un fin económico-productivo o técnico y que tienen implicancias sobre otras esferas de la actividad o sectores sociales, también se puede afectar directamente a una población determinada en su medio y en condiciones de vida.

Esta implicancia también puede ser indirecta al crear 'alteraciones'. Aunque no se expresen inmediatamente en un cambio drástico y, finalmente, crear oportunidades nuevas. Un elemento muy especial que surge en relación a este tema es el que gira en torno a la noción de EQUIDAD, ya que la relación de los actores con el proyecto es, en este caso, de carácter circunstancial.

2.2. Elementos para la formulación de proyectos sociales

En todo proyecto hay una unidad estrecha entre el diagnóstico de la situación, una visión valorativa de la comunidad y la formulación de objetivos de acuerdo a ciertos tiempos y medios, de manera que tratar separadamente el tema de la formulación tiene mucho de artificial y corre el riesgo de quedarse en una perspectiva burocrática de pasos a seguir vacíos de contenido. Por lo tanto, ***antes que*** todo es fundamental, en la práctica, mantener un equilibrio en base a una relación 'viva' con el diagnóstico y con los valores sociales a alcanzar o mantener.

2.2.1. Identificación y formulación del problema

El primer punto a considerar sería la ***identificación y formulación del problema*** que se basa en el diagnóstico, cuyo trasfondo sería la definición de cuál es el problema y para quién. Es importante tener presente en el momento de la formulación de qué manera los valores y puntos de vista de las/os afectadas/os por el proyecto, son tomados en cuenta. Un elemento central de toda formulación es la perspectiva valorativa desde la cual se efectúa. Si bien existe un gran número de perspectivas ideológicas doctrinarias desde las que se puede hacer un juicio crítico sobre la realidad social, nuestro interés es hacer un aporte que desde el punto de vista metodológico, *supere esta diversidad*. Pensamos que esto puede lograrse desde un ángulo tal como el que han esbozado muchos organismos internacionales, que está basada en la *jerarquía de necesidades*.

Esta perspectiva, supone que los seres humanos tienen un conjunto de necesidades básicas y de superación cuya satisfacción puede alcanzarse en muy distintos contextos tecnológicos y económicos, aunque esta frontera es obviamente móvil.

Allí, las carencias en las potencialidades de desarrollo se expresan a través de largas cadenas causales generando alteraciones en el orden social y costos en el mismo. No todas las situaciones son corregibles ni controlables, ni, obviamente, todas tienen una directa

causalidad social. Pero sugerimos que una óptica adecuada para definir este tipo de problemas sociales, es ***en términos de bloqueo a la creación de oportunidades de construcción de potencialidades de desarrollo***. Mientras que para las carencias, el diagnóstico puede orientarse por un standard de normalidad de consumo de bienes y servicios para una sociedad determinada (canasta básica, salario mínimo, …), en otros casos de problemas sociales el criterio debe darse por el perjuicio a terceros o a sí mismo en sus oportunidades de desarrollo personal y social.

Con referencia a este tipo de situaciones de bloqueo de las oportunidades de desarrollo producto de complejas relaciones causales, el problema puede ser definido también a priori, antes de que se exprese una patología y puede haber entonces programas cuyo fin sea subsidio o de prevención. Aquí es donde, entonces, ubicaríamos el trabajo con grupos 'socios' en 'situación de riesgo'.

*¿Podríamos decir entonces, adelantando un elemento más en el camino de definir qué es un problema social, que algunos de éstos se manifiestan como distancia con un standard o un promedio social aceptable, otros como conducta 'desviada' y otros como productos de acumulación de carencias que suponen, para superarlos, una política de igualación de oportunidades?*_____

_____

_____

_____

2.2.2. Formulación de objetivos

A partir de la definición del problema y de una evaluación de los medios disponibles se plantea la formulación de objetivos.

En cada proyecto los objetivos particulares se inscriben necesariamente en objetivos globales de política social, pero es necesario que éstos sean concretos. Otro requisito esencial de la formulación de objetivos, es su ***viabilidad material***. Un punto importante a tener en cuenta, es

que puedan ser desglosados para su análisis. También es necesario destacar las etapas y/o secuencias en su concreción.

2.2.3. Población Asociada

En toda formulación, es necesario señalar claramente quiénes son socias/os en el proyecto. Se debe distinguir entre el socio global (sector o tipo social) y las/os socias/os concreta/os, esto hace referencia a la cobertura del proyecto.

Ejemplo 1: un proyecto orientado a aumentar la capacidad productiva y de consumo de campesinas/os con pocos recursos, se especifica en una micro-región concreta de minifundista. Ambas definiciones son necesarias, la más general de 'campesina/o' y la localizada de la comunidad elegida.

Ejemplo 2: un proyecto dirigido a niñas/os que trabajan en la vía pública provenientes de sectores de marginalidad, incluso ecológico-urbana, se especifica, o en un programa de participación comunitaria en un barrio determinado de la ciudad, o en una residencia sustituta familiar para un pequeño número de niña/os procedentes de distintos barrios. Uno apunta a prevenir; el otro a tratar los casos extremos. Aquí es necesario tener en cuenta las categorías generales de 'población marginal urbana' y de 'marginalidad ecológica', y el recorte de grupos precisos: en un caso, de niñas/os expuestas/os a un ambiente perjudicial y, en el otro, de sujetos de conducta 'desviada'.

Distinguir estos dos niveles tiene una doble importancia: por un lado, ubicar contextualmente proyectos precisos de cobertura limitada, y por otro, tener presente el criterio de reproducibilidad de los proyecto, es decir, plantearse en qué medida la solución propuesta en el proyecto es generalizable y a qué costo para el universo de población de similares características.

¿Qué observaciones merecen ambos ejemplos, en cuanto a la población socia referida?

_____

_____

_____

_____

2.2.4. Impacto del programa

Al plantearse los objetivos de un proyecto y los medios a aplicar para alcanzarlos, se está efectuando una anticipación acerca del resultado del mismo. En este punto queremos enfatizar la complejidad e interacción de los procesos sociales por un lado, y la posibilidad del surgimiento de efectos no esperados, por otro. En buena medida esta ***visión anticipada de los efectos*** directos e indirectos, previstos y no previstos de una determinada política o proyectos se nutre de una experiencia de evaluaciones anteriores, pero también un adecuado conocimiento de los actores y del contexto social involucrado puede facilitar esta predicción. Si bien es imposible la predicción directa de todos los efectos que determinado proyecto puede desencadenar, es necesario plantearse a priori todos aquellos que razonablemente puedan preverse.

Las preguntas que deberían responderse son: si el objetivo del proyecto es una mejora con respecto a determinado indicador social de algún grupo o sector determinado, ¿qué implicaría?:

1. ¿Una situación de 'suma cero' en que otro sector es perjudicado?
2. Independientemente de lo anterior, ¿una mejora en la posición relativa de un grupo implica un empeoramiento relativo en la situación de otros o en la percepción subjetiva de la misma? El tema de la percepción subjetiva se relaciona con lo que los antropólogos han llamado 'cultura del bien escaso' y si bien puede estar basada sobre conocimientos inexactos de la realidad puede dar lugar, de no ser tenido en cuenta, a consecuencias negativas en el contexto político donde se va a desarrollar.
3. ¿La mejora de la posición relativa de un grupo puede traducirse en un circuito acumulativo donde llegue a diferenciarse y obtener ventajas sobre otros en el mismo contexto?

4. ¿La solución de un determinado problema social implica pérdidas en otras dimensiones de la vida de esos sujetos sociales? Pensemos por ejemplo, en un programa de vivienda que, con fines de acercar a los usuarios a los servicios y equipamientos, tienda a concentrar la población rural en localidades, y de hecho produzca o acelere un proceso de 'descampesinización' o proletarización que no estaba previsto inicialmente.

En programas que se plantean la transferencia directa de un recurso para satisfacer determinada carencia, es posible que haya un desvío de los recursos hacia otros fines o un abandono de los esfuerzos propios que anteriormente se hacían para satisfacer esta necesidad, para pasar así a una situación de dependencia total.

La transferencia temporal de determinado recurso o ayuda que no implique su continuidad o un proceso de capacitación para el autoabastecimiento posterior, puede implicar un desequilibrio permanente en el circuito de satisfacción de necesidades de un conjunto social.

2.2.5. Proceso

En esta revisión metodológica hemos enfatizado permanentemente la necesidad de integrar los estadios de diagnóstico, formulación y evaluación, y este principio aparece con nitidez en el tratamiento del proceso. Anticipar, dentro de lo posible, las características que tendrá la ejecución y desarrollo del proyecto supone incluir en el diagnóstico una dimensión dinámica que tenga en cuenta dos aspectos:

Primero, que los actores sociales tienen necesidades, intereses y poderes que usan en su beneficio y que éstos pueden modificarse durante el mismo proceso de ejecución del proyecto.

Segundo, se refiere al 'tiempo' que requiere la concreción de metas sociales, el cual no tiene por qué coincidir con el tiempo técnico requerido para ejecutar determinadas tareas materiales u organizativas. Puede existir una gran diferencia entre el tiempo técnico de implementación del aspecto productivo de un proyecto y el tiempo requerido para la capacitación, construcción de conciencia, y de liderazgo y puesta en marcha de un proceso de cooperación.

Básicamente debe tenerse en cuenta que los procesos son interactivos y complejos. Pero esta afirmación general no debe hacernos olvidar que existen probabilidades de anticipar a priori la naturaleza de los procesos, y esto se vincula con la buena formulación del diagnóstico.

2.3. Evaluación de proyectos: criterios cuantitativos y cualitativos

Si bien la etapa de evaluación es un poco posterior a la de ejecución del programa, *es necesario tenerla presente desde el momento en que éste se formula*, para tener un adecuado control del proceso y recabar a priori la información necesaria. Es cierto que no es posible prever anticipadamente todos los efectos de un determinado programa y que la evaluación deberá ser continua e innovativa, pero de todos modos, hay que tener presente, desde la formulación, la necesidad de seguimiento. A continuación vamos a profundizar en aspectos relacionados para concretar esta anticipación.

La evaluación es un proceso continuo que comienza desde el momento en que el proyecto se inicia, a fin de ir valorando el logro de resultados, los impactos no esperados sobre la población 'socia' o sobre otras, y el proceso mismo del proyecto, el que, pese a las previsiones realizadas, va a poseer una problemática de funcionamiento propia, ya que cada caso es único. En este punto, lo que se evalúa generalmente más que metas técnicas es la adecuación y correcta aplicación de las tecnologías sociales que fueron propuestas en la formulación.

El proyecto interfiere inevitablemente con la vida 'natural' del lugar en que se implementa y eso va a generar una problemática propia en cada caso. Un elemento que ayudaría a la evaluación del proceso, sería llevar registros periódicos de todas las actividades que el proyecto genera, los problemas y las circunstancias particulares que van apareciendo.

En los proyectos (con implicaciones) sociales, la distinción entre proceso y objetivos finales del proyecto es menos nítida que en aquellos que poseen una finalidad exclusivamente técnica.

En muchos casos, los objetivos implícitos o explícitos de superación en términos de capacitación, técnicas organizativas, de participación, etc., son tan importantes o más, que los objetivos finales que se señalan en términos técnicos o de indicadores.

Esto hace, por un lado, más complejo el proceso de evaluación y, por otro, ha llevado a la exacerbación de un dilema planteado muchas veces como excluyente entre técnicas de evaluación basadas exclusivamente en el principio de costo-beneficio financiero, y técnicas de evaluación basadas en un criterio de eficiencia. En este punto nos proponemos señalar que tal dilema no es de exclusión total, sino que es posible una integración metodológica que recupere elementos de ambas perspectivas.

Para poder apreciar esta complementariedad, conviene plantearse varios ejemplos de proyectos que cubran situaciones muy distintas. Para todos ellos debemos tener presentes sus contextos de inclusión, sus escalas, su peculiar naturaleza y objetivos. Así se podría diferenciar entre:

1. Proyectos 'no sociales' en un doble sentido: pensamos en una inversión a pequeña escala programada por una empresa comercial. Este proyecto no es 'social', ni en sus objetivos porque meramente se propone que sus *beneficios comerciales directos* superen a sus *costos comerciales directos*, ni en sus consecuencias porque por su magnitud por si mismo no crea *costos ni beneficio macrosociales* significativos directos ni indirectos. El único criterio de evaluación que se puede utilizar en este caso es el balance comercial de costos y beneficios.
2. Proyectos económicos privados o públicos en gran escala: en este caso la racionalidad empresaria se propone también un objetivo de optimización de los beneficios, pero por su escala genera economías y des-economías externas. Entre las primeras podemos computar sus efectos sobre el empleo y efectos encadenados económicos (puede haber otros tales como el impulso de una región, la modernización, etc.) y entre las des-economías podemos computar efectos encadenados económicos negativos: agotamiento de recursos naturales, contaminación, etc. En este sentido producen *efectos 'sociales'* aunque no se propongan ninguna meta social. Desde el punto de vista del / de la empresaria/o el criterio de evaluación es el balance, pero desde el punto de vista de la sociedad pueden incorporarse criterios externos, creándole economías externas o sancionando los efectos negativos.

3. Proyectos económicos públicos propuestos con finalidad social: en este caso el mero criterio de balance costo-beneficio comercial no es suficiente, pues un proyecto puede, incluso, ser subsidiado para alcanzar los objetivos buscados.

   Existe toda una metodología de evaluación que supera las técnicas puramente comerciales, insertando este tipo de proyectos en la planificación sectorial, regional o nacional a nivel macro. En este caso se computan costos y beneficios a través de técnicas que procuran en lo posible ser cuantitativas, incorporando sólo en última instancia, juicios de valor como criterio: consumo global, empleo, distribución del ingreso y lo que se denomina necesidades 'meritorias'. Podemos decir que todo proyecto de inversión pública con fines técnicos (ejemplo: represas) o productivos, debe ser examinado con estos criterios, pero unos y otros pueden tener implicaciones sociales de una naturaleza más cualitativa:

   a. cuando en el proyecto se hace explícito obtener objetivos de beneficios en términos de suplir deficiencias o dar mayores oportunidades a un sector social determinado.

   b. cuando inversamente el proyecto afecta a un sector de población (ej.: el caso de desplazadas/os o inundadas/os a raíz de la construcción de represas).

   Con respecto a este segundo tipo de objetivos sociales es importante explicitar la meta a alcanzar para poder evaluar luego su logro, pero también aparece la forma o proceso cómo se alcanza el objetivo, el tiempo en que se logra, y el hecho de que la misma necesidad puede ser resuelta con distintas formas o calidades, no siempre equiparables en términos de mejor-peor, sino que, muchas veces, tomando en cuenta los juicios de valor de la/os afectada/os. Es importante anotar la relación entre calidad, proceso y tiempo con diferentes costos financieros.

4. Cabría considerar otro tipo de proyectos que incluyen fines comerciales pero que en algunos casos tienen también finalidades sociales (por ejemplo: la instalación de una compañía de ómnibus en zonas rurales) y otros que se proponen una metodología comercial meramente como medio, pero su verdadero sentido es social cualitativo. En el primer caso debe explicitarse la cuantía del subsidio y en el segundo hacer claro desde un comienzo la naturaleza subordinada de lo comercial (ejemplo: una cooperativa de artesanos). En este tipo de situaciones es necesario tener presente desde el comienzo, si el subsidio va a ser un insumo permanente o dado de una vez pero con la idea de evitar un mal mayor, o si el proyecto se propone generar un proceso de movilidad social y autosuficiencia, y en este caso si va a haber un retorno a partir del proyecto, si se trata de un proyecto auto reproducible socialmente.

5. El tipo puro de proyecto designado para resolver un problema social. Podemos señalar tres sub-casos:

   a. paliar una necesidad que surge debido a una carencia (indicadores sociales) a nivel macro: en esta situación además del logro de los objetivos cualitativos, deben plantearse los costos financieros alternativos y los costos y beneficios socioeconómicos. Las carencias pueden ser no sólo de insumos materiales sino de tiempo, relaciones sociales, etc.

      En la medida que las carencias tengan que ver con las relaciones sociales y procesos y no con objetos, el juicio cualitativo se hace mucho más importante.

b. lo mismo ocurriría a nivel micro, en este caso la diferencia reside en que no corresponde evaluar las consecuencias macro.

c. 'superar' un problema social definido por una 'conducta fuera de las normas comunes' o que afecta al desarrollo potencial de personas o comunidades. En esta situación es donde prima con exclusividad el concepto de eficacia, una vez que se han explicitado con claridad las formas cualitativas y los resultados esperados.

Describa un posible proyecto e identifique su aspecto económico y su aspecto social, ¿Cuál de ambos predomina? ¿Por qué y cómo se interrelacionan?

_____

_____

_____

2.4. Revisión crítica de las actuales guías de formulación de proyectos: posibles sugerencias para su ajuste

Tanto a nivel nacional como internacional, existen numerosas instituciones, públicas o privadas, que financian, planifican y/o ejecutan programas de acción social, es decir, acciones tendientes a modificar la realidad o a subsanar determinadas carencias que afectan a ciertos sectores poblacionales, a fin de llegar a "standards" de bienestar socialmente aceptables, o a modificaciones de conductas o situaciones consideradas 'anómalas' o negativas en determinado contexto social y cultural. ***Es frecuente observar que no siempre las instituciones encargadas de ejecutar programas de acción social son las mismas que las que los financian o planifican.*** Existen organismos netamente financiadores de proyectos que les son elevados por otros y que se limitan a supervisar lo realizado.

Esta situación da lugar a un primer problema que se manifiesta cuando se realiza una lectura exhaustiva de los proyectos que los organismos ejecutores presentan a los financiadores: es común que *los objetivos explícitos de los proyectos tienden a adecuarse a los del organismo financiador y no a los objetivos de la institución que ejecutará el programa*, menos a los correspondientes a los grupos socios.

Nos encontramos así con una pluralidad de objetivos no siempre coherentes y menos aún, factibles de ser realizados en el tiempo programado para el proyecto

y con los fondos requeridos. Frente a este problema, nos parece conveniente analizar los diversos pasos a seguir en la formulación de un proyecto.

2.4.1. Diagnóstico y objetivos

Es importante incluir al proyecto un diagnóstico operativo de la situación sobre la que se quiere trabajar. Por diagnóstico operativo, entendemos no una multiplicidad de datos estadísticos o cualitativos expuestos descriptivamente, sino aquella información que permita caracterizar en términos de su ubicación social y cultural a la/os socia/os del programa, determinar con claridad el problema a superar y las causas que lo han originado o que lo mantienen en la situación en que se encuentra; interpretar en qué forma el problema es percibido y evaluado por los propios sujetos y finalmente el contexto global en el que se inscriben éstos y los problemas que los afectan. Es frecuente observar en los proyectos, que lo que se denomina diagnóstico, se reduce a la localización geográfica del proyecto, a datos poblacionales de tipo cuantitativo y agregado y a algunas generalidades acerca de la situación económico-social. Rara vez se apela a la forma en que los sujetos visualizan su propio problema. ***Conviene tener en cuenta que un problema lo es siempre por algo y para alguien.***

Sólo a partir de un diagnóstico así formulado, será posible pensar en objetivos reales, factibles y relevantes para los usuarios del proyecto. En cuanto a la población socia, el diagnóstico - tal como hemos indicado -, deberá establecer además: causas del problema y los posibles medios de superarlo; su magnitud tanto en términos de la cantidad de población afectada, como también en cuanto a la lesión y/o perjuicio y consecuencias que la misma representa para la/os afectada/os; la factibilidad de su solución, control o disminución; determinar el 'perfil' muy particular de las/os socia/os. Es necesario caracterizar a los sujetos del programa no sólo en términos de indicadores, sino también en función de su inserción en la estructura social o comunitaria a la que pertenecen.

Todo ello va a determinar, que las acciones que se inicien no sólo tengan en cuenta estas características para ser eficaces, sino también la necesidad de tener presente las pautas culturales del grupo al que se destinan.

Sólo así y contando con la participación directa de los sujetos, será posible controlar las actitudes etnocentristas que afectan a buena parte de los proyectos sociales.

Es evidente que existe una íntima relación entre los objetivos y los resultados esperados y que los primeros se irán clarificando en la medida en que se precisen los segundos.

En lo que respecta a los objetivos, es necesario precisarlos, no sólo en tiempo y lugar, y en relación a los costos que el proyecto demande, sino también priorizar-los de acuerdo a su importancia y factibilidad. Por otra parte, resulta importante destacar la diferencia existente entre los objetivos de un proyecto y políticas sociales. Es frecuente observar la confusión que existe entre ambas esferas, cuya relación debiera ser de interpenetración, pero no de indiferenciación. Los objetivos de los programas deben responder a los lineamientos de las políticas de acción social. Sin embargo, mientras que los grandes objetivos de política pueden formularse globalmente e incluso a largo plazo, incluyendo opciones macro-sociales, los objetivos de proyectos deben insertarse, por un lado, en el marco global de la política sectorial pero, por otro, deben 'bajar' a nivel micro los postulados enunciados, concretizándolos en tiempo y lugar encaminándolos a un universo más o menos restringido de sujetos. Si 'aumentar los niveles de salud de la población' es un enunciado de política sanitaria, 'disminuir la mortalidad infantil, en un tanto por mil, en una determinada región, en X tiempo', es un objetivo de proyecto, que coadyuva a ejecutar - junto a otro - un lineamiento de política sanitaria.

La falta de integración y de planificación del área social es una realidad que afecta a numerosos países de la región y que ha dado lugar a una dilapidación de recursos con resultados escasos o nulos. Por lo mismo, sería importante que los proyectos mostraran aquellos otros proyectos relacionados, ya sea porque persiguen el mismo objetivo o porque tienen actividades comunes o similares.

En el primer caso, para poder apreciar en qué medida pueden reforzarse y coordinarse y cuándo pueden suponer una duplicación de esfuerzos. En lo que respecta a los resultados que se esperan obtener y sus efectos directos e indirectos sobre las/os socia/os, se debe tratar de explicitarlos a través de ***indicadores*** que brinden información relevante y objetiva (a través de la definición de sus índices y

descriptores correspondientes) y que permitan determinar cuándo el proyecto se considera terminado.

2.4.2. Tecnologías de transformación social

Todo diagnóstico que realmente quiera ser útil, debería indagar con precisión en el problema que intente resolver y en el tipo de socia/o al que se dirige, y elegir en concordancia los medios más eficaces para su solución. El tema de las tecnologías de transformación social representa un vacío en casi todos los casos de presentación y formulación de proyectos. Estas tecnologías que deberán seguir del diagnóstico y de la población socia al que se dirige el proyecto, suponen además un serio conocimiento del estado de arte en las disciplinas técnicas y sociales relevantes, y una cuidadosa reflexión sobre la estrategia a seguir, y no meramente la aplicación mecánica o irreflexiva de algunas herramientas que se utilizan por igual para situaciones totalmente diferentes. Es distinta la tecnología pedagógica que deberá emplearse en un proyecto de aprendizaje de la lecto-escritura para adulta/os de áreas rurales, de la que se empleará para discapacitadas/os. Otras son - en cambio -, las que requieran determinados proyectos de auto-construcción de viviendas o los programas de desarrollo regional. La tecnología, es la herramienta mediante la cual se pretende transformar la realidad para llevarla a márgenes socialmente aceptables. Es pues el nervio mismo del proyecto que debe ser elegida, probada y convenientemente evaluada en función de los objetivos perseguidos y de las/os socia/os a la/os que se destina. En la formulación del proyecto se deberán precisar las tecnologías que se utilizarán, convenientemente priorizadas y evaluadas en función de su poder transformador y de los valores presentes en la política social en que se encuadra.

Una situación frecuente, es que la mayor parte de las tecnologías sociales en uso, han sido tomadas de países con un grado de desarrollo muy superior y con características socio-culturales diferentes a las vigentes en la mayor parte de América Latina.

Las mismas se implementan tal como se hace en su lugar de origen, sin un adecuado proceso de contextualización a la realidad y a la idiosincrasia de sus habitantes.

2.4.3. Recursos humanos y físicos que demande la realización del proyecto

En los proyectos no siempre aparece con claridad el detalle de los insumos requeridos para la ejecución del programa. Si entendemos por insumos, en forma amplia y global, todo aquello que un proyecto requiere para su funcionamiento, y no meramente los recursos financieros, encontramos la necesidad de programar los recursos humanos que el proyectos demande para su realización, adecuándolos a los objetivos del mismo, las tecnologías a implementar, las características de la población, etc. Habrá que establecer pues el número total de funcionaria/os y empleada/os que se requieran para su implementación, estableciendo su rol, su tiempo de dedicación y distinguiendo entre técnica/os y administrativa/os. En cuanto a los recursos físicos, conviene señalar los bienes pertenecientes al organismo a cargo del proyecto que estarán afectados, tanto como aquellos que sea necesario adquirir.

2.4.4. Organización de la administración y ejecución del programa

En base al esquema propuesto y a fin de brindar no sólo una lectura crítica de los proyectos, sino también posibles sugerencias para su ajuste, conviene recalcar todo lo relativo a la organización misma del proyecto. Su objetivo mismo como también las características de sus socia/os, deberán establecer el tipo de estructura organizativa que requiera para su mayor eficacia. Un proyecto es una unidad en si misma en la medida en que persigue determinados objetivos para cuyo logro efectivo, requerirá una estructura interna acorde con el fin propuesto.

Conviene destacar que, a menudo, los proyectos no son ejecutados por un solo organismo, por lo cual es necesario determinar previamente las funciones de coordinación, dirección y administración de las diferentes partes del programa. no sólo en sus aspectos organizativos sino también técnicos y financieros, estableciendo asimismo los posibles apoyos que se requieran.

2.4.5. Financiamiento del proyecto

En general es éste el tema que más claramente aparece en todos los proyectos. Sin embargo, es frecuente observar la existencia de montos globales, no siempre desglosados de acuerdo a un cronograma de trabajo y menos aún, comparar los costos estimados con los cambios que se esperan producir. Por eso es conveniente indicar el costo total de los principales componentes del programa, discriminándolos en forma anual, incluyendo las fuentes de financiamiento con las que se cuenta o espera contar. En los casos pertinentes, incluir detalles sobre inversiones, tipo de endeudamiento si lo hubiera y el plan de amortización que se tiene planeado. Conviene señalar, incluso, si el programa supone otras implicaciones presupuestarias futuras para el organismo ejecutor o para otros.

2.4.6. Evaluación del programa

Quizá la evaluación sea el rubro que aparece con menos frecuencia y detalle en los proyectos. Si aparece enunciado, simplemente se muestra como un postulado, sin especificar ni cómo, ni cuándo, ni quién lo va a realizar. Por otra parte, casi nunca aparecen fondos asignados a la investigación evaluativa, ni tampoco asignación de responsabilidades para el organismo que la tendrá a su cargo. Es frecuente observar que la evaluación se confunde tanto con la auditoría como con el control de la gestión de los programas. Pero una evaluación entendida realmente como tal, es decir, determinar cómo y en qué medida se ha cumplido con los objetivos propuestos, como también determinar los inconvenientes con que se ha tropezado y los efectos no esperados, no es frecuente en el área social. Muchos proyectos se arrastran a lo largo del tiempo sin que se sepa con claridad para qué han servido y si conviene mantenerlos o no.

Todo proyecto deberá contener el esquema de su evaluación, su diseño de investigación, tanto en lo que respecta a las variables de proceso como a las de resultado. Por otra parte, los resultados de las evaluaciones debieran servir como un sistema de aprendizaje permanente - en la medida en que sean debidamente aprovechadas - no sólo para el personal técnico-administrativo, o para las instituciones financiadoras y ejecutoras, sino fundamentalmente para las/os propias/os socias/os.

¿Y ahora? Ya es tiempo de definir algunos términos. Lo hacemos en el siguiente capítulo. Pero antes, hagamos juntas/os el siguiente ejercicio:

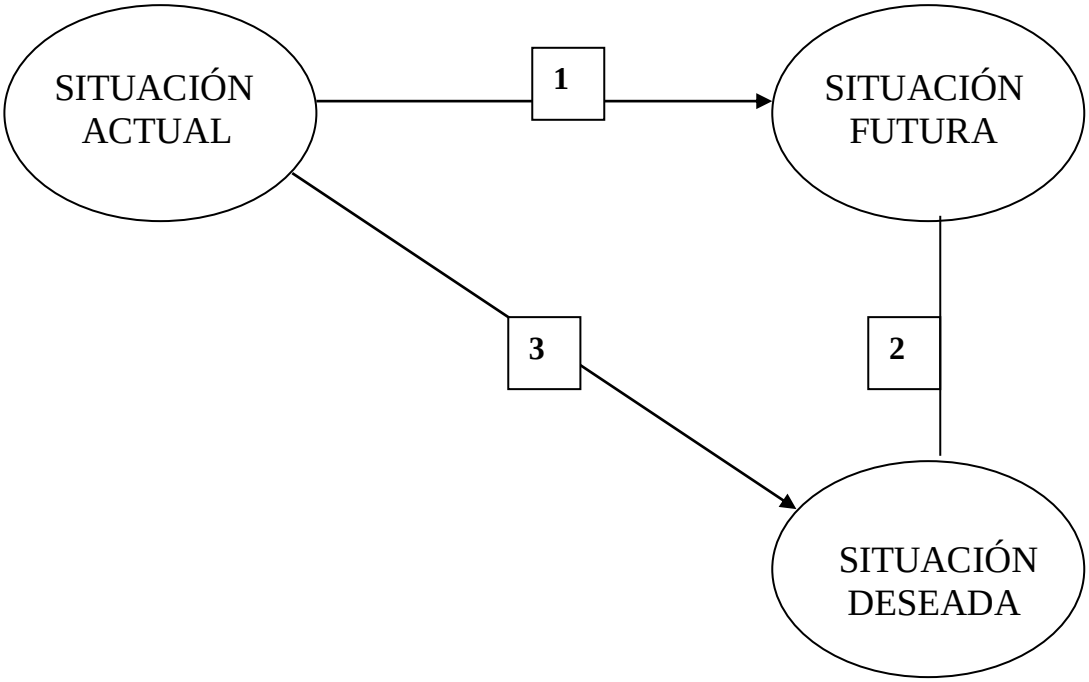
Con base en un análisis de todo lo expuesto, construyan una lista de aspectos a incluir en la formulación de un proyecto. Propongan un orden y concluyan en cuanto a ¿qué otros aspectos todavía hacen falta?

A incluir según el texto: (en orden lógico)	Otros aspectos que todavía harían falta:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. Glosario

En aras de hablar un mismo lenguaje entre todas/os nosotras/os es importantísimo compartir y consensuar los conceptos básicos que tienen que ver con esta temática.

Partiendo de las concepciones propias de cada una/o en cuanto a lo que son 'micro-proyectos', podemos interpretar el siguiente esquema:

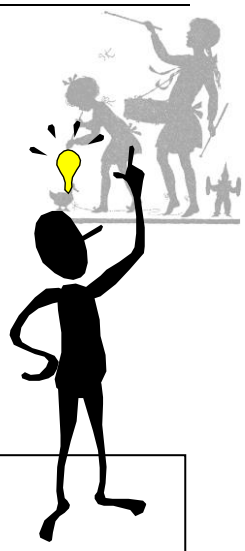


La **situación inicial** es el punto de partida, justo en el momento donde estamos.

La **situación futura** es la situación que se alcanzará al seguir las cosas tal como están, sin que haya cooperación alguna (sin proyecto) con la intención de cambiar la situación.

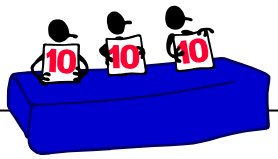
La **situación deseada** es la situación que se pretende lograr y para alcanzarla se debe elaborar una *estrategia* de *desarrollo*.

¿En cuál de los tres puntos indicados (1, 2 ó 3) se encuentra un micro-proyecto? ¿Por qué? Escriba aquí abajo su definición de lo que es un proyecto:



En el cuadro que sigue te invitamos a redactar una definición consensuada de '***proyecto***':

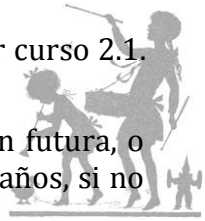
Para poder hablar de proyectos de desarrollo, también es necesario aclarar qué entendemos por 'desarrollo'. ¿Qué significa '***desarrollo***'? ¿Ejemplos? Al ponernos de acuerdo, podemos anotar la definición en el siguiente cuadro:



proyecto? Claro que no. Se necesita de todo un conjunto de proyectos, bien planificados y definidos, para que nos podamos acercar a la situación deseada.

De allí que hablamos de una '***estrategia de desarrollo***'. Una estrategia de desarrollo, que además, idealmente haya resultado de un proceso participativo de planificación estratégica comunitaria, incluyendo el auto-diagnóstico, tal que apunte hacia una visión compartida de la comunidad y concuerde con una misión a cumplir para contribuir a acercarse a ella.

En todo caso, una **ESTRATEGIA de DESARROLLO** debe comprender:

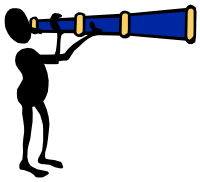


1. **El diagnóstico de realidad actual** (la situación inicial como punto de partida – ver curso 2.1. del módulo 2).

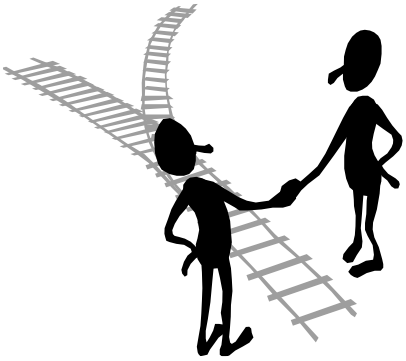
El *análisis histórico* de la realidad actual permite también pronosticar la situación futura, o sea imaginarnos cómo va a ser la situación en nuestro territorio dentro de 5 ó 10 años, si no intervenimos conscientemente.

2. **La formulación de la situación deseada**, o sea la imagen del futuro que pretendemos lograr. Esta situación deseada se expresa como *objetivos de desarrollo*. Los objetivos de desarrollo (o objetivos estratégicos) indican aquellos aspectos de la Visión Estratégica que pretendemos alcanzar más a corto plazo. (Ver curso 1.2. del módulo 1)

3. **Los proyectos de desarrollo** que nos proponemos para gradualmente acercarnos a esta situación deseada. Sólo un conjunto de *proyectos estratégicos* nos permitirá alcanzar nuestros objetivos de desarrollo. Estos proyectos serían la concreción de la misma Misión a cumplir con aras de acercarse a la Visión Estratégica y de cumplir con los Objetivos de Desarrollo.



En un **análisis histórico**, tratamos de comprender por qué estamos como estamos y cuáles son los factores que han influido y siguen influyendo, además se identifican la/os actoræs clave.



Los **objetivos de desarrollo** son los objetivos que se pretenden lograr dentro del marco de un proyecto de desarrollo. Para que sean asumidos conscientemente por la población, su formulación debe resultar desde los aportes de las personas involucradas en el proyecto.

Un **proyecto es estratégico** cuando está inserto en una estrategia de desarrollo, cuando el proyecto es parte de la estrategia. ¿A qué otros requisitos debe responder un proyecto para que sea estratégico?

Al haber comprendido claramente lo anterior, podremos completar el siguiente esquema, anotando lo relacionado con cada uno de los asteriscos que contempla:

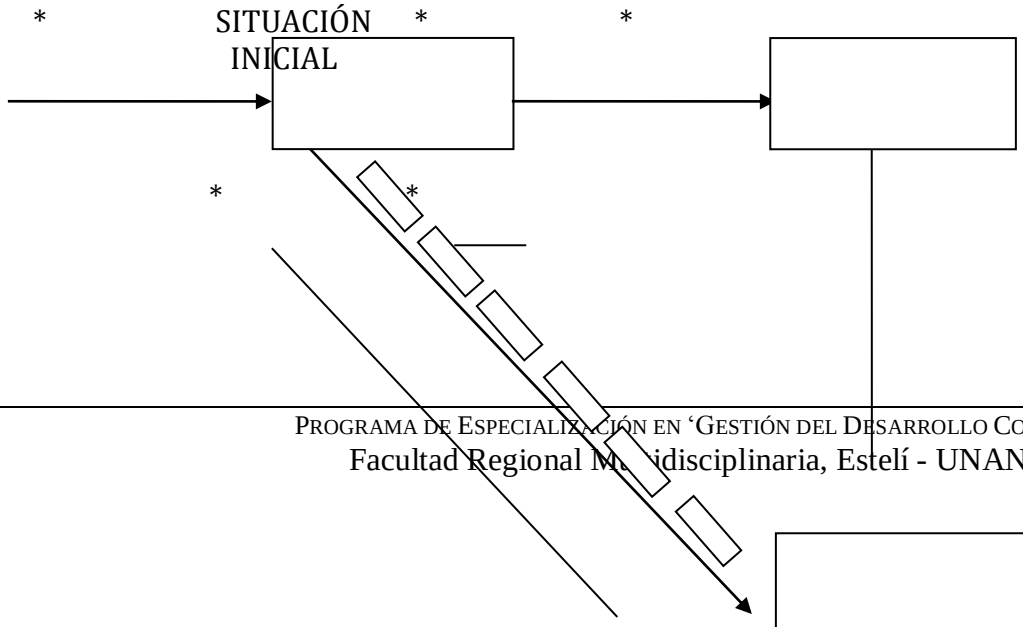


imagen-objetivo

*

Al lograr la identificación de los diferentes componentes en el esquema anterior, ya vemos más claros asuntos básicos y su interrelación que tienen, dentro del marco de una visión de (micro-)proyectos.

Antes de profundizar en aspectos muy específicos como el Enfoque de Marco Lógico (EML) o asuntos presupuestarios, ofrecemos unas descripciones de conceptos muy frecuentemente empleados dentro del marco de la formulación y gestión de proyectos. No se trata de construcciones definitivas o absolutas, sino de aproximaciones, las cuales bien podrán y deberían ser adecuadas a los contextos particulares…, pretenden ser pistas o pautas, no 'manuales', ni 'orientaciones' o 'verdades absolutas'. Las 'descripciones' fueron retomadas de varias fuentes (ver 'bibliografía en general'), en especial de: AMHON (2001), ***Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto.*** PRODEMHON, Tegucigalpa, p. 38-39.

CONCEPTOS	'DESCRIPCIONES'
Actividades	Las acciones que se definen y se deben realizar para alcanzar los resultados esperados. Una actividad determinada puede contemplar una serie de sub-actividades.
Análisis de estrategias	Apreciación crítica de las distintas alternativas para alcanzar objetivos, y selección de una o varias.
Análisis de objetivos	Identificación y verificación de los beneficios futuros deseados a los que se concede prioridad. Resulta en el árbol o la jerarquía de objetivos.
Análisis de partes interesadas	Implica la identificación de todos los grupos susceptibles de ser afectados (de manera positiva o negativa) por la cooperación propuesta, la identificación y el análisis de los intereses, problemas, potencialidades, etc. Luego, las conclusiones se integran en el diseño del proyecto.
Análisis de problemas	Investigación estructurada de los aspectos negativos de una situación para establecer sus causas y efectos.
Análisis FODA	Análisis de una 'situación' en términos de Fuerzas y Debilidades, y de Oportunidades y Amenazas.
Antecedentes	Otras intervenciones que se realizan o se han realizado, su relación con nuestra propuesta y ámbito de acción.
Aporte local	El monto en dinero o especie con el cual contribuye la entidad o grupo

	solicitante para desarrollar el proyecto y cambiar una situación determinada. Se expresa como porcentaje del costo total del proyecto, lo que permite visualizar el aporte.
Aporte solicitado	El monto en dinero que se solicita a la entidad donante que corresponde a los fondos que se necesitan para desarrollar las distintas actividades previstas. Se expresa como porcentaje del total del costo del proyecto; lo que permite visualizar el aporte.
Causa	De dónde o bien por qué se motiva una situación indeseable que se pretende modificar.
Ciclo de Proyecto	En un proyecto se pueden considerar 4 fases: su identificación, formulación, ejecución - seguimiento y su evaluación. Otras fuentes mencionan: su diseño, implementación, el seguimiento y la evaluación. Cada fase o paso implica una serie de aspectos metodológicos necesarios para su consecución.
Coherencia Externa	la previsión de su impacto en el contexto general en que se inscribe como la correspondiente influencia de ese medio, sobre el alcance de los objetivos de los proyectos
Coherencia Interna	la calidad y la probabilidad de éxito intrínseca a cada proyecto.
Componente	Proyectos pequeños que son partes de otros proyectos mayores.
Condiciones previas	Condiciones que deben cumplirse antes de que pueda empezar el proyecto, y que acompañan al suministro de la ayuda.
Contexto	Todos aquellos aspectos del análisis de la realidad en la que se pretende incidir. Deben abarcarse consideraciones políticas, institucionales, sociales, económicas y culturales. Es la descripción de la realidad.
Cronograma	La delimitación en el tiempo de las actividades que se van a realizar para obtener los resultados previstos. Se presenta como tabla, donde las variables son el tiempo y el detalle de las actividades.
Descriptor	Describe los criterios particulares a tomar en cuenta para valorar el nivel alcanzado en una escala cualitativa.
Diseño de un Proyecto	La puesta sobre papel de los propósitos, sistematización de la información disponible, visibilización de elementos clave, análisis del entorno, establecimiento de mecanismos de comunicación e identificación de mediciones para desarrollar acciones transformadoras de la realidad.
Efecto	Una consecuencia que tiene una situación o fenómeno sobre el medio ambiente, las personas, los procesos, las instituciones, las políticas, etc.
Eficacia – eficacidad	Apreciación de la contribución de los resultados hacia la realización del objetivo específico, y de la manera en que las hipótesis afectan al cumplimiento del proyecto.
Eficiencia	El hecho de que los resultados se consiguen a un costo razonable, o sea la manera en que las actividades y los medios se convirtieron en resultados, y la calidad de los resultados alcanzados. Es lo mejor posible, con lo menos y lo más rápido.
Ejecución	La etapa en la que se lleva a cabo el proyecto, según los términos aprobados en la formulación.
Elegibilidad	"Calidad de elegible", es decir: que se puede elegir, tiene capacidad para ser elegido. La potencialidad o capacidad que tiene un proyecto para ser

	candidatizado a recursos. Se define en base a criterios claramente definidos (condiciones y requisitos).
Enfoque Integrado de Marco Lógico	Es un enfoque (metodología) que cubre diferentes niveles de análi-sis: objetivo general, específico, resultados esperados y activida-des. Además se describen, de manera transversal por los 4 niveles, la lógica de cooperación, los indicadores objetivamente verifica-bles, las fuentes y/o medios de verificación y los factores externos a tomar en cuenta. En cuanto a las actividades, se incluyen los me-dios necesarios y los costos previstos. Es la apreciación continua de un proyecto a lo largo de todas las fases del ciclo de proyecto para asegurar su pertinencia, su factibilidad y sus sostenibilidad.
Estudio de viabilidad	Estudio efectuado durante la fase de instrucción, que permite ve-rificar si el proyecto propuesto es bien fundamentado, y si es sus-ceptible de cumplir con las necesidades de los grupos 'socios' pre-vistos. El estudio tendría que proporcionar los detalles operarionales del proyecto con todos los aspectos políticos, técnicos, eco-nómicos, financieros, institucionales, de gestión, ambientales, socioculturales, y los desde la perspectiva de género y generacional.
Evaluación	Por lo general se consideran dos tipos. Una evaluación externa, que corresponde ser ejecutada a agentes externos al proyecto y puede hacerse mediante logro de objetivos, de resultados, etc. Y, la interna que se genera desde el seguimiento. Para ello se pueden establecer momentos específicos, contar con todas las personas involucradas y permite re-direccionar el proyecto en caso necesario.

Factores de calidad	Criterios de impacto significativo en la sostenibilidad de los bene-ficios generados por un proyecto. A considerar en el diseño y la ejecución de todo proyecto: la apropiación por el grupo 'socio', po-líticas de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socio-culturales, igualdad entre mujeres y hombres, tecnología apropiada, aspectos ambientales, capacidades institucionales y de gestión.
Fuente de verificación	Es el objeto o la(s) persona(s) que nos facilita(n) la información necesaria para verificar el cumplimiento de los indicadores: documentos, estadísticas, informes, etc., también podrán ser personas, p. ej. en el caso de las entrevistas y encuestas.
Gestión del ciclo de proyecto	Metodología de preparación, de implementación y de evaluación de proyectos y programas basándose en el enfoque integrado y en el método del marco lógico.
Grupo 'socio'	Grupo que será afectado positivamente por el proyecto a nivel del objetivo específico y con él que se trabajará de muy cerca.
Hipótesis	Una suposición fundamentada, que se toma como verdadera mientras que no sea demostrada su falsedad. En el marco lógico, se refieren a situaciones externas que afectan o influyen en la marcha del proyecto. Se plantean en sentido positivo.
Impacto	Un cambio o efecto visible y específico que dura, que es sostenido, permanente, a consecuencia del proyecto. Por su visión más a largo plazo, se relaciona más con el objetivo general.
Incidencia	El efecto general que se tiene sobre procesos.

Indicador Objetivamente Verificable	El hecho, aspecto o fenómeno que indica la 'variedad' que podrá presentar determinada variable. Lo que expresará la prueba del logro. Se debe basar en datos obtenibles (instrumentos de valoración cuantitativa o cualitativa), además reflejar un tiempo y espacio. Sirven de base para el sistema de monitoreo.
Índice	Las situaciones en las que se valorará el indicador.
Informe de arranque	Primer informe producido a finales del período de arranque, que actualiza el diseño, y/o los términos de referencia del proyecto, y presenta el plan de trabajo para la vida del proyecto.
Informe de avance	Informe intermedio sobre los avances de un proyecto sometido por el gestor del proyecto / contratista a la organización asociada y a la Comisión respecto a un plazo específico, incluye secciones relativas a los programas técnicos y financieros.
Insumos	Los requerimientos para llevar a cabo las actividades. Pueden ser de recursos humanos, de infraestructura, equipamiento, apoyo logístico, asistencias técnicas, investigaciones, diagnósticos, estudios, etc.
Justificación	Enfoca la relación de la realidad descrita con la transformación que se pretende realizar, es decir, el porqué de la cooperación. Sin duda, aquí se manifiesta una postura política e ideológica.
Lógica	Relación coherente entre los elementos, puede ser a nivel interno o a lo externo. La lógica de cooperación se refleja en la primera columna del marco lógico, resumiendo los cuatro niveles de 'objetivos'.
Marco Lógico	Matriz que presenta la lógica de cooperación, los IOV, las fuentes de verificación, y las hipótesis.
Matriz de planificación	Es una tabla resumen donde podemos ver de manera fácil los objetivos, los resultados y las actividades, así como las hipótesis en los distintos niveles y sus correspondientes indicadores y fuentes de verificación. Es un resumen del Marco Lógico.
Medios	Recursos (también se llaman 'insumos') necesarios para llevar a cabo las actividades previstas y administrar el proyecto. Se distinguen 'recursos humanos' y los 'recursos materiales'. Los 'medios' y 'costes' sustituyen los IOV y las fuentes de verificación a nivel de las actividades.
Medios de verificación	Se incluyen juntos con las fuentes pero no deben confundirse con ellas. Aquí se trata de las técnicas y de los instrumentos que se implementarán para obtener los datos correspondientes a los indicadores. Los instrumentos deben de incluirse en anexo.
MML	Método del Marco Lógico, metodología para la planificación, la gestión y la evaluación de programas y proyectos que implica el análisis de partes interesadas, de problemas, de objetivos y de estrategias, así como la preparación de la matriz del marco lógico y de los calendarios de las actividades y de los recursos.
Monitoreo - Seguimiento	Recogida, análisis y utilización sistemática y continua de informaciones al servicio de la gestión y la toma de decisiones.
Objetivo Específico	Es el planteamiento en positivo de los sub-problemas, por lo tanto, está íntimamente relacionado con el objetivo general, es decir se deriva de él. También se plantea en infinitivo o como si ya se hubiera alcanzado, y de él se plantean los resultados que queremos obtener. Se sugiere formular sólo

	un objetivo específico para cada proyecto. Es el objetivo CENTRAL del proyecto en términos de beneficios sostenibles para el grupo 'socio'. Se alcanza mediante el cumplimiento de los resultados.
Objetivo General (global)	Responde al planteamiento en 'positivo' del problema que se pretende resolver o bien, contribuir a resolver (a superar). Se plantea o en infinitivo o como ya logrado, es decir, como si se hubiera resuelto el problema. Explica por qué el proyecto es tan importante para la sociedad. El objetivo específico contribuirá al logro del objetivo general.
Partes interesadas	Personas, grupos, instituciones o empresas que tengan un vínculo con el proyecto. Pueden afectar o ser afectadas, directa o indirectamente, positiva o negativamente.
Pertinencia	La medida en que el proyecto responde a una necesidad emergente y realmente sentida en el grupo 'socio'. Compatibilidad de los objetivos con los problemas reales, las necesidades, las prioridades de los grupos 'socio'.
Presupuesto	El costo total del proyecto. Se plantea de manera detallada por actividades y los correspondientes insumos para su desarrollo. Se puede presentar de varias maneras, pero lo más usual es hacerlo muy detalladamente por actividad o por rubro en general, también puede ser por aportes (por fuente de financiamiento).

Prioridad	Un mecanismo de ordenamiento de proyectos viables y elegibles. Es "la *anterioridad* de una cosa respecto a otra en el tiempo y en el espacio. Anterioridad en importancia, urgencia, valor, superioridad, etc." Se define de acuerdo a unos criterios previamente establecidos. Estos criterios suelen relacionarse con: equidad, cobertura, género, vulnerabilidad de la población,
Problema	La definición – descripción de la situación (que siempre es negativa) sobre la que pretendemos incidir y, por ende, superar. Normalmente un problema general se desagrega en otros problemas o situaciones negativas en distintos aspectos de la realidad.
Programa	Es un proyecto que engloba a otros y se expresa o titula de una manera más general. También se nombra a veces como área de atención. Un programa, por lo general, contiene varios proyectos. Serie de proyectos con un objetivo global común.
Proyecto	Un **proyecto** es un conjunto planeado de actividades interrelacionadas y coordinadas concebidas para alcanzar ciertos objetivos específicos, a través de un presupuesto dado y en un determinado período de tiempo. Un proyecto generalmente es parte de un todo más amplio, como un programa de desarrollo o un plan estratégico, dentro del cual aporta una contribución.
Resultado(s) esperado(s)	La situación meta a alcanzar después de realizar un conjunto de acciones. Está(n) directamente en función del objetivo específico. Podrá haber varios resultados esperados relacionados con un solo objetivo específico. Es producto de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán el alcance del objetivo específico.
Riesgo	Los aspectos o factores externos al proyecto que pueden afectar al

	desarrollo del mismo. Se formulan en forma negativa.
Seguimiento	Una actividad constante y sistemática contemplada en todo proyecto y corresponde a quienes lo ejecutan. Deben establecerse mecanismos específicos que reflejen la marcha del proyecto y la relación entre actividades – resultados y objetivos.
Social	Todo aquello que afecta al ser humano en sus condiciones de vida, sistema de valores, interacción con otras personas.
Sostenibilidad	Probabilidad que el flujo de beneficios continúe después de que se agote la financiación del donante.
Variable	Lo que podrá variar a través de la actuación dentro del marco del proyecto. Para las variables se definen indicadores, los que indicarán en qué aspecto se considerará la 'variación' de la variable.
Viabilidad	La posibilidad real de ejecución del proyecto, considerando los riesgos, y que efectivamente se logren los objetivos propuestos. Condiciones para realizarse el proyecto. Está relacionado con principios de calidad, eficiencia y pertinencia e incorpora aspectos técnicos, socio-económicos, ambientales e institucionales.
ZOPP	"Zielorientierte Projektplanung" – Enfoque de planificación parti-cipativa – marco de planificación global. Planificación de proyectos orientada a Objetivos, promovida desde la cooperación oficial alemana.

4. El Marco Lógico

La construcción del marco lógico ha sido uno de los dolores de cabeza más sentidos para las personas que formulan proyectos. Esperamos poder aliviar…

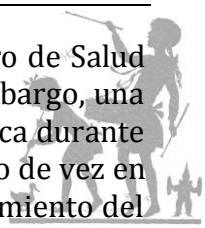
Para los contenidos de este capítulo nos hemos basado, fundamentalmente en:

. Ochoa M. y Van de Velde H. (2002), ***Microproyectos. Módulo y Memoria.*** CICAP – Cruz Roja / Proyecto de Salud Comunitaria, Estelí – Managua, 18 pp. – 13 pp.

. AMHON (2001), ***Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto.*** PRODEMHON, Tegucigalpa, p. 4-15.

Antes que todo, es oportuno hacer un análisis de algunos casos específicos en cuanto a **Los pasos metodológicos y operativos al desarrollar proyectos de desarrollo**

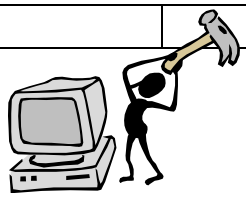
Leamos y analicemos los siguientes casos:



1. La comunidad de El Ojochal logró gestionar la construcción de moderno Centro de Salud para atención diferenciada a la población de las comunidades cercanas. Sin embargo, una vez construida y funcionando el Centro de Salud, sólo se logró la atención médica durante un primer semestre, desde hace más de un año no hay médica/o que llegué, sólo de vez en cuando una enfermera. Tampoco hay medicamentos, ni en bodega. El mantenimiento del edificio demanda inversiones y no hay presupuesto para ello.

2. Un proyecto de agua potable en El Rama se quedó a medio camino porque se terminaron los fondos. El donante se atenía al presupuesto inicial y no tenía más fondos. El proyecto

PROYECTO	ERROR	ETAPA

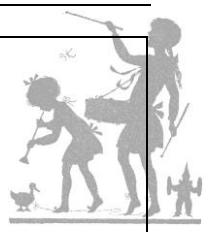


encareció también porque el presupuesto inicial preveía que todos los trabajos de zanjeo serían asumidos por la población de forma voluntaria. A la hora de realizar el proyecto se tuvo que pagar toda la mano de obra.

3. En la comunidad San Jerónimo se construyó con ayuda externa un enorme Comedor Infantil. El INSS asumió durante cierto tiempo todos los gastos. Al reducirse los aportes del INSS en el abastecimiento de granos básicos, el comedor dejó inmediatamente de funcionar.

4. En Limay, UNICEF financió la construcción de 7 lagunetas artificiales. Con el primer invierno, todas se llenaron y a los dos meses estaban secas.
5. En varios municipios, el Programa Alimentario Nacional impulsó la siembra de frijol de soya, regalando semilla a la gente. La gente sembró, cosechó y dieron la soya a los animales. Jamás volvieron a sembrar.

Para cada una de las situaciones anteriores, identifique errores cometidos y ubíquelos en función de diferentes etapas del desarrollo del proyecto, en el siguiente cuadro:



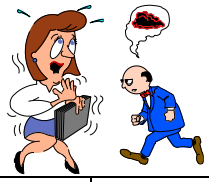
1		
2		
3		
4		
5		

Al consultar varias fuentes de información, siempre nos encontraremos con algunas diferencias en el uso de términos y enfoques en cuanto al proceso de desarrollo de un proyecto. Sin embargo podemos identificar aspectos básicos comunes en cuanto a:

1. ***Principios fundamentales*** (transversales) que deben de sustentar todo proyecto de desarrollo:
- carácter participativo
- enfoque de género
- enfoque ambientalista
- fomento del respeto a los derechos humanos

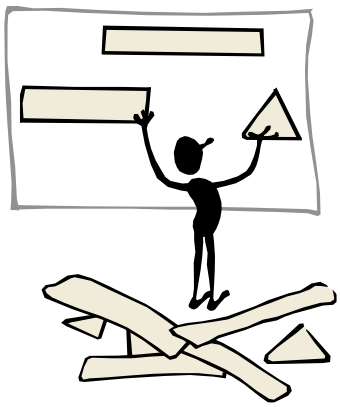
¿Qué entendemos por cada uno?

Ejemplifiquemos en función de un (posible) proyecto específico, dentro del marco del 'desarrollo comunitario', en el siguiente cuadro, indicando debajo de la descripción general, cómo se podría cumplir c/u de los principios mencionados:

Descripción general del ejemplo:			
			
C. Participativo	**E. de Género**	**E. Ambientalista**	**F. Derechos Hum.**

Los ***momentos metodológicos básicos*** al *desarrollar un proyecto*, se identifican

MOMENTOS METODOLÓGICOS	PASOS MÁS OPERATIVOS
Información y Análisis Contextual	**(Auto)Diagnóstico** territorial o sectorial . Análisis coyuntural . Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades

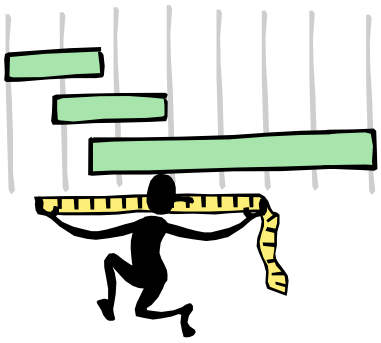
	. Identificación de actoræs clave y niveles de participación . Identificación de problemas, análisis de causas y consecuencias (árbol de problemas) . Formulación y análisis de objetivos de desarrollo (árbol de objetivos) . Análisis de alternativas (viabilidad social, política, económica, cultural, ambiental, …)
Diseño del Proyecto 	**Construcción del Marco Lógico** (ver más adelante) . Decidir en cuanto a la(s) alternativa(s) a trabajar . Descripción exacta del Problema . Formulación del Objetivo General . Formulación de Objetivos Específicos . Identificación de Resultados Esperados por Objetivo Específico . Proposición de Actividades necesarias para lograr los resultados esperados, con recursos (materiales, humanos, financieros y de tiempo) correspondientes (cronograma) . Identificación de condiciones externas (hipótesis y riesgos) . Determinación de indicadores en los diferentes niveles (objetivo general, objetivos específicos y resultados esperados) . Determinación de fuentes y medios de verificación (formas de seguimiento y monitoreo) **Elaboración del presupuesto** (por rubro y desembolsos) . Identificación de lo disponible y lo que se va a gestionar **Elaboración de un Plan de Ejecución** (detallado) del proyecto **Determinación de una Estrategia de Sostenibilidad** (ver 4to. taller) **Formulación del Perfil del Proyecto** (título, institución responsable, personas responsables, descripción breve del proyecto, ubicación geográfica, duración, fecha de inicio y de finalización, grupo 'socio' con identificación de beneficia-rias/os directa/os e indirectas/os, valor del proyecto, …) Otras preguntas a responder: - Además del para qué, ¿por qué estamos emprendiendo este proyecto? - ¿Por qué somos nosotras/o las/os indicadas/os para llevar a cabo el proyecto? - ¿Cómo se prevé la sistematización de las experiencias con el desarrollo del proyecto?

MOMENTOS METODOLÓGICOS	PASOS MÁS OPERATIVOS
Gestión externa del Proyecto	. Solicitar orientaciones para la presentación a entes financiadores . Adecuar la presentación del proyecto según los requerimientos . Presentación y entrega del proyecto Una tarea permanente desde el inicio de la planificación hasta la continuidad y el cuidado del Proyecto ya finalizado
Ejecución del Proyecto	. Desarrollo de cada una de las actividades planificadas . Organización y coordinación de los recursos disponibles (gestión

	interna) . Administración de los recursos . Seguimiento y Monitoreo . Registro de información (diarios, reconstrucción, memorias, …) . Sistematización periódica de las experiencias en curso
Evaluación de Proyecto	. Celebración de sesiones periódicas de evaluación internas (seguimiento y monitoreo) . Atención a visitas externas de evaluación . Auditorías internas y externas . Elaboración de informes parciales . Evaluación de impacto . Elaboración del informe final
Información y Comunicación	. Culminación de la sistematización de la experiencia . Intercambio y Divulgación de los resultados obtenidos
Continuidad y Cuidado del Proyecto	. Consenso de reglamento de cuido de los resultados obtenidos . Acuerdo en cuanto al seguimiento a los mismos

Posibles criterios para la priorización de alternativas de solución (proyectos):

1. Su importancia dentro de la estrategia de desarrollo
2. Urgencia
3. Sencillez de la ejecución / posibilidad de éxito
4. Atractivo para las/os involucradas/os
5. Vinculación con otros problemas o 'efectos secundarios'
6. Facilidad de financiamiento
7. Costo / beneficio (riesgo social)
8. Horizonte de tiempo



A continuación analizaremos más detenidamente cada paso a seguir…

Un 'CICLO de PROYECTO' se define por 4 fases o pasos:

4.1. Identificación de necesidades y de alterntativas

Primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos y de las alternativas, así como la elaboración, consensuada entre todas las parte afectadas, de una lógica de cooperación expresadas globalmente en objetivos, resultados y actividades.

En la etapa de identificación se definen las líneas básicas de un proyecto entre **todas las partes implicadas**, partiendo de un análisis conjunto de las necesidades sentidas y de un compromiso sobre la estrategia de cooperación a seguir para cubrir estas necesidades.

Los proyectos de desarrollo deben abordar ante todo '**necesidades sentidas prioritarias**', ya que de otra manera es difícil garantizar la contribución de la/os afectada/os una vez finalizada la cooperación externa, ya que ésta/os aplicarán sus escasos recursos para cubrir sus 'necesidades sentidas prioritarias', y no otras.

Ejemplo: En una comunidad donde no hay agua potable, el acceso al agua puede parecer una 'necesidad' para un agente externo. Sin embargo, para la/os pobladora/es quizás no sea una 'necesidad sentida prioritaria' porque no conocen la relación que existe entre el agua contaminada y las enfermedades. Una necesidad se puede convertir en 'necesidad sentida prioritaria' con campañas de educación y sensibilización.

En la fase de identificación se debe analizar la **convergencia de las prioridades** de la/os distintos participantes. En el caso de que las prioridades no coincidan, no es recomendable imponer los criterios de una/os sobre otra/os. Para llegar a un diálogo entre todas las partes afectadas por un posible proyecto se deben utilizar **metodologías de diagnóstico participativo**, que permitan exponer diferentes puntos de vista de forma directa.

4.1.1. Análisis de participación

Para que este análisis sea correcto y completo, la situación debe analizarse conforme a los intereses y actividades de todas las partes involucradas. A menudo nos encontramos con visiones diferentes de la misma realidad.

El *análisis de participación* debe:

1. Identificar **todas** las partes que puedan estar interesadas o afectadas de una u otra forma: posibles socias/os, perjudicadas/os, instituciones públicas y privadas con responsabilidades o experiencia, especialistas, etc. Si hay muchas partes, se pueden agrupar para facilitar el análisis.

Ejemplo: En un proyecto de agua identificamos todos los participantes:

- Socias/os: Población general y especialmente mujeres y niñas/os, el colectivo de dueñas/os de locales de comidas, comerciantes...

- Perjudicada/os: Propietarios de los terrenos donde se localiza el manantial o de los lugares donde se construirán las infraestructuras, vendedores de agua...
- Instituciones: Instituto público de agua y alcantarillado, Alcaldía, programas de desarrollo local, ONG de desarrollo de la zona, agencias financiadoras...
- Otros: Promotora/es de la idea, promotora/es de salud, responsables de proyectos similares cercanos, ingeniera/o de agua y saneamiento,...

2. Estudiar **algunos** grupos con más profundidad. Posiblemente no todas las parte tengan la misma implicación en el posible proyecto, por eso es necesario seleccionar los que consideremos más importantes y analizarlos en detalle según los factores que se estimen convenientes (problemas, intereses, potencial, etc.).

3. Establecer **prioridades**. Posiblemente no todos los grupos tienen los mismos puntos de vista o intereses, por lo que es necesario prever los posibles conflictos, y decidir qué puntos de vista son los que merece la pena apoyar

Ejemplo: Los intereses de las/os socias/os y afectadas/os por el proyecto posiblemente sean contrarios. Si se elige priorizar los intereses de los socias/os es necesario incluir en el proyecto actividades que compensen los posibles daños a las/os perjudicadas/os, integrándoles de alguna forma en el proyecto como socias/os, o en su lugar estudiando posibles indemnizaciones.

4.1.2. Análisis de los problemas

En este análisis se estudian los problemas de un colectivo y se ordenan según una relación causa-efecto para elaborar un **árbol de problemas**, que es un esquema de la **realidad negativa actual** que se quiere cambiar con el proyecto.

El análisis de problemas debe:

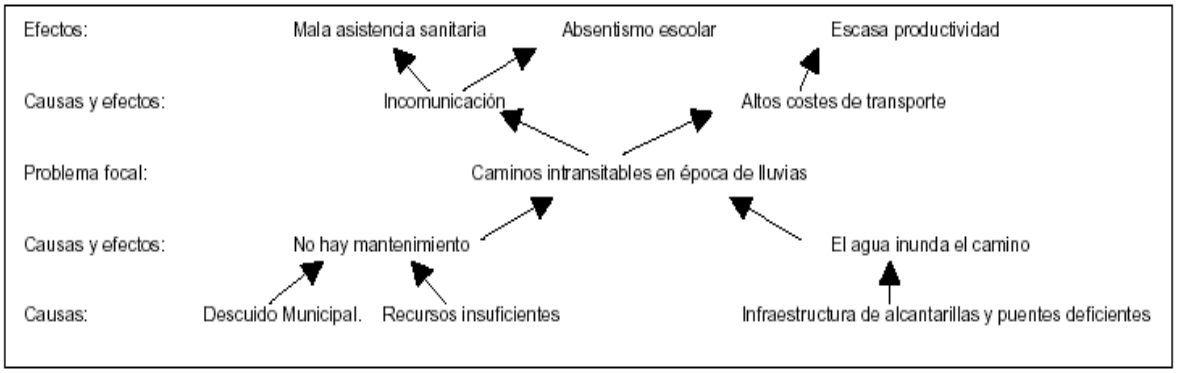
1. Detectar **todos** los problemas relacionados con el área de análisis, sin con-fundir lo que es un problema o **estado negativo**, con la 'ausencia de una solución', por lo que se recomienda no formular un problema con 'falta de …'.

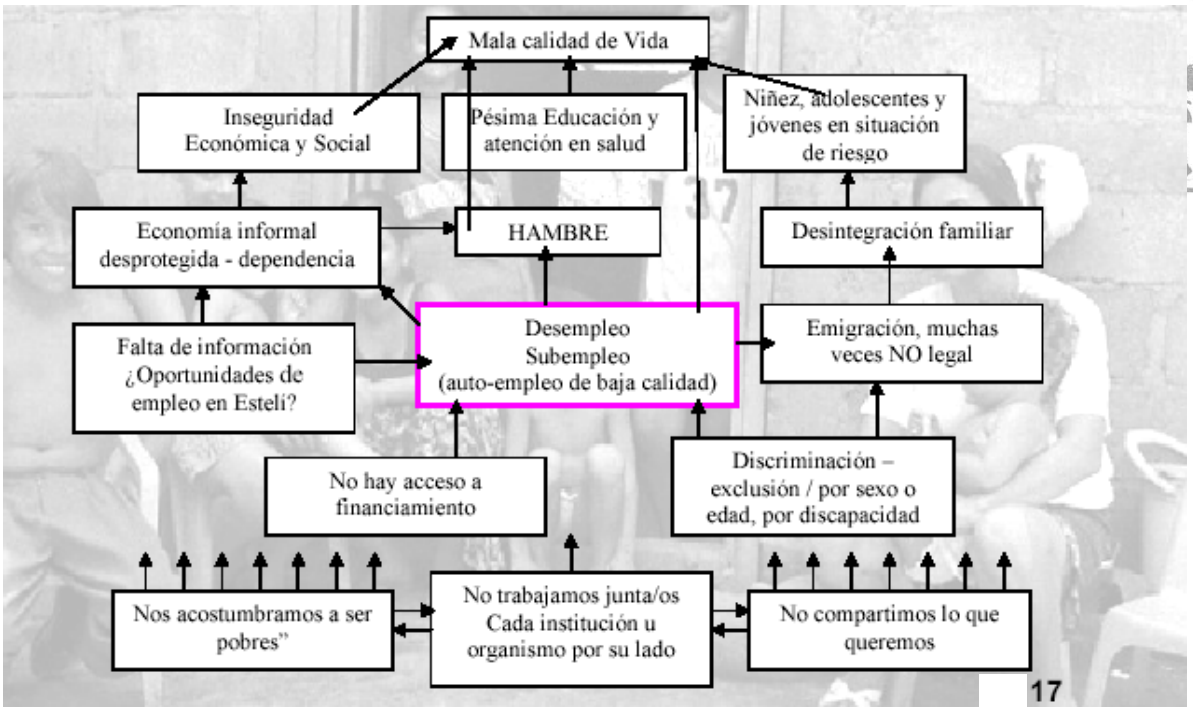
Ejemplo: Analizando los problemas de la niñez en un barrio, 'la falta de una guardería' no es un enunciado correcto de un problema, sino una ausencia de solución. El enunciado correcto sería del tipo 'niñez menor de 4 años con cuidados inadecuados'. Enunciando así el problema, se evita restringir la solución únicamente a la 'construcción de una guardería', y quedan abiertas otras posibles soluciones como ampliar el número de plazas de las guarderías

existentes, organizar grupos de madres que se turnen para cuidar niña/os, contratar a personas para cuidar la/os niña/os las casas, etc.

2. Identificar el **problema focal**. Se eligen los problemas que parecen principales, es decir, para los cuales el resto están relacionados por ser o causa o consecuencia suya. Los problemas que son **causa** de los principales se colocan debajo de estos y los que son **consecuencia**, arriba.

3. Desarrollar el **árbol de problemas**. Se organizan todos los problemas en torno al problema focal, de forma que las causas queden por debajo, como las **raíces**, y los efectos por encima, como las **ramas**. Al hacer este ejercicio, se observará que algunos problemas son a su vez causa y efecto (tendrán problemas por arriba y por debajo) o bien que otros problemas detectados en el paso 1 no están relacionados con el problema focal y quedan sueltos. 2 ejemplos:





Compartamos comentarios en cuanto a ambos árboles de problemas:

_____

_____

_____

_____

_____

4.1.3. Análisis de los objetivos

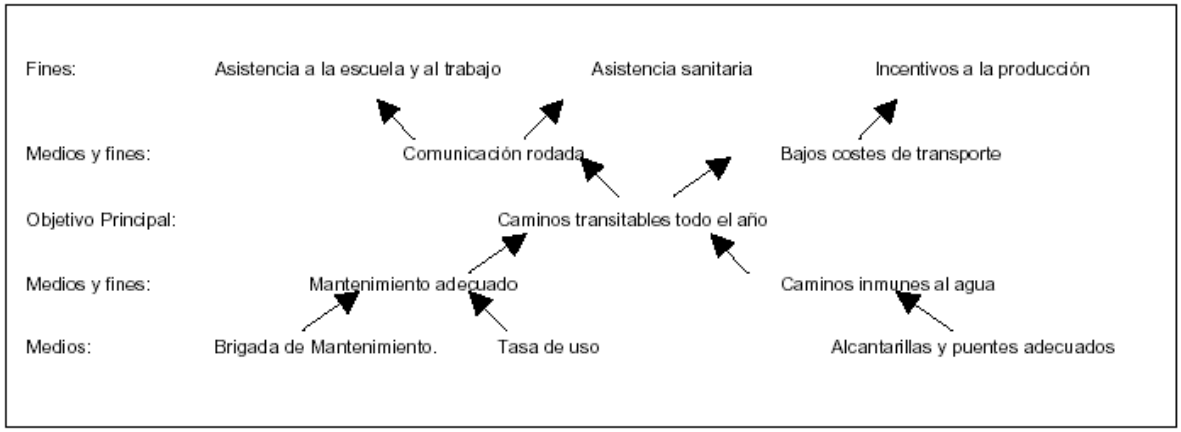
En este análisis se transforma el árbol de problemas en un **árbol de objetivos**, donde los objetivos a conseguir se interconexionan según la relación medios-fines. El árbol de objetivos es un dibujo de la **realidad positiva futura** que se quiere conseguir con el proyecto, y en él es importante no confundir los objetivos o **estados positivos** que deben ser duraderos, con las acciones necesarias para alcanzarlos.

Ejemplo: 'Mejorar los caminos' no es un enunciado correcto de un objetivo, sino corresponde a una actividad. Un enunciado correcto puede ser 'caminos transitables para el tráfico todo el año'.

En el análisis de objetivos:

1. **Se transforman,** de arriba hacia abajo, todos los elementos del árbol de problemas en objetivos. Los problemas ahora se formulan como condiciones positivas. Si es necesario, se redacta de nuevo el objetivo para que exprese mejor la relación causa - efecto. Si se considera que un problema no se puede resolver o se decide no actuar sobre él no se lleva al árbol de objetivos.

2. **Se revisan** las relaciones medios-fines, ya que, al transformar los problemas en objetivos, no se transforman automáticamente las relaciones causa-efecto en relaciones medio-fin. Se revisa el árbol de abajo a arriba, y si es necesario se reformulan los enunciados, se eliminan objetivos que parecen inalcanzables o innecesarios, y se agregan nuevos objetivos si es preciso. De acuerdo al primer ejemplo:

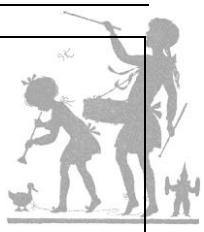


¿Comentarios? _____

_____

_____

Y ahora a trabajar: Elaboren un posible árbol de objetivos correspondiente al segundo ejemplo de la p. 43:



¿Comentarios respecto al ejercicio? _____

_____

_____

4.1.4. Análisis de alternativas

En algunos casos, para lograr un mismo objetivo se pueden llevar a cabo distintas intervenciones. En el árbol de objetivos las diferentes alternativas aparecen en las 'raíces' que conducen al objetivo principal. Con el análisis de alternativas se comparan las distintas opciones para elegir la estrategia más ventajosa.

Ejemplo: Para conseguir el objetivo de tener una población con menos enfermedades se han detectado 5 alternativas: (1) Utilización adecuada del agua potable y las letrinas, (2) educación sanitaria, (3) acceso universal al centro de salud, (4) personal médico preparado, (5) acceso a medicamentos esenciales. Después de un análisis de las distintas alternativas se decide elegir una estrategia preventiva que incluye las alternativas (1) y (2).

En el análisis de estrategias:

1. **Se identifican** las posibles alternativas del árbol de objetivos.
2. **Se eliminan** los objetivos que obviamente no son deseables o son imposibles de conseguir, o que se esperan alcanzar mediante otros proyectos llevados a cabo en el área.
3. **Se discuten** las implicaciones para todos los grupos afectados por cada alternativa, y se comparan para elegir la mejor. Si no se llega a un acuerdo se pueden introducir nuevos criterios de análisis o modificar la opción más prometedora incluyendo o eliminando elementos del árbol de objetivos.

Una vez acordada la idea, se inicia el proceso para la formulación del proyecto.

4.2. Formulación

Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto, que además de la información recogida en la identificación, debe incluir al menos, los indicadores del logro de los objetivos y resultados, las fuentes de verificación de esos indicadores, los factores externos al proyecto que le pueden afectar, los estudios de viabilidad económica, social, medioambiental, etc., los cronogramas y los presupuestos.

Para la formulación de un proyecto, se distinguen dos momentos grandes: su diseño primero, su planificación detallada después. A continuación analizamos cada uno:

A. DISEÑO DEL PROYECTO

4.2.1. Lógica de co-operación (trabajo conjunto)

Una vez escogida la estrategia del proyecto se extraen los principales elementos del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna de la Matriz del Proyecto. La matriz se empieza a rellenar de arriba hacia abajo. Si es necesario se cambia la redacción para que sea más exacta.

LÓGICA DE COOPERACIÓN

1. **Objetivo general:** describe anticipadamente el objetivo a largo plazo al que contribuirá el proyecto.

2. **Objetivo específico:** describe los efectos esperados del proyecto para las/os socias/os.
   Se sugiere que sea único, y suele coincidir con el título del proyecto.

3. **Resultados:** se expresan como objetivos que la dirección del proyecto debe garantizar *durante* la vida del proyecto.

4. **Actividades:** se expresan como 'operaciones' concretas.

5. **Medios:** recursos materiales y no materiales necesarios para llevar a cabo las actividades.

6. **Costes:** Dinero necesario para conseguir los medios.

Ejemplo: **Proyecto de 'Plantaciones de plátano de riego'**

O. General	Los pequeños agricultores disponen de ingresos
O. Específico	40 plantaciones de plátano de Ha. de riego produciendo
Resultados	R1. 40 sistemas de riego instalados R2. 40 parcelas con cultivo de plátano en regadío R3. Establecidos canales de comercialización
Actividades	A.1.1. Diagnóstico de 40 fincas A.1.2. Construcción de 40 pozos A.1.3. Compra, instalación y puesta a punto de 40 bombas A.1.4. Capacitación a 5 mecánicos en riego A.1.5. Construcción de 40 sistemas de riego por gravedad A.2.1. Capacitación sobre cultivo de plátano, riego y comercialización. A.2.2. Compra de insumos de siembra A.2.3. Plantación A.2.4. Visitas técnicas A.3.1. Creación de comisión comercializadora A.3.2. Negociación con intermediarios y mayoristas
Medios	Recursos materiales: 40 fincas, 40 pozos, 40 bombas, 40 sistemas de riego, 1 oficina, 1 vehículo. Recursos humanos: 1 Coordinador(a), 1 técnica/o de campo, 1 administrador(a), 40 familias socias.
Costes	US$ 142.000

¿Comentarios en cuanto al ejemplo? _____

_____

4.2.2. Factores externos

La experiencia demuestra que no basta con realizar las actividades para conseguir los resultados, ni estos para conseguir el objetivo específico. Se deben dar también otras condiciones que están fuera del control directo del proyecto, y que se denominan factores externos.

Ejemplo: Para conseguir el resultado de técnica/os municipales bien formados se realizan capacitaciones, pero esto no basta si luego las/os técnica/os abandonan la Alcaldía. Por eso, la condición que se tiene que dar (factor externo) para conseguir el resultado es que 'La/os técnica/os permanecen trabajando para la Alcaldía'.

Los factores externos se deben:

1. Formular como condiciones positivas, describiéndolas de manera operativa de modo que se pueda realizar su seguimiento, si es posible con indicadores. Se empezará el análisis por abajo y se continúa hacia arriba, relacionando los distintos niveles en la Matriz del Proyecto.

Nota: Si se realizan las actividades **y** se cumplen los factores externos ligados a las actividades se consiguen los resultados. Si se realizan los resultados **y** se cumplen los factores externos ligados a los resultados se consigue el objetivo específico. Si se consigue el objetivo específico **y** se cumplen los factores externos ligados al objetivo específico se consigue el objetivo general.

2. Valorar en términos de importancia y probabilidad, para:
   - Eliminar los factores que no son importantes.
   - Eliminar los factores con alta probabilidad de ocurrir.
   - Mantener los factores probables pero no seguros

Si hay algún factor externo necesario para el éxito del proyecto, y es poco probable que tenga lugar, este factor se considerará **factor letal**. En este caso habrá que rediseñar el proyecto para evitar que le afecte este factor, y si no fuera posible reformularlo, se deber rechazar la propuesta de proyecto.

Ejemplo: Para conseguir un servicio de recogida de basura mediante un camión de la Alcaldía, se necesita que toda/os ciudadana/o pague su impuesto. Si esto es poco probable, por ser una cantidad excesiva para mucha/os, este factor debe considerarse letal, y habría que abandonar esta estrategia. Se puede considerar otra estrategia como por ejemplo compartir el camión con otras Alcaldías para reducir el coste de mantenimiento.

4.2.3. Indicadores y fuentes de verificación

Los indicadores son una medida del alcance de los objetivos y los resultados. Todos los objetivos y resultados deben tener indicadores, que pueden ser cuantitativos, cualitativos o de comportamiento, y a la vez directos o indirectos.

Ejemplo: En un proyecto cuyo objetivo es tener una población más sana, el número de niña/os que enferman será un indicador **cuantitativo**, la ausencia de enfermedades gastrointestinales será un indicador **cualitativo**, y el que la/os niña/os se laven los dientes será un indicador de **comportamiento**.

En un proyecto cuyo objetivo es que las familias mejoren sus ingresos, el dinero del que dispone la familia será un indicador **directo**, pero al ser difícil de medir se pueden utilizar en su lugar indicadores **indirectos**, como mejoras en las casas, compra de ropa nueva, compra de radios o televisores, etc.

Un indicador debe definir: El **grupo socio** (para quién), la **cantidad** (cuánto), la **calidad** (cómo), el **tiempo** (cuándo) y la **ubicación** (dónde).

Ejemplo: Un indicador de un proyecto de abastecimiento de agua potable es: las 450 personas (**quién**) que habitan en la comunidad de San Luís (**dónde**) disponen de 30 litros diarios (**cuánto**) de agua potable (**cómo**) todos los días del año (**cuando**).

Los indicadores deben ser reflejo de un aspecto esencial, independiente en cada uno de los distintos niveles de la Matriz del Proyecto, **objetivamente verificables**, creíbles y basados en datos obtenibles.

Especialmente en el caso de los indicadores cualitativos, no nos interesa 'indicar' un valor ABSOLUTO, ya que lo que más interesa es el AVANCE relativo. Un avance que, además nunca llegará a su fin. En la medida que avanzamos, también la meta se desplaza. Por ejemplo, nunca un nivel de participación alcanzará un estado tal que ya no se pueda superar… Siempre habrá cositas que mejorar. En estos casos, es muy útil formular el indicador como '*nivel de…*' y hacer referencia a un instrumento donde se incluyen los *descriptores* para aclarar lo correspondiente a cada nivel de una *escala* acordada de antemano, específicamente para las diferentes situaciones (contextos o *índices*) a tomar en cuenta.

Ejemplo:

Índices	Escala de valoración (5 niveles), con sus descriptores por índice y por nivel				
	1.	2.	3.	4.	5.

	GENERADO	HABILITADO	FORTALECIDO	AUTÓNOMO	TRASCENDENTAL
En la **familia**	Reconocimiento del derecho a participar, pero aún sin llevarlo a la práctica	Hay participación, pero aún es muy espontánea	Demanda de mayor participación en el proceso de toma de decisión	Participación activa y propositiva	Promoción de que otras/os miembras/os participen más activamente
En el **proyecto**	Reconocimiento del derecho a participar, pero aún sin llevarlo a la práctica	Hay participación, pero aún es muy espontánea	Demanda de mayor participación en el proceso de toma de decisión	Participación activa y propositiva	Promoción de que otras/os miembras/os participen más activamente
En la **sociedad** (más allá del proyecto)	Involucramiento ocasional en actividades sociales más allá del proyecto	Toma de iniciativas para integrarse a actividades sociales, asumien-do responsabilida-des asignadas	Integración regular en actividades sociales, asu-miendo responsa-bilidades volunta-riamente	Participación activa, sistema-tica y propositiva	Promoción de que otras/os participen (organización de actividades)

Lo interesante de este tipo de instrumento es que los descriptores se definen participativamente, lo que implica un involucramiento comprometido de las y los actora/es en la visualización de sus propias metas o posibles alcances de sus quehaceres. De repente, se hace más importante el hecho de lograr consenso alrededor de la definición de un descriptor que su contenido en si.

Considerando este procedimiento, queda claro que el sistema de *descriptores*, *índices* e *indicadores* lógicamente será particular para cada contexto (en cuanto a espacio y tiempo). Sin embargo, una constancia mínima (acordada) es indispensable cuando se requiere de la comparación valorativa de resultados obtenidos, por ejemplo en una línea base, una evaluación intermedia y otra final.

Cuando se definen indicadores también hay que especificar dónde o con quién se van a obtener los datos y cómo se van a valorar (medir), lo que se conoce como **fuente y medio (instrumento) de verificación.**

En cuanto a la problemática de indicadores, se profundizará más en el desarrollo del curso 5.1. 'Indicadores Sociales e Instrumentos de Valoración' del módulo 5 de este mismo programa de especialización.

4.2.4. Revisión final

Una vez completada la Matriz del Proyecto, es recomendable que sea revisada por personas distintas a las que han elaborado el proyecto, para asegurar que es comprensible por cualquier persona y que no se ha omitido nada. Una lista de chequeo es útil para no olvidarse nada importante en la revisión.

Un ejemplo de **lista de chequeo** puede ser:

** ¿La lógica de cooperación es correcta y completa?*
** ¿Los indicadores y fuentes de verificación son accesibles y verificables?*
** ¿Las condiciones previas son realistas?*
** ¿Las hipótesis son suficientes y realistas?*
** ¿Los riesgos son aceptables?*
** ¿La probabilidad de éxito se estima suficiente?*
** ¿Los factores de viabilidad son tenidos en cuenta y, en su caso, traducidos en actividades, resultados e hipótesis?*
** ¿Las/os socias/os cubren los costes de mantenimiento del proyecto?*
** ¿Los estudios adicionales son suficientes?*

B. PLANIFICACIÓN DETALLADA DE UN PROYECTO

Para planificar bien un proyecto es necesario contar con la colaboración de gente con experiencia en proyectos en esa área, de conocimientos actualizados sobre actividades necesarias para conseguir resultados, sus plazos y costes.

Un proyecto se puede planificar con distintos grados de detalle. En la fase de formulación de un proyecto es necesario hacer ***un cronograma indicativo*** de las actividades que nos permita presupuestar con un margen de error pequeño. También es conveniente definir el reparto de ***responsabilidades*** y concretar el ***plan de seguimiento***. Una vez elaborada una propuesta, estos elementos tienen que ser conocidos y aprobados por todas las partes involucradas en el proyecto

Una vez aprobada la financiación de un proyecto, y antes de iniciar la ejecución, se hace una planificación más detallada, que incluye planes de trabajo específicos de cada una/o de la/os trabajadora/es a contratar, planos de las obras, formatos de informes de seguimiento, etc. Todos estos documentos tienen que ser coherentes con los elaborados en la fase de la formulación del proyecto.

Ejemplo: Los planos de la obra de una edificación suponen del 3 al 5% del coste total de la misma, por lo tanto no se realizan hasta tener asegurada la financiación del proyecto. Para la presupuestación, se realizará un anteproyecto donde los costes se calculen aproximadamente, por ejemplo en función de los metros cuadrados, el tipo de construcción, la calidad de los acabados, etc.

4.2.5. Cronograma de actividades

En un cronograma se detallan las actividades a realizar y los períodos en que se llevarán a cabo. El formato más utilizado por su sencillez es el denominado diagrama de GANTT. En la primera columna se colocan las actividades a realizar y en las siguientes, los períodos de tiempo a emplear utilizando la unidad de medida temporal más apropiada (días, semanas, meses...). Para cada actividad se marca el período o en que se ejecutará.

Ejemplo: Para conseguir el resultado de '10 sistemas de riego instalados' se siguió el siguiente cronograma.

Actividades	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Diagnóstico de las fincas	■					
Construcción de pozos		■	■			
Instalación de bombas			■	■		
Capacitación a mecánica/os			■	■		
Sistemas de riego - Instalación				■	■	■

Hay que tener en cuenta que no todas las actividades se pueden realizar en cualquier época del año al estar en función de la climatología, los ciclos de trabajo, etc. En otras ocasiones, la ejecución de un proyecto está fijada, por ejemplo, en función de los desembolsos de dinero, lo que obligará a ajustar el cronograma a los desembolsos.

Ejemplo: La siembra de cultivos se realiza en meses fijos, dependiendo del tipo del mismo. En consecuencia, las capacitaciones de la/os agricultora/es se suelen realizar en épocas en las que hay poco trabajo en el campo. El arreglo de caminos se dificulta en época de las lluvias.

4.2.6. Presupuestos

En los presupuestos se detallan los costes del proyecto. Suelen detallarse bien según actividades, o bien por partidas, también por rubro.

A continuación se incluyen unos ejemplos, estando consciente que para la entrega de un proyecto se tiene que detallar mucho más en cuanto a materiales, mano de obra, etc.

Ejemplo: Presupuesto por actividades para conseguir el resultado de 'sistemas de riego instalados' en US $.

Actividades	Cantidad	Coste unitario	Coste total
Diagnóstico de las fincas	15	100	1.500
Construcción de pozos	6	300	1.800
Instalación de bombas	8	1.000	8.000
Capacitación de mecánicos	3	500	1.500
Sistemas de riego - Instalación	10	2.000	20.000
TOTAL			**32.800**

Es habitual presupuestar indicando los gastos que se van a realizar a lo largo del tiempo.

Ejemplo: Presupuesto por partidas y trimestres de un proyecto de 'sistemas de riego instalados' en US $.

Partidas	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	TOTAL
Construcción	3.900				3.900
Equipos		5.600	5.600		11.200
Personal	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Viajes	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Imprevistos				1.000	1.000
Gastos de administración	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
TOTAL	10.900	12.600	12.600	8.000	44.100

Cuando un proyecto cuenta con varios financiadores es habitual indicar en el presupuesto la aportación de cada uno.

Ejemplo: Presupuesto por partidas y financiadores de un proyecto de "sistemas de riego instalados" en US $.

Partidas	Comunidad	Alcaldía	Agencia financiadora	TOTAL
Construcción	3.900			3.900
Equipos			11.200	11.200
Personal	5.000	5.000	10.000	20.000
Viajes		2.000	2.000	4.000
Imprevistos		1.000		1.000
Gastos de administración		2.000	2.000	4.000
TOTAL	**8.900**	**10.000**	**25.200**	**44.100**

Al final, el Marco Lógico comprende al menos lo siguiente:

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

	Lógica de cooperación	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores Externos
Objetivo general	Objetivo al que se espera que el proyecto contribuya significativamente	Medidas (directas e indirectas) de consecución del objetivo general	Instrumento de medida de los indicadores del objetivo general	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir el objetivo general
Objetivo específico	El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto	Medidas (directas e indirectas) de consecución del objetivo específico	Instrumento de medida de los indicadores del objetivo específico	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir el objetivo específico
Resultados	Resultados que la gestión del proyecto debe garantizar	Medidas (directas e indirectas) de consecución de los resultados	Instrumento de medida de los indicadores de los resultados	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir los resultados
Actividades	Las actividades que el proyecto tiene que emprender para producir los resultados	Medios Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto	Costes Coste de los medios	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir las actividades

A continuación, incluimos una posible guía para la construcción de un ML…

4.2.7. Una Guía para el llenado de la Matriz del Marco Lógico

1. En la columna izquierda (Lógica de Cooperación) se hace referencia a los principales elementos del proyecto. Algunos de estos elementos pueden derivarse del árbol de objetivos.

1.1. El ***objetivo de desarrollo*** (objetivo estratégico) es más a largo plazo y al cual el proyecto contribuirá significativamente (pero no sólo, también otros proyectos y circunstancias influirán). Corresponde directamente a un problema de desarrollo.

Ejemplo:

PROBLEMA DE DESARROLLO	OBJETIVO DE DESARROLLO
Altos índices de diarrea en niñez menor de cinco años en las comunidades rurales de Somotillo	Reducir la tasa de desnutrición en niñez menor de 5 años en las comunidades rurales de Somotillo

1.2. El ***objetivo específico*** es el objetivo propio del proyecto, lo que se pretende lograr a más corto o mediano plazo mediante las acciones específicas del proyecto. El objetivo específico se formula como la inversión de factores causantes del problema que se identificó durante el diagnóstico (punto de partida del proyecto). Se redacta en infinitivo (o como algo ya logrado): 'producir', 'construir', 'establecer', etc. (producido, construido, establecido, etc.)

Ejemplo:

PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO
Prácticas de riesgo con respecto al manejo domiciliar de la diarrea (niñez menor de cinco años) en las comunidades rurales de Somotillo	Implementar prácticas positivas en el manejo domiciliar de la diarrea (niñez menor de cinco años) en las comunidades rurales de Somotillo

1.3. Los ***resultados esperados*** del proyecto son los productos concretos (visibles) que pretendemos obtener con las actividades a desarrollar. Los resultados están directamente relacionados con el objetivo específico, por lo tanto tienen que ser coherentes en cantidad y en calidad.

Se recomienda redactar los resultados así:

Ejemplo:

> 'Prácticas positivas implementadas en las familias en cuanto al manejo de la diarrea en las comunidades rurales de Somotillo'
> 'Indices de diarrea disminuidos significativamente en cada comunidad'

1.4. Las ***actividades*** del proyecto se enumeran en su orden lógico, constituyen dentro del Marco Lógico aquellas acciones esenciales del proyecto que son fundamentales para lograr sus resultados y objetivos. Se indican las actividades que llevarán a conseguir cada uno de los resultados esperados.

Ejemplo:

> - Capacitación de promotoræs en la identificación de prácticas de riesgo en el manejo de diarrea.
> - Elaboración conjunta de un instrumento para la recogida de la información
> - Planificación de las visitas domiciliares
> - …

1.5. Los ***insumos*** (segunda columna abajo, a la par de las actividades) indican los recursos humanos, materiales y/o financieros más importantes que se necesitan para ejecutar cada una de las actividades mencionadas.

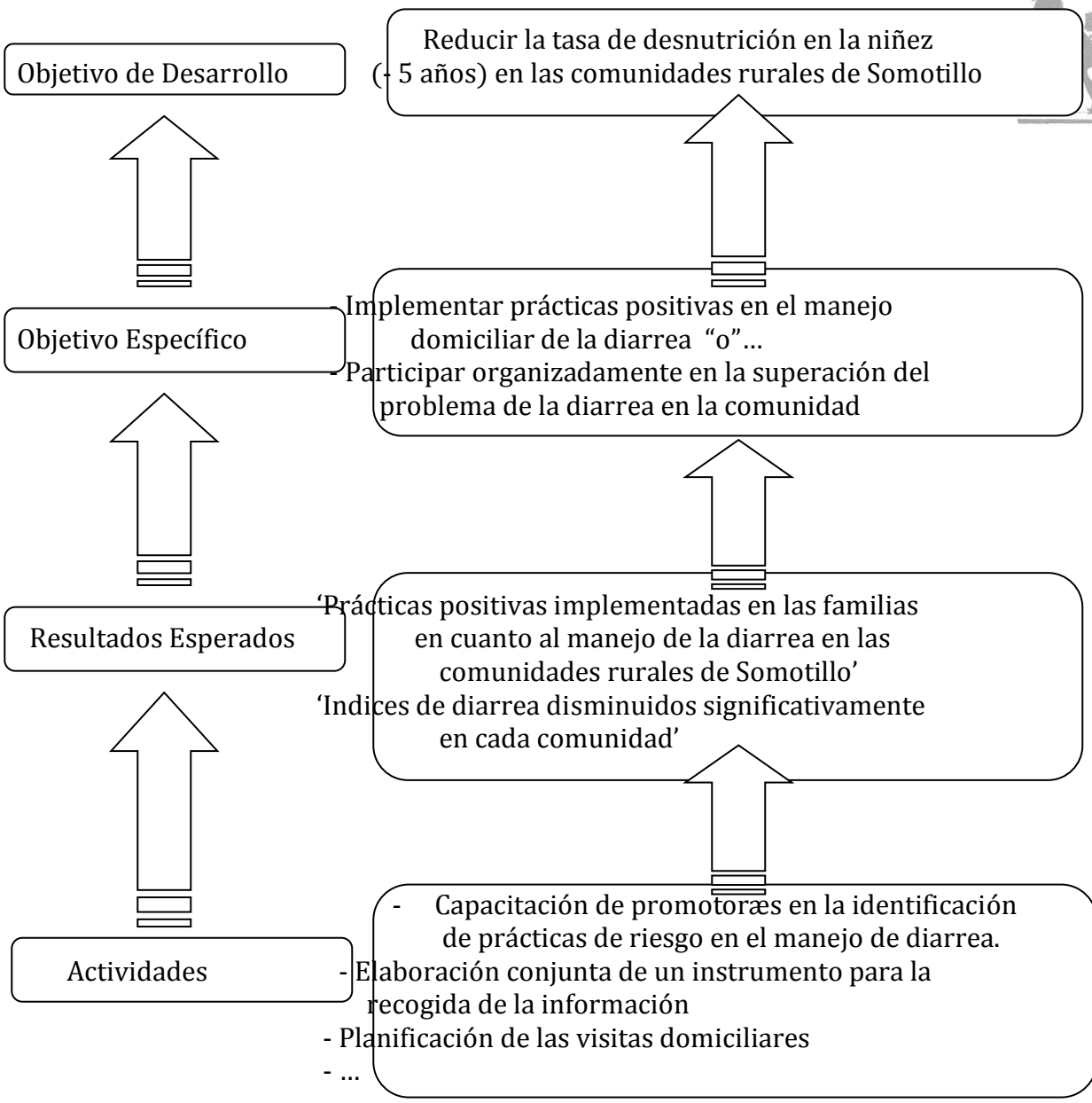
Ejemplo:

> . Un(a) capacitador(a)-facilitador(a) para el proceso de capacitación.
> . Un fondo mínimo para cubrir los gastos de las capacitaciones y las visitas.
> . Medio de transporte para hacer las visitas domiciliares.
> . …

La relación lógica entre los elementos fundamentales del proyecto constituye la esencia del Marco Lógico y se refleja básicamente en la primera columna. Su contenido (vertical) indica **la Lógica de la Cooperación**. En el caso del ejemplo, al analizar los aspectos correspondientes a cada elemento, se puede observar la lógica, de algo más general (objetivo de desarrollo) a algo más concreto (las actividades) y constatar cómo lo más concreto (las actividades) contribuye al logro de lo más general (objetivo de desarrollo).

Las actividades del proyecto llevan a los resultados esperados del proyecto.
Los resultados obtenidos llevarán a lograr los objetivos específicos.
El logro de los objetivos específicos contribuye al logro del objetivo de desarrollo.

Analicemos y veamos:



¿Comentarios?

2. La definición de los indicadores y los criterios de éxito (segunda columna).

Para evaluar los objetivos y los resultados, se tienen que definir claramente qué es lo que indicará su logro (indicadores) y en qué nivel deben de alcanzarse para poder hablar de éxito (criterios de éxito). Se debe procurar que el indicador sea observable y medible, verificable.

Al cuantificar el problema (punto de partida) ya se definieron indicadores, por ejemplo: 35 % de analfabetismo, 40 % de niñez desnutrida entre menores de 5 años. Esta misma información servirá para definir el criterio de éxito y el indicador del objetivo de desarrollo.

Ejemplo:

PROBLEMA	INDICADOR DEL PROBLEMA
Alta tasa de desnutrición en la población infantil	32% de la niñez menor de 5 años está desnutrida
OBJETIVO	**INDICADOR / CRITERIO DE ÉXITO**
Reducir la tasa de desnutrición en la población infantil	Reducción de la tasa de desnutrición del 32% al 20%, en menos de 6 meses, entre la niñez menor de 5 años

Ejercicio: Determine, al menos un indicador por cada objetivo específico y cada resultado esperado correspondientes al ejemplo de la página 12 de este mismo módulo.

OBJETIVO ESPECÍFICO INDICADOR

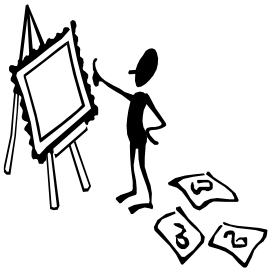
* _____ _____

* _____ _____

RESULTADOS ESPERADOS INDICADORES

* _____ _____

* _____ _____



3. Es importante incluir también cómo se podrá verificar el cumplimiento de cada uno de los indicadores. Por lo mismo, se apuntan en la tercera columna del cuadro del Marco Lógico, las formas (técnicas: análisis de algún documento, entrevista, encuesta, observación, …) y fuentes de verificación (socias/os, las mujeres, dirección del CDI, informes mensuales, etc.).

4. Los factores externos (hipótesis y riesgos) son aquellos factores que se suponen (de allí el concepto de 'hipótesis') que están dados y que no están bajo nuestro control. Estos factores pueden ser climáticos, políticos, económicos,…. Se anotan en la última columna del cuadro del Marco Lógico. Una acumulación fuerte de factores externos que más bien constituyen un riesgo fuerte podría ser una razón para descartar un proyecto de antemano.

4.2.8. El Marco Lógico en cascada

Cuando una cooperación es compleja se puede subdividir en intervenciones más sencillas. Para que todas las intervenciones guarden coherencia se utiliza la metodología del 'Marco Lógico en cascada'.

El procedimiento a seguir es sencillo. En la primera columna de una matriz se coloca la lógica de cooperación (objetivo general, objetivo específico, resultados y actividades) de la cooperación de mayor envergadura. En las siguientes columnas se coloca la lógica de cooperación de las intervenciones en que se ha dividido la anterior, pero empezando en una casilla más abajo, y así sucesivamente.

De esta forma se hace coincidir el objetivo específico de la cooperación principal con el objetivo general de las siguientes, los resultados de esta con los objetivos específicos, y así, consecuentemente, las actividades de esta cooperación principal con los resultados de las demás, guardándose en todo momento la coherencia.

Ejemplo: 1 programa con 3 proyectos:

Programa de Salud Básica en el Municipio 'X' Proyecto de Centro de Salud Proyecto de Educación Sanitaria Proyecto de Agua Potable			
Programa de Salud Básica	**Proyecto de Centro de Salud**	**Proyecto de Educación Sanitaria**	**Proyecto de Agua Potable**
O.G.: Mejoradas las condiciones de vida			
O.E.: Mejoradas condiciones de salud básica	**O.G.**: Mejoradas condiciones de salud básica	**O.G.**: Mejoradas condiciones de salud básica	**O.G.**: Mejoradas condiciones de salud básica
R1. C. de Salud funcionando R2. Población educada en salud básica. R3. Agua potable en com.	O.E. Centro de Salud funcionando	O.E. Población educada en salud básica	O.E. Agua potable en la comunidad
A1.1. Centro construido A1.2. Centro dotado A1.3. Personal capacitado A2.1. Promotores de salud educando A2.2. Cartillas explicativas A3.1. Infraestructura de captación, bombeo, almacenamiento y distribución. A3.2. Comité de agua. A3.3. Población educada	R1. Centro construido R2. Centro dotado R3. Personal capacitado	R1. Promotora/es de salud educando R2. Cartillas explicativas	R1. Infraestructura de captación, bombeo, almacenamiento y distribución. R2. Comité de agua. R3. Población educada

Todo proyecto necesita de una estructura para ser presentada ante algún organismo. Son los organismos financiadores los que determinan con qué estructura hay que presentar el proyecto. Es muy importante estar informada/os al respecto, para cumplir cabalmente – sin discusión – sus orientaciones correspondientes.

En caso de no haber ninguna orientación especial, en el siguiente capítulo, les presentamos una posible alternativa, como un ejemplo. Será necesario de hacerle las adecuaciones necesarias, según el caso. Sin embargo, pretendemos ofrecerles sólo una guía para la presentación formal de un proyecto.

5. Estructuración del Proyecto

Todo proyecto se presenta a través de un documento formal. Este documento, junto con una carta de presentación se entrega a una instancia interesada. La mayoría de los organismos o instancias que reciben proyectos solicitan (demandan o exigen) que la documentación relacionada correspondiente a un proyecto sea entregada según determinadas reglas y normas. En este caso no es válida la discusión si las y los protagonistas del proyecto estamos de acuerdo o no con dichas reglas y normas. Son asuntos de forma, relacionados con el funcionamiento interno de las instancias correspondientes, y si decidimos de recurrir a ellas, de hecho, hay que aceptar sus orientaciones.

Por lo anterior, antes de formular un proyecto SIEMPRE es importante investigar en cuanto a 'las ORIENTACIONES para la presentación de un proyecto' de las instancias a quienes pretendemos entregárselo. Dichas orientaciones serán nuestra guía para la formulación del proyecto.

A continuación se presenta una posible ESTRUCTURA de un proyecto. Se les invita a su revisión crítica, retomando lo que en un determinado contexto podrá ser válido, e igual a adecuar oportunamente lo necesario…

Posible Estructura del Documento con el cual se presenta un (Micro-) Proyecto

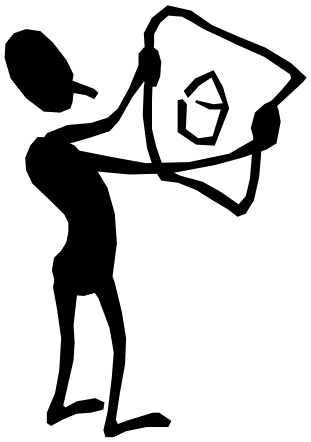
Portada (información general)

Resumen

Índice (incluyendo numeración de páginas)

Introducción

Glosario



1. Contexto
2. Sistema de Objetivos y Resultados Esperados
3. Antecedentes
4. Justificación
5. Los grupos 'socios'
6. Instancia(s) Ejecutora(s) y de apoyo
7. Metodología
8. Marco Lógico Resumido
9. Cronograma
10. Presupuesto
11. Sistema de Seguimiento y Evaluación

Ideas concluyentes:

a. Obstáculos a vencer
b. Retos a alcanzar
c. Prioridades establecidas y a mantener
d. Respuestas pendientes – preguntas colgantes
e. Sostenibilidad

Bibliografía

Anexos

- Información territorial
- Marco Lógico amplio
- Presupuesto más específico
- Bibliografía más amplia
- Otros documentos muy relacionados

A continuación, un breve comentario respecto a cada uno de los incisos planteados:

Portada

Incluye:

. Título (expresa qué se va a hacer, dónde, cuándo y entre quiénes)

. Sub-título del proyecto.

El título se refiere al campo disciplinario más amplio o general del proyecto (por ejemplo: LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y EL DESARROLLO LOCAL), y el sub-título se refiere al tema concreto del proyecto (por ejemplo: EL PROGRAMA DE APOYO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ARTESANALES DE SIGUATEPEQUE, HONDURAS).

. Una aclaración en cuanto al tipo de trabajo que se presenta

. Lugar

. Fecha

. Autor(a/es) principal(es) – correo electrónico / teléfono

. Referencia a la Institución a quien se presenta

. Organismo que presenta – correo electrónico / teléfono

Resumen

Se debe resumir TODO el proyecto, integrando una referencia a todos los aspectos relevantes, en orden lógico y en UNA SOLA PÁGINA. El resumen debe explicar de manera muy general en qué consiste el proyecto, en modo que el/la lector(a) pueda tener una idea clara de qué se trata. Debe ser conciso y atractivo.

Esta descripción breve del proyecto, incluye, además del título y subtítulo:

- Objetivos y Resultados Esperados
- Ubicación geográfica
- Duración - fecha de iniciación y finalización
- El problema o situación actual que se intenta resolver con el proyecto
- Población 'socia' – características y número de personas involucradas directa e indirectamente
- Metodología y lógica de ejecución: referencia al marco lógico
- Obstáculos, retos, prioridades, asuntos pendientes y sostenibilidad

- Valor global del proyecto

Se tiene que tomar en cuenta que, en muchas ocasiones, será éste el único capítulo que se lee, talvez después de la 'introducción'. En otras, dependerá de lo 'motivador' que resulte el resumen, si se seguirá con un análisis más profundo del proyecto, o si simplemente ya es descartado.

Índice

Nunca debe faltar un índice, incluyendo el número de página correspondiente a cada inciso o capítulo.

Es más adecuado colocar el índice al comienzo del proyecto en lugar de hacerlo al final, dado que será uno de los primeros aspectos a consultar. Es conveniente aprovechar que los procesadores de textos realizan automáticamente la numeración de un índice – cuando se trabaja en un solo documento.

De todas maneras a modo de ejemplo se podría retomar la numeración de la página 62 como referente. Para los sub-temas se puede usar la anotación '2.1.,… 2.1.1., etc. Sin embargo, en la numeración del índice es conveniente no superar los tres dígitos (4.3.2., por ejemplo) para no entorpecer la lectura. Esto significa, tratar de agrupar las ideas y no crear demasiados sub-temas en modo que el documento tenga una estructura más clara.

Recuerde que los temas y sub-temas ayudan a fijar las ideas-fuerza, atraen la atención del / de la lector(a) y demuestran la claridad (o falta de claridad) de las ideas centrales que reflejan.

Sugerencias para cuadros y gráficos

A lo largo del proyecto y sobre todo en los anexos es frecuente ofrecer informaciones y datos mediante la utilización de cuadros (tablas) y gráficos. Estos deben ser **titulados** y **numerados** separadamente. Si son muy numerosos es adecuado colocar un segundo índice de cuadros y/o gráficos.

Es importante que los cuadros y gráficos que se incluyan se encuentren claramente relacionados con el proyecto y que se expliquen debidamente.

Al pie de los cuadros y/o gráficos debe identificarse **la fuente** o eventualmente aclarar que es 'propio' o de 'elaboración propia a partir de otras fuentes'.

Ejemplo:

Fuente: Gioia y Solís, 2001, 34 o
Fuente: propia, 2004 o
Fuente: propia, en base a 'OIT, 2000, 23.

Introducción

Deber ser, tal como dice, una "***introducción***" al proyecto…, es decir: Hay que introducir al lector o a la lectora al contenido, hay que PRESENTAR el documento. Una 'introducción' pretende MOTIVAR al lector / a la lectora para que siga, con sumo interés, la lectura y el análisis del contenido del documento. Para esto, mínimamente, se integran:

. Una explicación del tipo de documento que se presenta, con su título y subtítulo
. En qué consiste fundamentalmente
. A quién va dirigido
. Con qué objetivo se presenta
. Quién lo presenta
. Cuál es su estructura lógica, con una descripción puntual de la esencia de cada inciso

Una introducción no debe ser demasiado corta, ni demasiada larga – entre 1 y 2 páginas está bien. El o la autor(a) principal del documento debe suscribir la introducción e incluir una referencia a su dirección electrónica, número de teléfono eventualmente, lugar y fecha.

La introducción constituye una presentación del proyecto más amplia de la que se ofrece en el resumen. De esta forma, el o la lector(a) obtendrá un panorama global: por qué se ha elegido el tema en cuestión, a quiénes y dónde está dirigido (grupo 'socio'), para qué y qué se realizará (objetivos) y cómo se llevará a cabo (metodología), además de presentar la estructuración lógica del documento.

En general y, no obstante su ubicación después del índice, en la parte primera del documento, la introducción es redactada al final del proceso de formulación del

proyecto, casi simultáneamente a la conclusión. No podemos introducir un documento cuyo contenido todavía no está totalmente concebido.

Glosario

No siempre es indispensable. Se incluye en caso de haber un vocabulario muy técnico o particular, tal que sea conveniente facilitar su comprensión a las personas que vayan leyendo el documento. Se incluye al inicio para que las personas le puedan dar una revisión y sepan de su existencia y contenido (en lo global) antes de proceder a un análisis más profundo del resto del documento. También se pueden incluir las abreviaciones que comúnmente se utilizan en el trabajo.

1. Contexto

¿Dónde estamos y quiénes somos?

Presentación del territorio: ¿Dónde será realizado el proyecto de desarrollo local? En primer lugar es fundamental **presentar el contexto** en el que el proyecto será implementado, esto es, presentar el territorio con sus características sociales, económicas, medioambientales, institucionales, etc.

Esta sección del proyecto debe ser lo suficientemente completa como para permitir que una persona que no conoce la región pueda hacerse una idea de las características principales. Sin embargo, no debe ser excesivamente extensa, ya que se trata de presentar un panorama global del área de acción. Es importante utilizar datos estadísticos, cuadros, gráficos que ayuden a clarificar la presentación.

Presentación del ambiente humano: ¿Quiénes somos? Es importante incluir una breve caracterización de las personas relacionadas con el proyecto.

2. Sistema de Objetivos y Resultados Esperados

¿Hacia dónde apuntamos?

Los objetivos parten de la reformulación de las necesidades o problemas (árbol de problemas) en condiciones deseables positivas (árbol de objetivos), es decir la formulación del problema debe hacerse de manera afirmativa.

Se debe plasmar el ***Objetivo General***, junto con el ***Objetivo Específico***, tal que el conjunto conforma un solo sistema de objetivos. El objetivo general es como la misión del proyecto. El objetivo específico establece más el propósito estratégico al cumplir con la misión.

Todo objetivo (se sugiere su formulación en infinitivo – a veces, también como algo ya realizado) debe ser redactado de manera clara (una sola interpretación), tiene que ser realizable (que se pueda ejecutar), observable en cuanto a su alcance, lo que lo hace también evaluable (medible).

Todo objetivo está compuesto por un componente de acción (el comportamiento específico y observable que se espera establecer), por su condición (dónde y cómo) – facilidades y limitaciones, herramientas para lograr la acción y el nivel de precisión con que se debe realizar la acción en cuanto a tiempo y cantidad.

Los ***Resultados Esperados*** constituyen la expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con el desarrollo del proyecto. Deben de haber resultados esperados por cada uno de los objetivos específicos (ver también matriz Marco Lógico), en caso de haber varios.

Objetivos y Resultados conforman un solo sistema lógico orientado a la visualización de una situación futura.

Puede ser oportuno incluir una referencia a los indicadores, fuentes y medios de verificación correspondientes e incluidos en el Marco Lógico.

3. Antecedentes

¿De dónde y de qué partimos?

a. del proyecto

. Resumir el origen (dónde y cómo) nació la idea.

. Estipular claramente la necesidad, el vacío o carencia detectada en un sector o grupo.

. Motivaciones que indujeron a plantear el proyecto (relación con el contexto).

b. organizacionales

. Resumir el propósito y las capacidades de la organización para desarrollar el proyecto.

. Resumir la experiencia y la credibilidad que se tiene en el campo en el cual se enmarca el proyecto, es decir, relación del proyecto actual con proyectos previos realizados por la organización.

4. Justificación

¿Por qué se llevará a cabo el proyecto? ¿Cuál es el problema? ¿Tiene solución?

Muchas veces, se combinan el apartado anterior (antecedentes) con éste por su relación muy estrecha. Los antecedentes, generalmente, forman parte de la justificación del proyecto. En cada contexto particular debe valorarse qué es lo más oportuno, abordar ambos aspectos por separado o hacerlo en un solo apartado.

Es importante tener en cuenta que los aspectos correspondientes a 'antecedentes' y 'justificación' tienen un gran impacto inicial en cualquier observador(a) externa/o, actor(a) local y aquella/os que tienen que tomar la decisión de aprobar una posible financiación o la implementación del proyecto. Es una auténtica carta de presentación: si las ideas reflejadas son claras, coherentes y bien justificadas el proyecto obtendrá, de entrada, muchos puntos a su favor.

La justificación es la fundamentación (establece el 'fundamento') de la propuesta y debe reflejar mediante una redacción clara y sintética, al menos, los siguientes aspectos:

* Un resumen de las ideas que dieron origen al proyecto explicando en detalle cual es la vinculación entre la idea y el análisis de la realidad.

* Cuál es la justificación objetiva del proyecto, es decir cuáles son las razones que justifican y fundamentan su existencia, sin olvidar, por supuesto el explicar cómo el proyecto concreto se inserta en las grandes líneas maestras del plan estratégico del territorio.

* Descripción del problema: ¿Qué situación y/o problema, el proyecto intentará mejorar o solucionar? Es necesario describir la situación concreta abordada en el proyecto, esto es, describir el problema que dio lugar a la selección del tema elegido. En otras palabras, incluir un **diagnóstico de los problemas y situaciones** presentes en ese territorio que dieron origen al plan de acción que se pretende elaborar. También en este caso la exposición puede ser sustentada por datos estadísticos. El diagnóstico de la situación es un tema central, ya que con un diagnóstico adecuado se pueden obtener buenos y concretos resultados. Sin embargo, a pesar de la importancia del diagnostico, este punto no debe ser excesivamente extenso y tiene un mayor peso en las secciones que se refieren a la propuesta de acción concreta, es decir, a la parte operativa.

* Un resumen de las acciones clave que se van a realizar a través del proyecto.

Con la JUSTIFICACIÓN…

. Se debe terminar de convencer a quien se le presente el proyecto.

. Se tiene que demostrar la viabilidad institucional, fundamentando la seguridad (garantía) del éxito.

. Se explica claramente cómo el proyecto entrará a solucionar o aliviar el problema planteado.

. Se describe el impacto esperado a corto, mediano y largo plazo.

. Se hacer referencia a hechos y datos, mucho más que a suposiciones, creencias o especulaciones en general.

. …

5. Los grupos socios

¿Para favorecer a quién/quiénes se llevará a cabo el proyecto? ¿Entre quiénes trabajaremos?

…

En este punto, se identifica y describe al grupo socio, también denominados destinataria/os', 'beneficiarias/os', población 'objetivo' / 'meta' o colectivo del proyecto. Es decir, las personas o instituciones involucradas y entre quienes será ejecutado el proyecto. Las/os socias/os pueden involucrarse directamente, por la actividad del proyecto, **socias/os directas/os**, o indirectamente, **socias/os indirectas/os**.

En ambos casos es importante describir lo más específicamente posible de quiénes se trata. Es fundamental determinar y describir la cantidad de socias/os y las principales características e indicadores del/los grupo/s socio(s) (demográficas,

socioeconómicas, ocupacionales, etc.) dependiendo de las necesidades y los objetivos del proyecto.

En relación a ello, es necesario describir y analizar al grupo socio, por ejemplo, en términos de género, edad, educación, profesión, ingresos, origen social, composición familiar, ocupación o actividad, etc. En particular, se debe prestar atención a la naturaleza y el alcance de la participación y del papel de la mujer e identificar qué actividades específicas para mujeres deben ser previstas para promover la igualdad de género.

6. Instancia(s) Ejecutora(s) y de apoyo

Actores y Marco Institucional: ¿Con quién/quiénes actores y bajo qué marco institucional se llevará a cabo el proyecto? ¿Con qué y con quiénes contamos?

Un proyecto de desarrollo local, seguramente, convocará varios actores asociados, tales como organismos gubernamentales, organizaciones empresariales y de trabajadores, cooperativas, empresas y otras organizaciones no gubernamentales y/o agencias de financiamiento asociadas al proyecto.

La descripción del marco institucional deberá incluir una identificación completa de la estructura existente y de las capacidades del personal, de gestión, de financiamiento y técnica de las organizaciones asociadas, incluyendo una descripción de sus puntos fuertes y débiles.

La definición del rol y de las responsabilidades de los diferentes socios debe quedar claramente definida, en modo de asegurar una buena ejecución y un fluido desarrollo de las actividades.

7. Metodología

Consiste en una descripción global de cómo se ejecutará el proyecto. Se define en un orden lógico (fases o etapas) las acciones o actividades específicas que se van a implementar, para garantizar la obtención de los objetivos.

Si se considera que este aspecto se visualiza lo suficiente en el Marco Lógico (ver inciso 8), se podría suspender este aspecto aquí y pasar inmediatamente al siguiente punto.

8. Marco Lógico Resumido

Es la matriz del proyecto: ¿Cuál será el plan de acción que permitirá concretar las ideas que dieron origen al proyecto? ¿Qué hacer, por qué y para qué? ¿Cuál es la lógica 'encuadrada'?

La Matriz del proyecto sintetiza los componentes más importantes del proyecto, tal y como se describen en el Marco Lógico amplio del mismo proyecto, el cual se suele adjuntar en anexo por su carácter extenso.

Esta Matriz es un resumen de una o dos páginas de todo el diseño del proyecto y contiene:

* **Objetivo general**: El objetivo general es al cual el proyecto espera contribuir de manera global (mencionar grupo socio).

* **Objetivo específico**: El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto (mencionar grupo socio)

* **Resultados**: Son aquellos que la gestión del proyecto puede garantizar. Los resultados deben estar formulados de la manera más objetiva y precisa posibles y en términos cuantificables

* **Actividades**: Son aquellas tareas que el proyecto tiene que realizar para producir los resultados

* **Indicadores**: Son medidas (directas e indirectas) que determinan en qué medida se cumple el objetivo global

* **Factores externos**: Acontecimientos, condiciones, decisiones externas al proyecto pero necesarias para sostener los objetivos a largo plazo

* **Insumos**: Bienes y servicios necesario para llevar a cabo las actividades

En forma de esquema, se retoman muchos aspectos que ya fueron abordados de manera descriptiva anteriormente.

9. Cronograma

El cronograma refleja el registro cronológico de las actividades previstas. Se presenta comúnmente en un cuadro donde el eje horizontal representa el tiempo y el eje vertical las

actividades que definen el proyecto. La unidad de tiempo que se utiliza dependerá del tamaño del proyecto. Para micro-proyectos se acostumbra trabajar con semanas y hasta por día.

10. Presupuesto

¿Cuánto costará llevar a cabo el proyecto?

Una vez determinados los recursos necesarios para la ejecución del proyecto deben ser transformados en un **presupuesto** cuantificado en dinero y/o en especie.

En el presupuesto se deben incluir y detallar todos los costos previstos, independientemente de que su financiamiento esté o no asegurado.

Se definen todos los gastos en los que se incurrirá durante el tiempo en que se tengan programadas las actividades. Se deben de reflejar los gastos por rubro. En algunas ocasiones, los organismos financiantes ya tienen establecidos los rubros a incluir.

En caso de haber diferentes fuentes de financiación (donación, aporte local, …) es necesario reflejarlas en el cuadro correspondiente.

*¿Debemos de hablar del '**costo**' de un proyecto, o más bien de su '**valor**', o de ambos?*

11. Sistema de Seguimiento y Evaluación

Dentro de la lógica misma del desarrollo del proyecto se tiene que prever cómo se le va a dar seguimiento a los avances. El sistema de indicadores y los instrumentos de monitoreo deben estar definidos. Las responsabilidades correspondientes tienen que estar asignadas y especificadas.

12. Ideas concluyentes

En la conclusión del proyecto se suele retomar brevemente el planteamiento general del mismo para luego concluir remarcando los resultados que se esperan alcanzar. Sobre todo, es importante que una vez que se desarrolló el plan de acción a lo largo del proyecto, se retomen en las conclusiones los argumentos generales que describen al grupo socio, su situación actual y las mejoras o cambios que se alcanzarán con la realización del proyecto.

Una vez ya formulado el proyecto, es importante sacar unas conclusiones finales. Estas podrán estar relacionadas con:

- Obstáculos a vencer
- Retos a alcanzar
- Prioridades establecidas y a mantener
- Respuestas pendientes – preguntas colgantes
- Sostenibilidad

Bibliografía

El objetivo de este apartado es ofrecer los datos de los autores y documentos que han servido de base para la elaboración del proyecto. La bibliografía se presenta ordenada alfabéticamente según los apellidos de la/os autora/es.

Es importante observar que toda obra citada en el proyecto tiene que tener su referente en la bibliografía.

Sugerencias para las citas y las indicaciones bibliográficas

Es muy importante indicar las citas de las fuentes bibliográficas que se utilizan en el proyecto, de esta forma, sus argumentos resultarán más serios y creíbles. La cita puede realizarse directamente en el cuerpo del texto o como nota al pie de página. Se colocan las citas entre comillas.

Es necesario tomar en cuenta que la cita no sólo debe aparecer en el texto, sino que además los datos completos del documento del que se ha tomado la cita deben siempre figurar en el apartado dedicado a la bibliografía.

La bibliografía final se transcribe de la siguiente forma:

Apellido e inicial del Nombre (año), *Título del libro (revista) en itálica. Subtítulo.* "Título del artículo entre comillas". Editorial, País o ciudad, # pp.

Ejemplo: Moreno R. (o si son dos autores. Moreno R. y Echenique C.) (2001), *El desarrollo local y el empleo.* "El caso del municipio rural". Editorial Norte, España, p. 23-34.

En caso de un libro, no se incluye "Título de artículo" y al final se anota el # total de páginas del libro.

Cuando se utiliza una cita extraída de una página web (en general de alguna organización o institución), en el listado de la bibliografía puede hacerlo de la siguiente forma: ACCION Internacional; www.accion.org, 2002.

Anexos

En anexo puede colocarse la información que por su densidad o diseño entorpezca la lectura del proyecto y que resulte de importancia para los argumentos centrales del mismo. Recuerde que dentro del proyecto debe referir al / a la lector(a) el anexo para consultar tal o cual tema; puede hacerlo de la siguiente forma: (ver Anexo 1).

No es aconsejable colocar en anexos materiales que no han sido previamente indicados dentro del proyecto dado que el lector no comprenderá a simple vista la pertinencia de los mismos.

Posibles anexos son:

- Información territorial
- Marco Lógico amplio
- Presupuesto más específico
- Bibliografía más amplia
- Otros documentos muy relacionados

Con lo anterior presentamos una posible estructura formal para la presentación de un proyecto, sin embargo, volvemos a hacer énfasis en el hecho que ***es el organismo que recibe el proyecto que norma y regula en cuanto a la forma y los contenidos de un proyecto***. Antes de darle la forma definitiva a un proyecto, es indispensable informarse bien al respecto y seguir puntual las orientaciones.

El TRABAJO de CAMPO, consiste en la presentación de un micro-proyecto POR PARTICIPANTE, preferiblemente elaborado de una manera muy participativa, involucrando activamente, al menos a una representación de los grupos socios. Para el inicio del módulo 4 (abril 2005) cada participante entregará:

1. Un (micro)proyecto, en base a datos e información resultante de su auto-diagnóstico.
2. Un informe de proceso (elaboración del proyecto: elementos facilitadores, obstaculizadores, medidas tomadas, conclusiones, aprendizajes construidos,…)

6. Ejecución y Seguimiento

La ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución se lleva a cabo el seguimiento, que es el estudio y la valoración de los avances durante el desarrollo del proyecto y que compara el trabajo realizado frente al planificado, y en el caso de que haya diferencias importantes aplica medidas correctivas, bien en el procedimiento de ejecución o bien en la formulación del proyecto.

En cuanto al monitoreo y el seguimiento se trabajarán los aspectos relevantes dentro del marco del curso 5.2. 'Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de proyectos sociales', correspondiente al módulo 5 a desarrollarse en el mes de julio 2005. En esta ocasión, nos limitamos a algunos aspectos relacionados.

Ejecución

Durante la ejecución se lleva a cabo el proyecto, según los términos aprobados en la formulación. Existen varias **modalidades de ejecución** de un proyecto. Si la institución que aporta la financiación es la misma que ejecuta, se denomina **ejecución directa**. Si ejecuta otra institución diferente se denomina **ejecución indirecta**. Si ejecuta una empresa se denomina **subcontratación**. Si se combinan varias de las modalidades anteriores se denomina **ejecución mixta**. Es importante que las relaciones entre las partes queden recogidas en un *convenio o contrato* que se debe firmar antes del inicio del proyecto. Para la gestión de financiamiento, con frecuencia se solicita la inclusión de convenios (de colaboración) entre la instancia ejecutora principal y otros organismos socios con sus responsabilidades específicas.

En un **convenio** deben especificarse, al menos, las partes implicadas, los responsables del proyecto, los objetivos y resultados, los plazos (fecha de inicio y finalización), el presupuesto y el procedimiento de los desembolsos, el procedimiento de justificación del gasto, el procedimiento de seguimiento del proyecto, el procedimiento de las posibles modificación del proyecto y los mecanismos de resolución de conflictos.

Al iniciar la EJECUCIÓN de un proyecto se hacen **planes operativos** detallando el trabajo a realizar por cada uno de la/os trabajadora/es del proyecto.

Al inicio de la ejecución del proyecto, también es imprescindible realizar una **primera valoración (medición) de los indicadores** para conocer el punto de partida y poder obtener al final las transformaciones reales que ha generado el proyecto. El documento resultante, con frecuencia, es denominado 'Línea base', ya que sirve de punto de referencia para la comparación de futuros resultados.

Seguimiento

Durante la ejecución del proyecto es necesario hacer el seguimiento de lo que se va avanzando para compararlo con lo planificado inicialmente, para que, en caso de que haya **desviaciones**, se introduzcan **medidas correctivas** o, en su caso, se reformule el proyecto. El seguimiento se debe hacer **día a día**, involucrando activamente a todas las personas que participan en el proyecto. No obstante, periódicamente se hacen informes escritos, donde se recoge, para cada periodo, la descripción del proyecto, la descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos y resultados previstos, las actividades realizadas, el presupuesto ejecutado, la actualización del cronograma si es necesaria, la relación de gastos realizados, la actualización de las previsiones presupuestarias, la valoración del seguimiento y las recomendaciones.

Dado que el seguimiento es fundamental para una buena ejecución y sistematización de un proyecto es importante extendernos un poco más con los siguientes sub-apartados (Asociación de Municipios de Honduras (2001), ***Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto.*** PRODEMHON, Tegucigalpa, p. 17-21):

El Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación - SEMSE *(ver curso 5.2.)*

I. Concepto

El **seguimiento** de un proyecto es el acompañamiento sistemático en la ejecución del mismo.

En este sentido, no sólo habrá que seguir la evolución física del proyecto (el conjunto de actividades que hemos realizado, o los bienes y servicios que hemos apoyado a poner en marcha), sino también los cambios y los impactos (intencionados o no) que produce.

El conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que utilizamos para obtener la información adecuada sobre la situación del proyecto en cada momento, lo llamaremos **sistema de seguimiento** o más completo SEMSE (ver curso 5.2.).

Preguntas a responder cuando se quiere establecer un SEMSE:

¿**QUÉ** datos son relevantes para nosotras/os (indicadores)?, ¿**CÓMO** deberían ser recolectados y analizados (métodos)?, ¿**QUIÉN** se involucrará en cada fase (responsabilidades)? ¿**A QUIÉN** se orientará la información que resulte del análisis?

Los objetivos de un adecuado SEMSE son:

* Facilitar información (en base a los indicadores) temprana sobre los progresos o falta de los mismos, en el logro de objetivos y en la consecución de resultados.

***** Adoptar las medidas correctoras necesarias tanto en el diseño como en la forma de ejecución, para mejorar la calidad de los resultados.

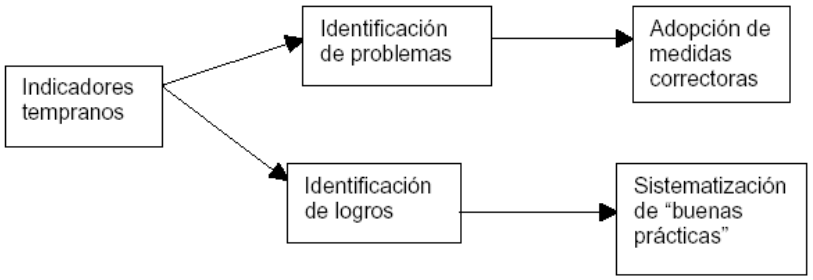
***** Hacer posible el fortalecimiento de los resultados positivos tanto de ejecución como de los logros, de manera que nos permita sistematizar las experiencias y tenerlas en cuenta para acciones posteriores y/o en otras de las áreas del proyecto.

*****Permitir que se determine si el proyecto tal y como está concebido sigue siendo o no pertinente.

***** Contribuir a señalar y adecuar la distribución de las responsabilidades y a facilitar la construcción conjunta de oportunidades de aprendizaje, compartiendo éxitos y fracasos y las decisiones de cambio para la mejora en el futuro.

***** Ayudar a reforzar las capacidades de seguimiento y evaluación de las instituciones participantes.

***** Cuidar la calidad de las acciones.



Entendemos por **evaluación** (ver también el capítulo 7 de este texto) el análisis de los resultados y efectos de un proyecto, durante o una vez finalizada la ejecución del mismo con el fin de aprender de la experiencia. La diferencia fundamental entre seguimiento y evaluación está en los fines de cada uno. Mientras que el seguimiento pretende identificar problemas y logros para corregir el proyecto y/o sistematizar las buenas prácticas, el fin último de la evaluación es el aprendizaje. Sin embargo, ambas cuestiones se relacionan, dado que la evaluación basará gran parte de su trabajo en los informes de seguimiento, y el sistema de seguimiento mejorará según los resultados de las evaluaciones.

II. Componentes del sistema de seguimiento

Las **bases** del sistema de seguimiento son:

* El diseño y la formulación del proyecto: se expresan en una matriz del marco lógico con objetivos, resultados, indicadores, actividades, medios, hipótesis y factores de riesgo.
* El plan operativo anual y su presupuesto.
* El cronograma o calendario de acciones.
* La/os informantes o fuentes de información.
* La/os receptora/es de la información.

Es necesario, por lo tanto, que cuando se realiza la planificación del proyecto se incluyan los recursos necesarios para la toma de datos y se programen en el tiempo las actividades de seguimiento que han de realizarse.

Por otro lado, las responsabilidades y la forma de presentación de los resultados deben establecerse claramente desde el comienzo del proyecto.

Los **criterios** fundamentales, a la hora de realizar el seguimiento son:

a. Continuidad de la justificación del proyecto: analizar si las condiciones de arranque y el diseño continúan siendo compatibles con las prioridades de desarrollo, las necesidades, las capacidades y prioridades de los organismos ejecutores. Por otro lado habría que fijarse en los cambios que se producen en el ámbito nacional (inducidos o no por el proyecto), así como en la existencia de otras actuaciones sinérgicas de otras instituciones y proyectos. Hay seis grupos de factores sobre los que se puede considerar la pertinencia de un proyecto, que serán importantes, posteriormente, a la hora de valorar la sostenibilidad.

- Políticas de apoyo
- Aspectos institucionales
- Condiciones financieras y económicas
- Factores tecnológicos
- Factores socioculturales
- Factores medioambientales y ecológicos

b. Eficiencia del proyecto: ver el grado hasta el cual se suministraron y administraron los insumos, de qué manera se hizo y con qué coste.

c. Eficacia del proyecto: se ocupa de saber si el proyecto está dando los resultados esperados, o si puede esperarse que esto ocurra, y si éstos conducen al logro del objetivo específico. Para saber si un proyecto está resultando eficaz debemos tener una definición clara y precisa de los resultados esperados y del objetivo específico de la actividad. Su medición, por lo tanto será más sencilla cuanto mejor formulado esté el proyecto. Nos puede ocurrir que un proyecto resulte eficaz en cuanto a los resultados esperados, pero sin embargo éstos no conduzcan al logro del objetivo específico que habíamos programado. Habrá que ver si se trata de una mala formulación del proyecto, que deberemos revisar, o de factores externos que impiden esa correlación.

d. Sostenibilidad del proyecto: se ocupa de ver si tal y como se está ejecutando el proyecto, sus efectos perdurarán cuando éste finalice. Mediante el seguimiento podremos indicar si es *probable* que los efectos del proyecto se mantengan en el

futuro, sin embargo, la única forma de verificar la sostenibilidad real es mediante una evaluación ex – post, con posterioridad a la finalización de la participación, constatando de hecho el impacto logrado.

III. Indicadores

(Todo el curso 5.1. se dedicará a esta temática, incluyendo teoría y práctica)

Los indicadores son un conjunto de medidas de distintos aspectos de la realización del proyecto que 'indican' hasta qué grado se han logrado los resultados y los objetivos en diferentes momentos. Se expresan como enunciados operativos (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo y localización) de la situación que existirá en una determinada etapa del proyecto. Para su definición se necesita de los instrumentos correspondientes, incluyendo los descriptores o criterios correspondientes a los diferentes niveles (o grados) de alcance.

Son por tanto una de las bases del sistema de seguimiento, pues su medición sistemática permite observar los avances o retrocesos que se logran utilizando términos comparables a lo largo del ciclo del proyecto, y relacionarlos con la estrategia de cooperación.

Una primera y fundamental consideración en el sistema de indicadores es la distinción entre objetivos y resultados. Normalmente los indicadores de uno y otro difieren; dado que los objetivos se refieren a cuestiones más generales sus indicadores serán también más amplios; mientras que los resultados establecen cuestiones mucho más concretas.

Los indicadores van a constituirse en el patrón principal que utiliza el proyecto para definir lo que se considera como éxito a los diferentes niveles. Recíprocamente, aspectos sobre los que el proyecto provoca cambios (intencionados o no) se invisibilizan si no se incluyen específicamente su medición en los indicadores, como puede ser por ejemplo el impacto sobre las relaciones de género.

La elaboración de los indicadores contribuye directamente a la mejora de la propia formulación del proyecto, pues los resultados y objetivos pueden definirse con

mayor precisión al determinar los mecanismos para medirlos, y analizando cómo las actividades conducen a estos objetivos.

Por tanto, contar con un buen sistema de indicadores es esencial, y junto con la preparación cuidadosa de los mismos en la fase de formulación, conviene que el mismo sistema de seguimiento fije momentos para revisar periódicamente el conjunto de indicadores.

a. Tipos de indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados en torno al tipo de unidad en que se refleja su mensurabilidad y al grado de aproximación al objetivo.

*** Cuantitativos**

Se expresan en unidades físicas. Un indicador cuantitativo es, por ejemplo "Aumento en la recaudación tributaria municipal."

*** Cualitativos**

No se pueden medir en unidades físicas, pero sobre su cumplimiento se puede emitir un juicio en una escala de valor. Por ejemplo un indicador de este tipo puede ser "Mejora de la valoración del servicio de basuras por parte de la población".

En ocasiones, se maneja como criterio que los indicadores del objetivo general, y quizás algunos de los específicos serán de carácter más cualitativo, mientras que los de resultados serán más de tipo cuantitativo. Otras veces se plantea que más bien es indispensable una re-estimación de la valoración cualitativa como tan válida que la cuantitativa. El reto está en VISIBILIZAR lo cualitativo, lo subjetivo que, además, es parte de la realidad OBJETIVA que se vive. El proceso cualitativo es tan importante como el producto.

Otro criterio de clasificación nos lleva a distinguir entre indicadores…

*** Directos**

Miden un cambio que tiene una relación inmediata con el resultado u objetivo que se persigue. Por ejemplo, en la mejora de la calidad del servicio de agua potable un indicador directo es "aumento de las horas de suministro".

*** Indirectos**

Determinan el cumplimiento de un componente del proyecto observando la variación de otro factor con el que guarda una relación de correspondencia. Por ejemplo, un indicador indirecto de la mejora de la calidad del servicio de agua potable podría ser "disminuyen las quejas de los usuarios".

Los indicadores directos en general tienen una relación más estrecha con el efecto que se quiere medir, no obstante su determinación puede ser a veces costosa o compleja. En este caso los indicadores indirectos pueden resultar una mejor opción. Sin embargo con los indicadores indirectos hay un riesgo mayor de que no se tengan en cuenta otros factores que puedan influir en su variación, dando una valoración errónea sobre la consecución de los resultados u objetivos. Por ejemplo, si como indicador de la mejora de la capacidad técnica de gestión de una Municipalidad, tomamos "aumentan los proyectos de servicios básicos ejecutados por la Municipalidad", podría suceder que el aumento de proyectos se deba a que la Municipalidad está ingresando fondos procedentes de ayuda internacional, con lo que el aumento de proyectos ejecutados no se debe en realidad a una mejor gestión municipal.

En general lo más recomendable es manejar un conjunto de varios indicadores para cada resultado u objetivo, combinando indicadores directos e indirectos.

b. Definición del indicador

A la hora de definir un indicador, índice y descriptores (criterios) se ha de asegurar que su definición contenga:

- Calidad: la naturaleza de lo que queremos medir.
- Cantidad: expresión numéricamente la meta a lograr.
- Grupo socio: colectivo concreto involucrado.

- Localización temporal y espacial: concretan el tiempo y el espacio en el que se alcanzará el indicador _ también lo llamamos el 'índice'.

Ejemplo definición de indicador:

En el segundo año de implantación del nuevo sistema de recaudación municipal del Municipio de Bonito Oriental, ha habido un incremento del 15% en los ingresos tributarios.

c. Características del indicador

Para que un indicador sea válido y utilizable para los propósitos de seguimiento debe tener las siguientes características:

- Sustantivo: el indicador se refiere de forma concreta a un aspecto esencial del resultado u objetivo.
- Objetivo: El indicador debe reflejar hechos concretos y no valoraciones subjetivas. Debe estar formulado de tal manera que su interpretación sea la misma para cualquier participante. [2]
- Pertinentes: Hay relación entre el indicador y el resultado u objetivo, de forma que si varía el objeto a medir lo hará igualmente el indicador de manera proporcional.
- Verosímil: Los cambios que mide el indicador se pueden atribuir inequívocamente al proyecto.
- Independientes entre sí y en los diferentes niveles: Es decir, la variación de un indicador no influye en la modificación de otros. Cada indicador debe manifestar una prueba de éxito, por lo que no es recomendable que se utilicen los mismos indicadores en diferentes niveles, siendo más adecuado que se utilicen un conjunto de indicadores para los resultados y otros para objetivos específicos.
- Verificable: Los resultados que expresen deben ser los mismos, aunque la medición sea realizada por personas distintas en diferentes momentos.

Los indicadores deben estar negociados o consensuados en consulta con las/os interesadas/os[3], de forma que se garantice que los objetivos del proyecto están

[2] Esta característica como tal es DISCUTIBLE, ya que la 'subjetividad' también es parte de la realidad objetiva y por lo mismo debe de ser parte activa de las 'mediciones'…Aquí se abre nuevamente la discusión entre 'subjetividad' y 'objetividad'. Ver también el curso 1.1. 'Facilitación de Procesos'.

siendo comprendidos y cuentan con respaldo, son compartidos. Así serán significativos y las personas se involucrarán más en la consecución de los resultados.

d. Sensibilidad de los indicadores

Dado que los indicadores van a constituirse en un conjunto básico de la información que se va a recoger sobre los logros del proyecto, es importante que permitan ***un análisis diferenciado*** de acuerdo a factores socioeconómicos relevantes para el proyecto (grupos de edad, nivel social, etc.), y especialmente respecto al género.

e. Fuentes y medios de verificación

Son las ***fuentes*** de donde se va a recoger la información necesaria para medir el indicador. Las fuentes de verificación deber reunir una serie de características básicas, sin las cuales la mejor opción es rediseñar el indicador:

- Fiables: La información tiene garantías de certeza.
- Accesibles: La información está disponible.
- Relación costo/información razonable.

En cuanto a los ***medios***, éstos deben ser acordados o elaborados conjuntamente y forman parte fundamental del sistema de seguimiento a través de los indicadores.

[3] Al involucrar a las y los participantes en la elaboración del sistema de indicadores, incluyendo índices y descriptores, también los instrumentos a aplicar, este PROCESO se hace tan importante como los mismos resultados que se podrán obtener. Un proceso exitoso ya es un paso importante para la consecución de resultados significativos.

IV. Retroalimentación y uso de los resultados del seguimiento

El seguimiento es un proceso de aprendizaje de experiencias para mejorar los resultados de los proyectos. Cuantos más grupos involucrados se beneficien de esa información, y más se comparta ese proceso mayor será la repercusión del mismo.

Compartir la investigación (el proceso evaluativo o valorativo) y los resultados es una parte fundamental del seguimiento y que éste no finaliza con los diferentes informes de seguimiento, sino que es algo continuo. Por tanto, es muy recomendable establecer, como parte del seguimiento del proyecto, el mecanismo mediante el cual se va a compartir y analizar la información, y se van a consensuar las modificaciones o acciones correctivas necesarias. Este mecanismo se establecerá en forma de las distintas comisiones de seguimiento cuya composición variará teniendo en cuenta la/os participantes en el proyecto en los niveles territorial y nacionales, y al que la dirección del proyecto suministrará información periódica y sistemática.

Como se dijo anteriormente, en los cursos 5.1. y 5.2. (módulo 5 en julio 2005) se profundizará mucho más al respecto.

Por el momento sólo se hará otra referencia breve al asunto de la 'evaluación de los proyectos'. Para esto pasamos al siguiente capítulo.

7. Evaluación

La evaluación consiste en hacer una apreciación sobre un proyecto. Si se hace antes de su ejecución, nos referimos a, por ejemplo un estudio de 'viabilidad' (ver inciso 9 de este texto). Igual se aplican procesos evaluativos durante la ejecución (evaluación de proceso y de resultados) y una vez finalizada el proyecto (estudio de 'impacto').

También en este caso, para su profundización hacemos referencia al curso 5.2. anteriormente ya mencionado, ya que es parte esencial del propio SEMSE (cap. 6).

Por el momento basta con lo relacionado planteado en: Asociación de Municipios de Honduras (2001), ***Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto.*** PRODEMHON, Tegucigalpa, p. 22-23:

"La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como se pueda, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la **pertinencia** de los objetivos y su grado de realización, la **eficiencia** en cuanto al desarrollo, la **eficacia**, el **impacto** y la **sostenibilidad**. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas, en los mecanismos de toma de decisiones, tanto de los países de acogida como donantes".

Para evaluar se mide:

La eficiencia: Que hace referencia al análisis de los resultados en relación con el esfuerzo realizado, es decir, cómo los insumos se convierten en resultados desde el punto de vista económico. Examina si los mismos resultados se podrían haber logrado de otra forma mejor, o sea, con menos esfuerzos, con menor inversión de recursos, incluyendo el tiempo.

La eficacia: En qué medida el objetivo específico ha sido alcanzado; si puede esperarse que esto ocurra sobre la base de los resultados del proyecto.

El impacto: Los cambios y efectos positivos y negativos, previstos o no previstos del proyecto, analizados en relación a las/os socias/os y otras/os afectadas/os, y más a largo plazo.

La pertinencia: En qué medida se justifica el proyecto en relación a las prioridades de desarrollo dentro de un marco contextualizado.

La sostenibilidad: Un análisis acerca de en qué medida los efectos positivos del proyecto continuarán después de que la ayuda externa haya finalizado.

Ejemplo: **Un proyecto de agua potable**

Ha sido **eficiente** si se ha dimensionado correctamente y se han comprado los equipos a precios ajustados; si se ha ejecutado rápidamente y no se ha necesitado excesivo personal; si los salarios han sido justos pero no excesivos.

Ha sido **eficaz** si la población toma, sólo agua potable y se han reducido las enfermedades gastrointestinales; si el suministro de agua es suficiente para la demanda y continuo durante todo el año.

Ha tenido un **impacto positivo** no previsto si, a raíz de la organización de la comunidad para la realización de este proyecto, han surgido nuevas iniciativas y proyectos.

Ha sido **pertinente** si el agua potable era y sigue siendo una necesidad sentida por la población.

Es **sostenible** económicamente si los costes de operación se cubren y se está recaudando dinero suficiente para las reparaciones y reposiciones; institucionalmente si hay un comité del agua que gestiona el sistema de forma correcta; socialmente, si es aceptado por la comunidad y no ha mejorado la situación de los menos favorecidos de la comunidad, técnicamente si la operación y mantenimiento se hace fácilmente y se encuentran repuestos sin dificultad; medioambientalmente si los acuíferos no se están agotando y las aguas residuales no contaminan.

La sostenibilidad de un proyecto es una condición indispensable para cualquier proyecto de desarrollo, ya que si no se mantienen los logros no se puede avanzar a un estadio superior de desarrollo. La sostenibilidad de un proyecto dependerá, en gran medida, de si el impacto positivo justifica las inversiones necesarias y si la comunidad local valora el proyecto lo suficiente como para desear dedicar sus escasos recursos a continuarlo. También dependerá de factores externos que no se pueden controlar desde el proyecto.

La sostenibilidad se debe analizar desde la fase de identificación, en análisis de las alternativas, lo que puede dar lugar a modificar la lógica de cooperación, añadiendo resultados o actividades, a aumentar el número de factores externos o a solicitar estudios especializados. También se debe analizar en las fases de

ejecución y seguimiento por si es necesario introducir modificaciones en el diseño. En la fase de evaluación (previa, durante y después) es uno de los aspectos fundamentales a valorar objetivamente.

Para finalizar las reflexiones relacionadas con la formulación y la gestión de proyectos, se enfocarán todavía dos aspectos puntuales:

1. La participación de los grupos socios en el diseño y la formulación de los proyectos.
2. Los factores de viabilidad de un (micro-)proyecto.

Estos contenidos serán abordados en los capítulos 8 y 9 respectivamente.

8. ¿Cómo promover la participación de los grupos 'socios' en la elaboración de los proyectos?

Independientemente que no siempre sea posible, lo ideal es que la idea original para la formulación de un proyecto surja desde el propio grupo 'socio' afectado. También que en todo el proceso de transformación de la idea original hasta llegar al proyecto formulado, haya una participación muy beligerante del mismo grupo 'socio', logrando una gestión oportuna, la ejecución y evaluación del proyecto, disfrutando de los impactos positivos logrados posteriormente (a largo plazo).

Al referirnos a 'desarrollo comunitario', justamente es esto un papel fundamental: FACILITAR LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE OPORTUNIDADES para el APRENDIZAJE, es decir de identificación de problemas y necesidades, de creación de IDEAS para su solución y convertirlas, transformarlas en verdaderas ALTERNATIVAS de superación, en PROYECTOS VIABLES de DESARROLLO LOCAL.

Para la facilitación de este tipo de procesos participativos, de construcción de experiencias, de construcción de conciencia en cuanto a la propia realidad que se está viviendo, el o la facilitador(a), necesariamente tiene que estar muy inmersa/o en la realidad que vive la comunidad. Desde allí se pueden identificar los siguientes posibles pasos, independientemente que esta lógica de facilitación debe adecuarse al contexto particular en cada situación:

1. Facilitar procesos que permitan reconocer la importancia de la participación en los proyectos comunitarios.

2. Facilitar procesos que permitan ir construyendo una visión lógica en cuanto a los pasos a seguir en un 'ciclo de proyecto', desde la identificación del 'problema' hasta la formulación, ejecución y evaluación del proyecto.
3. Facilitar procesos que permitan visualizar la importancia de la organización comunitaria para el diseño, la formulación, gestión, ejecución y evaluación de proyectos comunitarios.
4. Facilitar procesos que permitan identificar las necesidades más sentidas (subjetiva y objetivamente) en la comunidad, así como priorizarlas en base a criterios consensuados.
5. Facilitar procesos que permitan intercambiar, consensuar y validar los aportes de la comunidad en cuanto a los diferentes componentes de un proyecto. Al menos, se deberían de trabajar los siguientes aspectos:
   - *¿dónde estamos y quiénes somos? (características de la comunidad, el territorio y su población)*
   - *¿cuál es el problema con sus consecuencias? (árbol de problemas y priorización)*
   - *¿Qué ha habido 'antes' respecto a este problema?*
   - *¿qué alternativas de solución se visualizan? ¿por qué se decidió por una? (árbol de objetivos y alternativas)*
   - *¿qué esperamos lograr? (Objetivo general y específico, resultados esperados)*
   - *¿cómo podremos observar si en realidad se están alcanzando los resultados propuestos a lograr? (indicadores, fuentes y medios de verificación)*
   - *¿con quiénes contamos – organismos, instituciones, personas clave? ¿A quién solicitamos apoyo y de qué tipo?*
   - *¿quiénes están afectadas? ¿sus características y cuántas personas son?*
   - *¿Qué hacer, por qué y para qué? (Actividades de acuerdo a objetivos y resultados, bien ordenadito)*
   - *¿Quién hará qué, en qué momento y en cuánto tiempo? ¿Cuál será el aporte de la comunidad?*
   - *¿Qué necesitamos para lograrlo? ¿En recursos materiales, financieros y humanos?*
   - *¿Qué obstáculos tendremos que vencer? ¿Qué retos nos quedan? ¿Qué prioridades establecemos? ¿Qué inquietudes quedan pendientes?*
   - *¿Cómo garantizaremos que los resultados a construir DUREN, sean sostenibles?*
   - *…*

En función de construir las respuestas a cada una de estas inquietudes, el equipo facilitador tendrá que definir una modalidad de trabajo que puede variar entre reuniones con un

grupo representativo de la población 'socia' o talleres con mayor nivel de participación. Todo dependerá de los recursos disponibles, incluyendo el tiempo.

Es oportuno establecer un 'sistema' de trabajo para que todas y todos las y los participantes puedan visualizar los avances en el proceso (p.ej. reuniones de trabajo semanales). Las reuniones o los talleres podrán desarrollarse con el objetivo de recolectar los insumos para las respuestas a las preguntas clave a responder.

El equipo facilitador, ampliado con representantes clave de la comunidad, podrá ir socializando y redactando, paso por paso. En cada reunión o taller, como primer punto de la agenda, después del saludo y una breve introducción, se presenta el socializado para su validación y se hacen las mejoras pertinentes. Posteriormente, se sigue construyendo el aporte en base a otras preguntas clave, siempre tomando en cuenta lo ya construido.

6. Facilitar procesos que permitan organizarse en función de:
   - la gestión del proyecto, previo a su ejecución. (obtención del financiamiento o del apoyo necesitado en cuanto a recursos materiales y/o humanos en general).
   - el seguimiento a desarrollar al avance del proyecto una vez en ejecución.
   - elaboración de los instrumentos necesarios para el seguimiento y el control de cumplimiento.
7. Facilitar procesos que permitan establecer los mecanismos necesarios para garantizar el cumplimiento con los compromisos de cada participante en la ejecución del proyecto.
8. …

Depende de la creatividad del mismo equipo facilitador cómo se convierte cada uno de los incisos en sesiones de trabajo, con mucha participación activa y constructiva de las y los involucrada/os. Podrán ser sesiones de trabajo de 2 ó 3 horas, o igual de medio día o hasta un día entero (nunca más de 6 horas). Mucho depende de las características de las y los participantes, de su relación con el proyecto a elaborar, de cómo se llevan entre ella/os, etc.

Es fundamental preparar muy bien cada una de las sesiones y prever técnicas que estimulen la participación activa en base a una reflexión consciente sobre la realidad que se vive.

Recordemos de la importancia de ***LA REGLA DE TRES, la regla de oro*** de cara a la facilitación de una participación efectiva***:***

1. ***Participación personal a través de tarjetas (escribiendo o dibujando o indicando alternativas,…)***
2. ***Intercambio y socialización en un grupo pequeño, como punto de partida para una reflexión más allá del aporte personal.***
3. ***Intercambio de los aportes de los grupos pequeños en plenaria.***

Incluimos algunas ideas, retomadas de:

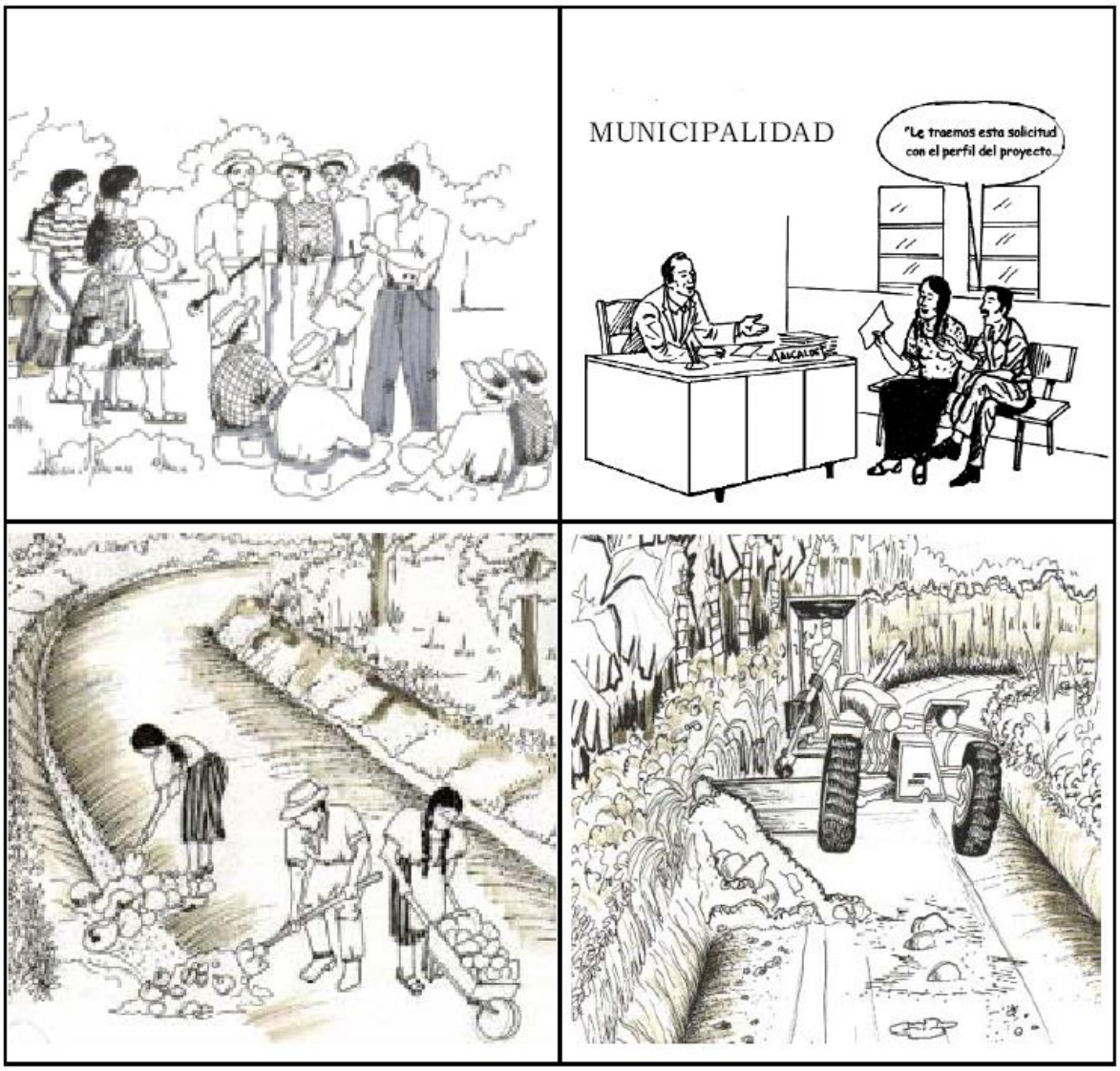
SCEP (1999), ***Manual del Equipo Municipal de Planificación. La Comunidad y sus proyectos. Participación activa de la comunidad en su desarrollo.*** INFOM-gtz-SCEP, S.L., 81 pp.

* Participación a través de comentarios compartidos desde un análisis de dibujos, fotos, textos, …

¿Qué vemos en el dibujo?

¿En qué se parece el dibujo con lo que pasa en nuestra comunidad?

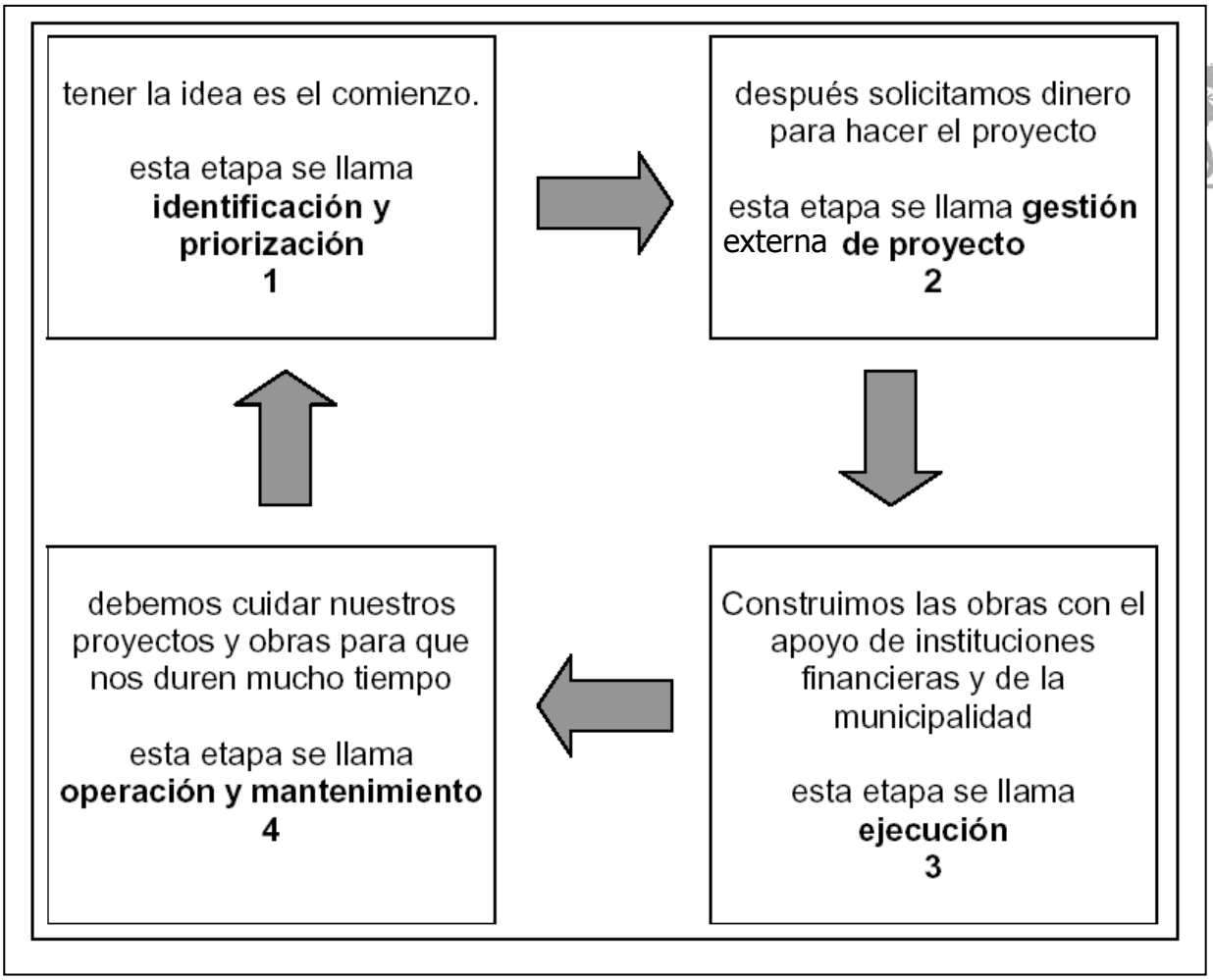
…



¿Qué observan en cada uno de los cuatro dibujos?

¿Qué relación existe entre lo que ocurre en los diferentes dibujos?

* Visualizando los procesos a través de esquemas relacionados con nuestra realidad, por ejemplo en cuanto a los pasos de un 'ciclo de proyecto' relacionado con el dibujo del ejemplo anterior:



* Una simulación o un sociodrama puede ofrecer muchos insumos para fomentar el intercambio constructivo de ideas entre participantes.

* La construcción colectiva del árbol de problemas, del árbol de objetivos y alternativas (ver p. 42-44 de este texto) son técnicas muy adecuadas para promover la participación. El ***uso adecuado de tarjetas*** es decisivo en este sentido.

* El uso de tablas grandes en papelógrafos ayuda a visualizar y a establecer la relación lógica entre diferentes aspectos:

Necesidades sentidas	Consecuencias	Causas	Posible Alternativa de solución

* Para la priorización, además de discutir e intercambiar criterios de calidad, también es válida la técnica de 'simulación de votación', donde cada quien, personalmente, en una tarjeta hace su priorización y posteriormente se socializa. Se priorizan los aspectos que fueron más veces mencionados… identificando la lógica, es decir consensuando argumentos de peso que fundamentan la decisión colectiva. Es más efectiva la 'votación' en tarjetas que a mano alzada…

* Es importante compartir con todas y todos las y los participantes el control sobre lo que se va haciendo, también en cuestiones de cumplimiento con entrega de documentos o de ejecución de un cronograma acordado en general. Un papelógrafo con una tabla del siguiente tipo puede servir de insumo:

Lista de documentos entregados

Documento	si	no	Fecha de entrega	Observaciones
Solicitud del proyecto	x		Octubre 2/98	
Perfil de proyecto		x		Promotor nos apoyará
Carta de compromiso comunitario, indicando el aporte de la comunidad	x		Octubre 2/98	
Fotocopia de legalización del comité ante la municipalidad	x		Octubre 15/98	
Constancia de nombramiento	x		Octubre 15/98	
Fotocopia de la cédula del presidente del comité	x		Octubre 15/98	
Derechos de paso	x		Octubre 15/98	

En el curso 4.1. del

siguiente módulo (abril 2005) se profundizará mucho más todavía en el trabajo comunitario desde una filosofía de 'educación popular', la que justamente fundamenta la necesidad de la participación constructiva de la población en su propio desarrollo integral, no sólo en la elaboración de los proyectos…

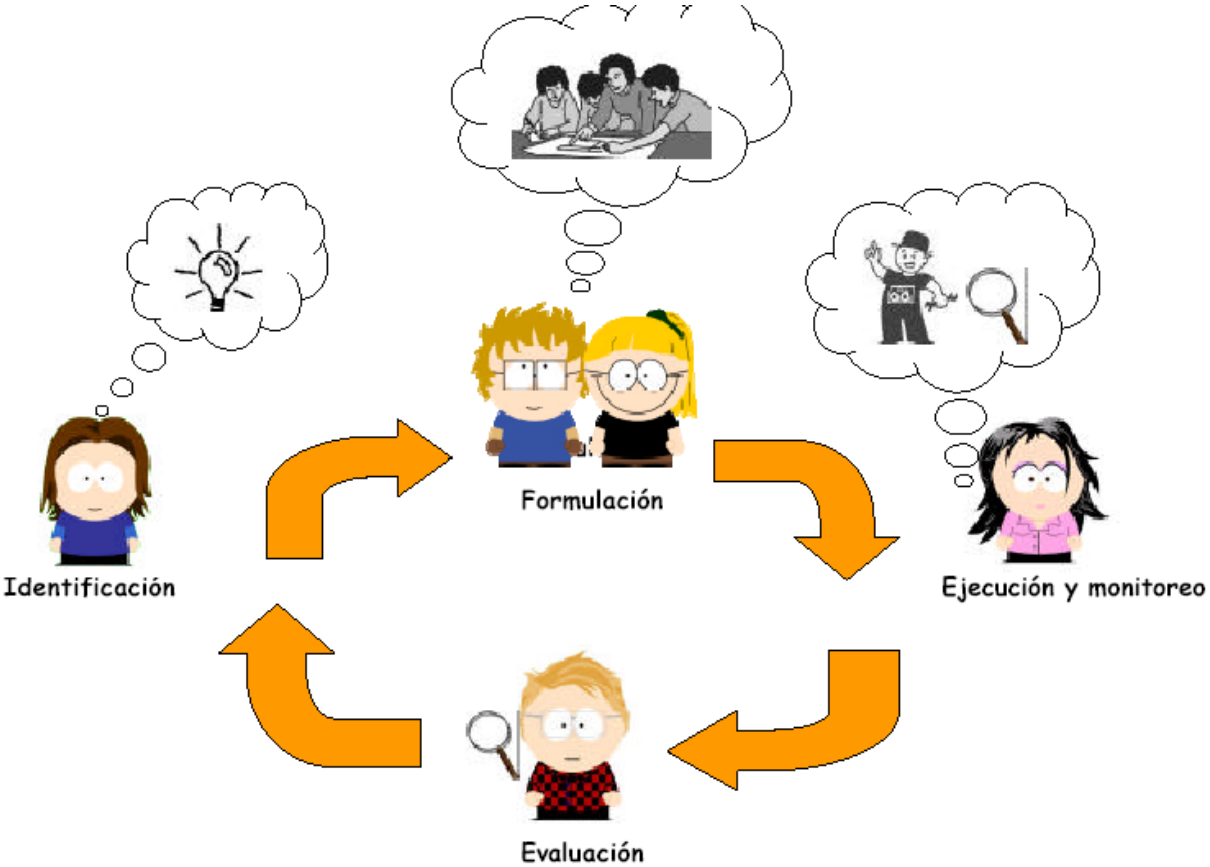


Figura retomada de: http://www.cippec.org/espanol/biblioteca/salud/libros/Manual.pdf

9. Viabilidad

Antes de decidir a ejecutar un proyecto, incluso antes de decidir a gestionar recursos para su ejecución, es indispensable definir la 'viabilidad' de un proyecto. En la p. 34 de este texto definimos 'viabilidad' como: "***La posibilidad real del proyecto de poder ejecutarse, considerando los riesgos, y que efectivamente se logren los objetivos de transformación propuestos.***"

Los factores que dan lugar a la viabilidad de un proyecto son: las **políticas de apoyo**, la **capacidad institucional y de gestión**, los **factores económicos y financieros**, la **tecnología** apropiada, los **aspectos socioculturales** y el **medio ambiente**. También la integración del enfoque de género se considera un aspecto de la viabilidad del proyecto.

A continuación enfocamos más detalladamente cada factor (Asociación de Municipios de Honduras (2001), ***Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto.*** PRODEMHON, Tegucigalpa, p. 26-33):

a. Políticas de apoyo

Un proyecto de desarrollo opera siempre en el contexto de la política de desarrollo del país receptor y los compromisos y políticas en apoyo son una condición previa esencial para la viabilidad. Dependiendo del tipo de proyecto se tiene que tomar en cuenta más el nivel global, regional, nacional o más bien local, como sería el caso, muchas veces para los 'micro-proyectos'.

En la fase de planificación es necesario comprobar si el objetivo general del proyecto forma parte de las prioridades internacionales, regionales, nacionales o locales, y en qué medida hay voluntad y capacidad para aportar los recursos necesarios para la continuidad de los logros. Como las prioridades pueden cambiar en el tiempo, es necesario hacer un seguimiento de las mismas.

Algunos de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de las políticas de apoyo son:

*** Prioridades**

- Correspondencia entre las prioridades del donante y del receptor

- Grado de apoyo con el que cuenta el proyecto - Presupuestos - Política de precios y subsidios - Política crediticia - Política salarial y de personal - Política regional y municipal - Prioridades sectoriales

- Cambios en las prioridades. ¿Cómo afectan al proyecto?

*** Implicación y compromiso**

- Grado de acuerdo sobre los objetivos

- Apoyo de organizaciones relevantes (político, público, empresarial)

- Voluntad de aportar recursos: (financieros y de personal)

b. Aspectos institucionales

Algunos de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de los aspectos institucionales son:

*** Relación entre instituciones**

- ¿Está basado el proyecto en las instituciones existentes?

- ¿Significa el proyecto la creación de nuevas instituciones paralelas?

- ¿Contribuirá el proyecto a cambios en la división del trabajo entre las instituciones existentes? (Entre el sector privado y el público. Centralización y descentralización)

*** Desarrollo institucional interno**

- ¿Son acordes las inversiones con la capacidad de ejecución existente?.

- Creación y fortalecimiento institucional concebido en relación con las necesidades a largo plazo.

- Idoneidad de la institución en relación a las tareas a realizar.

- Factores institucionales específicos como estructura, liderazgo, personal, finanzas, competencia, etc.).

- Implicación y contribución de otras instituciones locales.

c. Aspectos financieros y económicos

Algunos de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de los aspectos económicos y financieros son:

*** Viabilidad financiera**

¿Existen fondos suficientes para cubrir los costes cuando termina la ayuda externa?

- Costes de operación, mantenimiento y depreciación
- Donaciones y asignaciones disponibles
- Recuperación de costes (recaudación, tasas,...)

*** Coste - eficacia**

¿Podrían haberse alcanzado los resultados a un coste menor?

- Coste del proyecto y de sus componentes
- Las formas alternativas en que las mismas tareas podrían haberse realizado y los costes implicados
- Costes de proyectos similares en otros lugares

*** Coste - beneficio**

¿Pueden justificarse los costes del proyecto en relación a los beneficios obtenidos?

- Bienes y servicios producidos.
- Ahorro de trabajo
- Beneficios sociales

d. Tecnología

Algunos de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de la tecnología son:

*** Necesidades básicas**

¿Se utiliza la tecnología para satisfacer las necesidades básicas?

*** Desarrollo de los factores de producción**

- ¿Se utilizan factores locales de producción? ¿Se crean puestos de trabajo?
- ¿El capital es generado y ahorrado?
- ¿Ahorra o genera recursos o energía?
- ¿El resultado es una de las tecnologías más adecuadas?
- ¿Representa un nivel tecnológico que conduzca a un nivel tecnológico posterior?

- Contribuye al aumento de la capacidad productiva a lo largo del tiempo?

*** Relaciones estructurales en la sociedad**

- ¿Contribuye la tecnología escogida a una mayor independencia?

- ¿Ayuda a disminuir las desigualdades en términos de conocimiento y capacidad tecnológica?

*** Compatibilidad cultural**

- ¿Contribuye la tecnología escogida a la utilización de tradiciones existentes o se basa en ellas?

- ¿Es compatible con elementos y modelos valiosos de la cultura local y nacional?

- Hace uso de ellos

*** Desarrollo humano**

- ¿Conduce a una actividad humana creativa?

- ¿Ayuda a liberar a la gente del trabajo represivo, innecesariamente duro, sometido a riesgo o rutinario?

*** Equilibrio ecológico**

- ¿Ayuda a reducir la explotación de recursos y prevenir la contaminación, mediante la utilización de recursos renovables, reciclaje y enfoques ecológicos?

- ¿Promueve la diversidad en el ecosistema, un mejor equilibrio y la reducción de la vulnerabilidad?

e. Aspectos socioculturales

Algunos de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de los aspectos socioculturales son:

*** Factores socioculturales generales**

- Organización económica. Naturaleza y bases de los recursos, subrayando las soluciones de la propia población para organizar la producción y distribución de lo que ellos consideran necesidades y beneficios.

- Organización social: Mantenimiento de acuerdos sociales, incluyendo los sistemas de matrimonio, parentesco, familia y status.

- Organización política: Relaciones internas de poder, conflictos de intereses, estructuras de poder a varios niveles.

- Cosmología: Concepciones básicas de la vida y la muerte, el progreso y el desarrollo. Expresiones rituales.

*** Características de las/os socias/os a tener en cuenta**

- Conocimientos, habilidades, técnicas y recursos
- Sus propios objetivos, prioridades, elección de valores
- Potencial de cambio en las condiciones socioculturales
- Tensiones y conflictos en relación al sexo, status, edad, clase, etnia, religión

*** Organización y dirección del proyecto**

- Estudios previos y seguimiento centrado en los aspectos socioculturales
- Relaciones entre los trabajadores de la ayuda al desarrollo y las/os socias/os en relación a la adaptación cultural y la voluntad de cambio

f. Consideraciones medioambientales

Algunos de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de los aspectos medioambientales son:

*** Efectos sobre:**

- El medio ambiente natural
- La base de recursos naturales
- La gestión de los recursos naturales en el futuro
- Los entornos creados por el hombre y sus elementos
- La salud de la población

*** Ejemplo de entornos particularmente vulnerables:**

- Suelos susceptibles de erosión, salinización o inundación
- Áreas susceptibles de desertificación
- Humedales
- Bosques pluviales tropicales
- Áreas costeras, pequeñas islas, arrecifes, manglares
- Especies de animales y plantas amenazados y sus biotopos
- Paisajes naturales y culturales únicos o con valor estético, histórico, arqueológico, cultural y científico
- Áreas de importancia para grupos étnicos vulnerables

*** Impactos ambientales importantes por:**

- Cambiar considerablemente el uso de los recursos renovables
- Cambiar los métodos tradicionales en la agricultura o la pesca
- Explotar los recursos acuíferos
- Extraer y explotar recursos minerales
- Actividades industriales
- Gestión y aprovechamiento de recursos

g. La incorporación de la Perspectiva de Género en los proyectos

En los últimos años se han incorporado a la gestión de los proyectos de desarrollo dos líneas de actuación transversales: género y medio ambiente. Para comprender la perspectiva de género es necesario entender la relación entre el binomio sexo - género, términos que en ocasiones llegan a ser confundidos. Sexo hace referencia a las condiciones orgánicas que establecen diferencias biológicas entre hombres y mujeres. Género se relaciona con las características y atributos sociales que definen una forma de comportamiento, aptitudes, roles y funciones distintas para hombres y mujeres. Por supuesto la valoración social de esas características y atributos también es distinta.

La perspectiva de género no sólo cuestiona un paradigma, sino que instaura una propuesta de cambio. Por un lado visibiliza una situación clara de injusta desigualdad, y por otro, da pie al comienzo de un movimiento de transformación social. Este movimiento atiende a:

- Las necesidades prácticas de género, que en definitiva no es más que la satisfacción de las necesidades básicas.
- Las necesidades estratégicas de género, que centran su atención en la abolición de la división sexual del trabajo; la reducción de la carga doméstica y la crianza de hija/os; la eliminación de formas institucionalizadas de discriminación como las relacionadas con el derecho de propiedad sobre la tierra; el establecimiento de la igualdad política entre el hombre y la mujer; entre otras.

El reconocimiento de la subordinación no sólo supondrá la satisfacción de las necesidades básicas, sino una apuesta por la transformación social. Y para ello, no hay nada mejor que comenzar haciendo un estudio de los roles sociales, masculinos y femeninos.

El rol reproductivo se caracteriza por asumir las tareas domésticas y la responsabilidad de crianza, mantenimiento y reproducción del hogar y de la vida humana. El tiempo invertido en el desarrollo de este rol no es considerado como trabajo real. Por tanto, tampoco es remunerado, a pesar de ser intensivo en el uso de la mano de obra y requerir grandes cantidades de tiempo. Este rol está adscrito a mujeres y niñas.

El rol productivo es por definición, la producción de bienes y servicios. Si el escenario habitual para el desempeño del rol reproductivo es el hogar o el espacio privado, en este caso, es el mercado. Tradicionalmente ha estado adscrito a los hombres, pero en la actualidad es compartido, aunque sigue existiendo una división de actividades eminentemente masculinas y eminentemente femeninas. El trabajo productivo de las mujeres es menos visible y valorado.

El rol socio-cultural o comunitario hace referencia a aquellas actividades, sociales y políticas, realizadas para el mejoramiento de la comunidad. Se desarrolla en la esfera pública, normalmente de manera organizada.

La perspectiva de género aporta fórmulas estratégicas para transformar roles sociales instaurados. En el caso de los roles reproductivos, el objetivo es la consecución del reparto de tareas y responsabilidades real y efectivo. En cuanto al rol productivo, el objetivo se centra en el logro de una remuneración equitativa para hombres y mujeres. Y por último, en cuanto al rol socio-cultural o comunitario, uno de los objetivos será el empoderamiento de las mujeres y la instauración de liderazgos femeninos.

En definitiva, la perspectiva de género aporta una nueva forma de mirar y pensar los procesos sociales, a la vez que contribuye a establecer una nueva metodología de trabajo social.

Es decir, reconoce a las y los sujetos como agentes de cambio; reconoce la heterogeneidad de demandas y necesidades; impulsa la adquisición personal y colectiva del poder; y posibilita establecer una nueva mirada en la gestión del ciclo de los proyectos de desarrollo.

Hay que trabajar por incluir la perspectiva de género en todos los programas, políticas y servicios de una institución o proyecto.

[4]Las políticas públicas son un conjunto de enunciados acordados, que orientan y comprometen la acción planificada y sistemática del estado, para lograr igualdad de oportunidades, es decir, que hombres y mujeres tengan las mismas condiciones para ejercer sus plenos derechos. Para formular políticas, hay que contar con:

* Capacidad técnica para formular políticas de género (normar y regular)
* Coordinar y vigilar la operativización de estas políticas
* Articulación entre el mecanismo de género y el sistema de planificación
* Pacto entre Municipio y la sociedad civil
* Compromiso municipal
* Que estas políticas se plasmen en productos, resultados y medios: Leyes, normas, procedimientos, reglamentos, guías, mecanismos de información y de investigación, metodologías, manuales, guías e instructivos, asistencia técnica, recursos humanos y financieros, fortalecimiento y reforma institucional, educación y conciencia ciudadana, entre otros.

Incorporar un enfoque de género en los proyectos y procesos de desarrollo local, significa además evitar prácticas socioculturales, de modo que las mujeres y los hombres representen sus propios intereses y ejerzan sus derechos como ciudadanas y ciudadanos de forma plena. Significa evitar la:

Invisibilización: cuando no se reconoce la realidad de las mujeres, sus aportes, su historia, y cuando se utiliza un lenguaje masculino incluyente de las mujeres.

Exclusión: cuando no se incorporan las demandas específicas de las mujeres, o cuando no están presentes en espacios de participación. Subordinación: cuando se considera que otros deben representar los intereses de las mujeres porque carecen de capacidad o poder.

[4] Parte de un texto extraído del libro 'Inclusión de la Perspectiva de Género en la Gestión Municipal', publicado por la Fundación DEMUCA – referencia indirecta, sin mayores datos.

Sexismo: cuando se considera que las mujeres y los hombres deben mantenerse en los roles y espacios asignados socialmente.

El enfoque de género propone la construcción de una sociedad más justa y humana, eliminando las jerarquías entre hombres y mujeres, entre adulta/os y jóvenes, entre blancos e indígenas, entre pobres y rica/os.

*La **visión de proceso** en la incorporación de la perspectiva de género*[5].

El enfoque de género no promueve instalar procesos paralelos a la gestión de un proyecto o de un gobierno, sino **incorporar** en las metodologías y enfoques generales, categorías e instrumentos adecuados para releer la realidad. En este sentido, estudiosas del tema plantean considerar los siguientes aspectos:

a) Visualizar la heterogeneidad de la ciudadanía mediante la realización de diagnósticos desagregados por sexo; la utilización de lenguaje en masculino y femenino; la recuperación de los hitos históricos relevantes para las mujeres.

b) Visualizar e incorporar las necesidades y demandas específicas de los diferentes grupos, en particular, los tradicionalmente excluidos como las mujeres. Esto se logra mediante el análisis de los efectos diferenciados para hombres y mujeres, de los principales problemas del barrio o de los sectores; de la valoración del análisis del acceso y control de las mujeres a los recursos y beneficios del desarrollo; y con la consecución de acciones positivas, es decir, aquellas que favorezcan o privilegien los problemas y proyectos de las mujeres para corregir la exclusión histórica y nivelar las desigualdades entre los géneros.

c) Incorporar acciones específicas para garantizar el acceso de las mujeres a las juntas barriales y a los gobiernos locales, dada su exclusión persistente en este campo mediante convocatoria a lugares en horarios adecuados para las mujeres; cuidado de hijos e hijas; promoción de la participación paritaria en asambleas, comités, mesas y otros espacios; reserva de una cuota de participación para las mujeres para promover su liderazgo y presencia directa en los espacios de toma de decisiones.

d) Institucionalización de la perspectiva de género en el gobierno local, como anteriormente se planteó.

[5] Ídem

La participación de las mujeres[6].

Las preguntas claves que se debe contestar en el ámbito de la participación son:

* ¿Cuál es el modelo de participación implementado?

* ¿Quiénes son los y las participantes?

* ¿Es la participación exitosa para las partes involucradas?

* ¿Qué se puede hacer para mejorar la participación de las mujeres?

En relación con la participación de las mujeres, se recomienda de modo general, tanto si los proyectos fueron planificados con enfoque de género como si no, analizar los siguientes aspectos:

- si las mujeres participaron a título personal en representación de organizaciones femeninas.

- el porcentaje que representaron en el universo total de personas participando.

- si se les proveyó de espacios o apoyos especiales para la formulación de sus intereses en tanto mujeres.

- si se llevaron adelante procesos de conciliación entre intereses contrapuestos de hombres y mujeres.

- si se tomaron en cuenta consideraciones culturales de la comunidad involucrada para la participación de las mujeres.

- cuando los grupos de mujeres destinatarias están en desventaja, si se realizaron actividades especiales para facultar a estos grupos para la participación, como por ejemplo: alfabetización, técnicas de diálogo, negociación y liderazgo, entrenamiento en destrezas, entre otras.

- si se consideró si el proyecto afecta a la situación de hombres o mujeres menos privilegiada/os.

Las herramientas que se recomienda aplicar al analizar la participación de mujeres en el ciclo de un proyecto, se relacionan con las siguientes preguntas:

1. *¿Hasta qué grado participan los hombres y las mujeres del grupo destinatario en la toma de decisiones relativas al proyecto?*
2. *¿Quién aporta mano de obra --remunerada o no--, recursos financieros y materiales?*
3. *¿Cuál es el efecto de las actividades del proyecto sobre los hombres y las mujeres, en diferentes grupos sociales?*
4. *¿Quiénes se benefician con el resultado esperado del proyecto?*

[6] Extracto de un documento interno de la Fundación DEMUCA.

5. *¿Quiénes tienen acceso y control sobre qué tipo de recursos y facilidades?*
6. *¿Quién(es) serán responsables de la continuación de las actividades del proyecto (sostenibilidad)?*
7. *¿Se ha tomado en consideración si todas las partes disponen de las capacidades para participar: tiempo, recursos, calificaciones, poder para tomar decisiones, entre otras?*
8. *¿Ha habido una adecuada comunicación, intercambio de información y sensibilización, como apoyo a los procesos de participación?*

El siguiente cuadro también puede contribuir a la hora de hacer un análisis de género:

ANALISIS DE GENERO	
PREGUNTAS CLAVES	**CATEGORIAS**
¿Quién cumple qué rol en la familia y en la sociedad?	**1 Roles de Género**
¿Quién hace qué?	**División del Trabajo**
¿Quién tiene qué?	**Acceso a y control sobre recursos**
¿Cuál es la posición de las mujeres en la sociedad en relación con los hombres?	**Posición socio - política**
¿Qué factores influyen en la situación de género?	**Factores influyentes**
¿Quién tiene qué tipo de necesidades?	**Necesidades prácticas e intereses estratégicos de género**
¿Cuán sensible es la institución a las necesidades de género?	**Capacidad institucional de género**
¿Quién recibe qué en proyectos de desarrollo?	**Beneficios del proyecto**
¿En qué marco de políticas opera el proyecto?	**Política nacional y local con respecto a mujeres, género y desarrollo**
¿Quién participa y cómo?	**Participación**

Fuente: GTZ

Definitivamente, en el diseño, la formulación, la gestión de proyectos, la participación de los grupos socios en general, y la de la mujer en particular, es fundamental… constituye un FUNDAMENTO para el éxito, para la transformación, para la construcción de una cultura de calidad. También lo es con la participación de la niñez y la adolescencia y la juventud en función de los proyectos comunitarios.

El reto está planteado,… ¡a trabajar!

Bibliografía

. Ander-Egg E. (1982), ***Metodología del Trabajo Social.*** Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, Alicante, 244 pp.

. Asociación de Municipios de Honduras (2001), ***Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto.*** PRODEMHON, Tegucigalpa, 40 pp.

. Baca Urbina G. (2001-4), ***Evaluación de Proyectos.*** McGraw-Hill, México, 383 pp.

. BID (1996), ***Viabilidad, elegibilidad y prioridad en la gestión de proyectos de inversión pública. Elementos conceptuales para su definición y aplicación.*** Departamento Nacional de Planeación, Santa Fe de Bogotá, 25 pp.

. Blández A.J. (1996), ***La investigación-acción: un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación.*** INDE, Zaragoza, 196 pp.

. Bliek J. (2004), ***Metodología para la elaboración de proyectos productivos.*** VOLENS-itinerans, Rabinal – Guatemala, 27 pp.

. Bosco Pinto J. (1987), ***La Investigación-Acción.*** Agencia canadiense para el desarrollo internacional, Colombia, 123 pp.

. Burn D., Kart I. y Levin L. (2003-5), ***Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con Técnicas de Trabajo Grupal para Organizaciones Sociales.*** Ediciones CICCUS, Argentina, 272 pp.

. Camacho H. y otros (2001), ***El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo***.CIDEAL-ADC, Madrid, 234 pp.

. CICAP (2003), ***Indicadores de Gestión Local – Compendio de textos relacionados.*** CICAP, Estelí, 153 pp.

. Comisión Europea (2001), ***Manual. Gestión del ciclo de Proyecto***. Europe-Aid Oficina de Cooperación, Bruselas, 45 pp.

. Competitividad Personal y Empresarial (1996), ***Glosario descriptivo de métodos y técnicas gerenciales.*** Competitividad Personal y Empresarial, S.L., 124 pp.

. CUJAE (1997), ***Factor humano en el trabajo comunitario.*** Especialidad en Participación Comunitaria y Gestión de Calidad de Servicios, La Habana – Cuba, 68 pp.

. Delnet (2004_a), ***Casos Prácticos. Edición 2004. 1° Volumen. Casos Prácticos en apoyo a las Unidades Didácticas 1-6.*** CIF – OIT, Turín, 34 pp.

. Delnet (2004_f), ***UD 06 Planes Estratégicos II. Programas y Proyectos.*** CIF – OIT, Turín, 37 pp.

. DPPI (2001), ***El uso de indicadores socio-económicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales. Aplicación Metodológica.*** ILPES, Santiago de Chile, 109 pp.

. Espinoza J. y Martínez M. (2002), ***Salud Comunitaria: conceptos, métodos, herramientas.*** Acción Médica Cristiana, Managua, 563 pp.

. Fontaine E.R. (1999-12), ***Evaluación social de proyectos.*** Alfaomega, Colombia, 471 pp.

. Forni F. (2004), ***Formulación y evaluación de proyectos de acción social.*** IDISCO – Universidad de Salvador, Buenos Aires – Argentina, 57 pp.

. Fundación Internacional de Jóvenes (2003), ***Guía de recursos para ONG's y Organizaciones Civiles.*** BM – Programa de Pequeñas Donaciones, S.L., 62 pp.

. Helming S. y Göbel M. (1998), ***Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso.*** GTZ, Eschborn – Alemania, 32 pp.

. Herrera Herrera E. y Van de Velde H. (2006), ***Autodiagnóstico Socio-Económico.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 138 pp.

. Holliday A. (2002), ***Doing and Writing Qualitative Research.*** SAGE, London, 211pp.

. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2001), ***El uso de indicadores socio-económicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales. Aplicación metodológica.*** Naciones Unidas – Serie Manuales # 15, Santiago de Chile, 109 pp.

. Malta J. (2003), ***Gestión de Proyectos en Desarrollo Local.*** Ideas Litográficas, Tegucigalpa, 193 pp.

. McGregor D. (1994), ***El lado humano de las organizaciones.*** McGraw-Hill, Colombia, 243 pp.

. Miranda Miranda J.J. (2003-4), ***Gestión de Proyectos. Identificación – Formulación – Evaluación financiera-económica-social-ambiental.*** MM Editores, Bogotá, 470 pp.

. Muñoz Giraldo J.F., Quintero Corzo J. y Munévar Molina R. (2001), ***¿Cómo desarrollar competencias educativas en educación?*** Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá, 258 pp.

. Ochoa M. y Van de Velde H. (2002), ***Microproyectos. Módulo y Memoria.*** CICAP – Cruz Roja / Proyecto de Salud Comunitaria, Estelí – Managua, 18 pp. – 13 pp.

. Pérez Olivas M. y Van de Velde H. (2006), ***Procesamiento de Datos.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 63 pp.

. Pérez Olivas M. y Van de Velde H. (2006), ***Seminario de Tesina.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 48 pp.

. Prieto D. (1988), ***El autodiagnóstico comunitario e institucional.*** Editorial Humanitas, Buenos Aires.

. PROASEL-IC (1998), ***Informe de monitoreo sobre la implementación de la metodología práctica para la incorporación de un enfoque de género en proyectos de desarrollo rural.*** PROASEL-IC, Tegucigalpa, 23 pp.

. Sapag Chain N. y Sapag Chain R. (1996-3), ***Preparación y evaluación de proyectos.*** McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 404 pp.

. Sazo Ramos C.C. y Valenzuela Morales L. (2000), ***Marco Lógico. Formulación de proyectos y programas en el contexto del desarrollo local.*** Instituto Profesional del Valle Central, Talca, 30 pp.

. SCEP (1999), ***Manual del Equipo Municipal de Planificación. La Comunidad y sus proyectos. Participación activa de la comunidad en su desarrollo.*** INFOM-gtz-SCEP, S.L., 81 pp.

. SCEP (S.F.), ***Guía para los equipos departamentales. Metodología para la formulación de Agendas de Desarrollo Departamental. Instrumento para orientar el proceso de planificación con participación de actores departamentales.*** gtz, S.L., 17 pp.

. Van de Velde H. (2002), ***¿Cómo transformar datos en información? (dentro del marco de una investigación cualitativa)*** CICAP, Estelí – Nicaragua, 28 pp.

. Van de Velde H. (2006), ***Aspectos administrativos, planificación estratégica y operativa.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 94 pp.

. Van de Velde H. (2006), ***Procesos de Facilitación.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 130 pp.

. Vargas Vargas L. y Bustillos de Núñez G. (1984), ***Técnicas participativas para la educación popular.*** Alforja, San José – Costa Rica, 284 pp.

. Vela G. (2003), ***Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos.*** NORAD, Madrid, 50 pp.

. Zuluaga Abdala O. A. (1999), ***Diseño, formulación y gestión de proyectos sociales.*** Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana – Dirección de Desarrollo y Cooperación Internacional, Santa Fe de Bogotá, 25 pp.

Anexo A _ El ciclo de proyectos desde un enfoque más empresarial

En la práctica del desarrollo comunitario dentro de un marco más 'global' de un 'desarrollo local', nos encontraremos con diferentes concepciones en cuanto al significado de lo que es un 'proyecto'.

Lo planteado en el texto, claramente se pronunció desde una concepción nueva de desarrollo local, donde éste se considera como una herramienta importante y participativa de la población, de las autoridades locales, del sector privado y público, de todos sus actores clave de cara al progreso. Sin embargo, no en todos los textos que podemos encontrar se parte de una base conceptual ideológica similar.

Esta diferenciación conceptual posiblemente se acentuará más todavía al pretender visualizar el 'ciclo de proyectos'. Independientemente que en el texto ya hicimos referencia al mismo, aprovechamos este espacio para transcribir lo relacionado desde un libro cuyo contenido se ubica más desde un enfoque empresarial tradicional. Les invitamos a la comparación crítica para construir sus propias conclusiones.

. Fontaine E.R. (1999-12), ***Evaluación social de proyectos.*** Alfaomega, Colombia, p. 31-34.

B. El CICLO DE PROYECTOS

1. El perfil de proyectos

El proyecto nace con la idea, motivando un estudio muy preliminar o perfil. La preparación de este estudio no demandará mucho tiempo o dinero, sino más bien conocimientos técnicos de expertos que permitan, a grandes rasgos, determinar la factibilidad técnica de llevar adelante la idea; contará con estimaciones burdas de los costos y beneficios, incluyendo rangos de variación de los mismos.

La evaluación económica y financiera de este perfil debería, asimismo, demandar poco tiempo; es recomendable que ésta sea hecha por una persona distinta de aquella que elaboró el perfil, promoviéndose el diálogo entre ambas y estimulándose la reformulación del perfil sobre la base de las observaciones del evaluador.

La experiencia muestra que lo más importante en esta etapa de identificación del proyecto es su definición –la determinación de sus objetivos- y la identificación de alternativas y de posibles sub-proyectos dentro de lo que se consideraba era sólo uno. El informe de la evaluación del perfil será presentado a la autoridad pertinente (¿comité de proyectos?) para que decida por uno de los siguientes caminos de acción: (i) archivar el proyecto para una reconsideración en el futuro, (ii) desecharlo por completo, o bien, (iii) ordenar un estudio de prefactibilidad.

2. El estudio de prefactibilidad

El estudio de prefactibilidad persigue disminuir los riesgos de la decisión; dicho de otra manera, busca mejorar la calidad de la información que tendrá a su disposición la autoridad que deberá decidir sobre la ejecución del proyecto. La preparación de este estudio demanda tiempo y dinero para que distintos profesionales efectúen trabajos más profundos de terreno y de investigación, aunque puede todavía basarse en información de fuentes secundarias y entregar rangos de variación bastante amplios para los costos y beneficios. El equipo que prepare el proyecto a este nivel de prefactibilidad debe, sin duda, incluir un economista; su mayor contribución estará en la definición del proyecto y de los sub-proyectos que lo componen, y en aportar juicios y herramientas que permitan la mejor selección de

tecnologías de proceso, localización, tamaño, financiamiento y oportunidad de efectuar el proyecto de inversión. En otras palabras, el ejercicio de formular el estudio de prefactibilidad exige una interacción entre la preparación técnica del proyecto y su evaluación.

El estudio de prefactibilidad deberá ser, finalmente, evaluado o revisado críticamente por un equipo evaluador no-comprometido con el grupo que formuló el estudio.

Dicha evaluación será técnica, económica, financiera, legal y administrativa, emitiéndose juicios sobre su factibilidad en los mismos aspectos –de ingeniería (civil, industrial, eléctrica, química, y otras), de cumplimiento de fechas, de la existencia de mercados para productos e insumos, del mercado de capitales nacional e internacional, de la capacidad interna o externa para administrar la ejecución de las obras y la posterior operación del proyecto, todo lo cual, entre otros factores, influye sobre la evaluación económica final del proyecto.

Los resultados de la evaluación del estudio de prefactibilidad deben llevarse a un Comité de Inversiones para su conocimiento y acción; éste ordenará, ya sea (i) su re-estudio, (ii) su rechazo definitivo, (iii) su reconsideración en un momento más propicio (por ejemplo, cuando hayan bajado las tasas de interés), o (iv) la elaboración de un estudio de factibilidad.

3. El estudio de factibilidad

El estudio de factibilidad incluye, básicamente, los mismos capítulos que el de prefactibilidad, pero con una mayor profundidad y menor rango de variación esperado en los montos de los costos y beneficios. Vale decir, el estudio de factibilidad requiere del concurso de expertos más especializados y de información primaria (incluyendo cotizaciones más o menos 'firmes' para equipos, obras civiles, licencias, financiamientos, etc.), lo que exigirá mayores investigaciones y precisiones en terreno (por ejemplo, estudios geológicos que permitan trazar con establecer definitivamente los aspectos técnicos más fundamentales: la localización, el tamaño, la tecnología, el calendario de ejecución, puesta en marcha y lanzamiento, etc. El estudio podrá incluir también la llamada 'ingeniería de detalle' y las bases para convocar a la licitación de dichos estudios y a la ejecución misma de las obras.

Como norma, el estudio de factibilidad lleva a la aprobación final del proyecto –a lo más, lleva a su postergación o a modificaciones menores en su formulación.

En el sector público, por lo menos, rara vez es rechazado un proyecto que cuenta con un detallado estudio de factibilidad, puesto que 'a esa altura del partido' se han creado muchas expectativas e intereses, y porque en general los proyectos son escasos y las autoridades quieren hacer cosas para mostrar. Es así como la evaluación de los proyectos a nivel (en las etapas) de perfil y de prefactibilidad es decisiva para la eliminación de proyectos 'malos'. Es por esto también que se recomienda la autorización previa de un comité que destine fondos a los estudios de factibilidad e ingeniería de detalle de los proyectos.

4. La ejecución de proyectos

El estudio de factibilidad debe incluir un capítulo destinado al plan de ejecución del proyecto y la organización necesaria para él. Ello contempla un estudio del camino crítico, las holguras y, en lo posible, un análisis de probabilidades para los tiempos de ejecución (PERT). Para todo esto deben definirse detalladamente las tareas y métodos de construcción y operación, y efectuar un balance de recursos con una estimación de los flujos financieros implícitos. Es claro que todas estas estimaciones podrán sufrir cambios en la licitación y a medida que avanzan las obras.

La ejecución misma del proyecto puede ser efectuada por la entidad que es su dueña o puede ser entregada íntegramente o, en parte, por licitación a terceros. La evaluación de los costos y beneficios de traspasar parte o toda la ejecución del proyecto a terceros y la selección de las propuestas de los contratistas y fabricantes de equipos, es una labor muy crucial, tanto o más que la de explicitar claramente los términos de referencia incluidos en el llamado a licitación. Ambas decisiones –ejecución propia o por terceros, y la selección de propuestas- deben basarse en criterios técnico-económicos que conduzcan a maximizar el valor de los beneficios netos del proyecto (VBN).

5. Las 'etapas' de un proyecto

El concepto de 'etapas' en los proyectos y en sus ciclos de gestación y ejecución tiene mucha importancia en un mundo de cambios.

Por ejemplo, el dueño del proyecto deberá constantemente estarse preguntando durante su ejecución lo siguiente: "¿continúo con la obra? ¿la amplío? ¿altero su concepción?" Estas interrogantes son particularmente importantes al iniciar nuevas actividades dentro del plan de operaciones. Por ejemplo, un alza en el precio del petróleo puede alterar la conveniencia de instalar equipos propios de generación de energía o bien llevar a recomendar un trazado distinto de una sección del camino para así evitar gradientes 'excesivas'; el alza puede llevar, incluso, al abandono total del proyecto si acaso los costos previstos se hacen ahora mayores que los correspondientes beneficios.

La noción de etapas es bastante común en los proyectos de investigación y desarrollo, donde la construcción de prototipos y plantas pilotos, entre otros hitos importantes del proceso de desarrollar tecnologías, juega un importante papel y puede determinar la continuación o muerte del proyecto. El dueño de éste deberá evaluar los costos y beneficios de las nuevas etapas por cumplir, para lo cual puede ser –o no- importante la evaluación ex post de los costos de la etapa recién cumplida. La decisión sobre el paso a la etapa siguiente contemplará sólo los beneficios y costos esperados de esa etapa y las siguientes a ella; las etapas pasadas sólo nos darán lecciones, alegrías o sinsabores de saber que sus beneficios netos fueron diferentes, mayores o menores que los esperados. Generalmente, el beneficio de pasar a etapas más avanzadas consiste en reducir la incertidumbre sobre los beneficios netos esperados del proyecto (prospecciones, perforaciones, prototipos, plantas pilotos, modelos a escala, etc.)

6. Evaluaciones ex post

Las evaluaciones de los resultados de los proyectos cumplen dos propósitos fundamentales:

(i) aprender de los errores de apreciación (estimación) que se pudieran haber cometido, para así adquirir experiencia y mejorar los futuros estudios de formulación y evaluación de proyectos, y

(ii) otorgar premios y castigos que vengan a incentivar la buena calidad de los futuros estudios de proyectos –sin duda que un equipo de proyectistas se esmerará más en aquellos proyectos que serán sometidos a una evaluación ex post… también tendrá el Comité de Proyectos más cuidado en darles el visto bueno para el próximo paso dentro del ciclo de proyectos, si saben que los resultados de éstos serán evaluados.

¡REFLEXIONEMOS!

1. ¿Qué semejanzas encuentran entre lo expuesto durante el desarrollo de los contenidos de todo el texto y lo expuesto en este anexo?

2. ¿Cuáles son las diferencias más sentidas? ¿Cómo se justifican estas diferencias? ¿A qué se deben? ¿Qué opinión se merecen?

3. En el área del desarrollo comunitario, ¿qué lecciones, qué aprendizajes nos ofrece lo expuesto en este anexo?

4. ¿Otros comentarios finales?

Anexo B _ Manual _ Gestión del Ciclo de Proyecto

Este Anexo constituye una copia de la segunda versión del documento con el mismo título, elaborado por la Unidad de Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid. Se lo incluimos casi literal, considerando la importancia de la Comisión Europea de cara a la gestión de financiamiento en nuestros contextos.

. Comisión Europea (2001), ***Manual. Gestión del ciclo de Proyecto***. Europe-Aid Oficina de Cooperación, Bruselas, 45 pp.

1. INTRODUCCIÓN

En 1992, la Comisión adoptó la «Gestión de Ciclo de Proyecto» (GCP), un conjunto de herramientas de diseño y de gestión de los proyectos, basadas en el método de análisis del Marco Lógico, ya utilizada ampliamente por muchos donantes, incluso los Estados miembros y preconizada por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. El presente manual constituye la actualización de la versión original de 1993 y presenta las principales características de la GCP.

El *objetivo* de la GCP era, y sigue siendo, una mejor gestión de las acciones – de todo tipo de proyectos y programas – de cooperación exterior teniendo más en cuenta las cuestiones esenciales y las condiciones globales del diseño y de la ejecución de los proyectos y programas:

1. Objetivos claros y realistas para los proyectos y programas

* distinguir de manera precisa los objetivos de los medios necesarios para alcanzarlos;
* definir de manera clara y realista el objetivo específico que siempre debe suponer beneficios sostenibles para el / los grupo(s) destinatario(s);
* identificar los riegos y las hipótesis: factores externos susceptibles de influenciar de manera significativa el éxito del proyecto.

2. Factores de 'calidad' que garantizan los beneficios del proyecto a largo plazo:

* la necesidad de establecer un *marco racional de políticas*, en particular políticas sectoriales, de las que el país socio se apropie;
* la necesidad de elegir *tecnologías apropiadas*, al utilizar, por ejemplo, recursos que se puedan renovar localmente;
* el respeto de los *valores socio-culturales* de las personas y poblaciones implicadas ;
* las *capacidades de gestión de las instituciones*, públicas y privadas, encargadas de la ejecución de los proyectos;
* la *sostenibilidad económica y financiera* de la financiación del proyecto, y la durabilidad de los beneficios a más largo plazo;
* la toma en consideración de las cuestiones transversales relacionadas con la protección del *medio ambiente*;
* el reconocimiento de las *diferencia de género* y la reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres, que forman parte integrante de los objetivos políticos globales más amplios.

3. Coherencia con y contribución a los 'objetivos políticos más amplios' de los proyectos y programas:

* la GCP está muy vinculada al marco más amplio de las acciones de cooperación exterior de la CE, cuyo *objetivo central es la reducción de la pobreza*, mientras que las *áreas estratégicas* con arreglo al Tratado de Maastricht[7] son las siguientes:

- el *desarrollo sostenible*, especialmente fomentando un crecimiento equitativo, la inversión, el empleo, el desarrollo social y humano, y la protección del medio ambiente;
- la *integración en la economía mundial*, incluso mediante un apoyo a la cooperación e integración regionales;
- la *lucha contra la pobreza*;
- la *democratización*, los *derechos humanos*, el *Estado de Derecho* y, en caso necesario, la consecución de la paz y la prevención de conflictos.

* La GCP intenta tener en cuenta estos aspectos desde el principio del ciclo del proyecto, asegurándose de que los proyectos / programas sean conformes con y contribuyan a los « objetivos políticos más amplios » de la cooperación exterior de la CE.

Respeto al manual de 1993, el enfoque de la GCP se extendió para cubrir no sólo la perspectiva tradicional del proyecto, sino también los programas sectoriales a los que se aplican los principios de la GCP. Por consiguiente, el presente manual abarca dos ejemplos ilustrativos de los componentes básicos del enfoque de la GCP:
* un ejemplo de programa de apoyo al sector de las carreteras, que comprueba la utilidad del enfoque a nivel sectorial, y
* un ejemplo de proyecto más tradicional de carreteras secundarias, con un enfoque particular en el mantenimiento de dichas carreteras.

Ambos ejemplos tienen varios puntos comunes. No obstante, el primer ejemplo relativo al sector trata de cuestiones más amplias mientras que el proyecto en el segundo ejemplo describe características regionales / locales.

A nivel operacional, la GCP tiende a mejoras mediante los estudios de factibilidad / de instrucción, el monitoreo y la evaluación así como mediante la toma de decisiones fundamentadas en las etapas claves de la preparación y la ejecución de los proyectos y programas. Supone la participación activa de las partes interesadas (grupos socios, instituciones locales y personas encargadas de decidir) a lo largo del ciclo de proyecto o de programa.

Es decir que la GCP es un conjunto de conceptos y tareas o técnicas relativamente sencillos. Se trata por ejemplo de:
* el concepto del ciclo del proyecto;
* el análisis de las partes interesadas;
* el « marco lógico » como instrumento de planificación;
* los factores claves de calidad;

[7] Véase COM (2000) 212, COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL CONSEJO Y AL PARLAMENTO EUROPEO: «Política de Desarrollo de la Comunidad Europea».

* los calendarios de actividades y de recursos;
* los formatos de base coherentes y estandardizados de los documentos tipos.

El empleo de estos conceptos, instrumentos y documentos tipos a lo largo de la vida del proyecto a veces se llama «*enfoque integrado* » de la gestión del ciclo de proyecto.

Como todos los conceptos y todas las herramientas, la *utilidad* de la GCP depende de la calidad de las informaciones disponibles (en particular, las que resulten de las socias/os) y de la calidad de su aplicación.

2. EL CICLO DE PROYECTO

Los proyectos[8] se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida, que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras.

2.1. Definiciones: las seis fases del ciclo de proyecto

Programación:

Definición de las orientaciones y principios generales de la cooperación entre la UE y un país. Basándose en el análisis de los problemas y potencialidades de un país, y teniendo en cuenta las prioridades locales y de la UE, las acciones llevadas a cabo por los demás donantes y las capacidades locales y de la UE, *se determina la concentración sectorial y temática de la ayuda de la UE. Se destaca de manera general ciertas ideas de proyectos y programas.* De esta fase resulta un Documento de Estrategia País o Marco de Estrategia País (estos términos se utilizan como sinónimos).

Identificación:

En el ámbito del Documento de Estrategia País establecido, se analizan los problemas, las necesidades y los intereses de las partes interesadas. Se identifican y se examinan las ideas de proyectos y las demás operaciones a profundizar eventualmente.

Se pueden realizar estudios sectoriales, temáticos o de « prefactibilidad » de un proyecto *para identificar, seleccionar o examinar las ideas específicas, y definir cuáles son los estudios suplementarios posiblemente necesarios* para la formulación de una co-operación. De esta fase resulta una decisión de estudiar con más detalles o no la / las opción(es) elaborada(s).

Instrucción[9]:

Se examinan todos los aspectos importantes de la idea del proyecto teniendo en cuenta las orientaciones del Documento de Estrategia País, los factores de calidad claves y los puntos de vista de las partes interesadas principales. Socias/os y demás partes interesadas tendrían que participar de forma activa en la descripción detallada de la idea del proyecto. *La pertinencia de la idea de proyecto en cuanto a los problemas, y su factibilidad suelen ser cuestiones claves para estudiar*. Durante esta fase, se tendría que producir planes de trabajo detallados, incluyendo un Marco Lógico con indicadores de resultados e indicadores de impacto y calendarios de actividades y de recursos. De allí resulta una decisión de proponer o no una financiación para el proyecto.

Financiación:

Se completa la propuesta de financiación. El comité interno o externo adecuado la examina. Se trata entonces de *financiar o no el proyecto*. La CE y el gobierno asociado u otra entidad firman un convenio formal que estipula los arreglos financieros esenciales de la ejecución.

Ejecución:

[8] En este manual, el término « proyecto » describe un proyecto – un grupo de actividades con vistas a alcanzar un objetivo específico en un tiempo dado – y un « programa » - una serie de proyectos cuyos objetivos reunidos contribuyen al objetivo global común, a niveles sectorial, nacional e incluso multinacional.

[9] También se llama « diseño », « preparación », « formulación », o « evaluación ex ante ».

Los recursos convenidos se utilizan para alcanzar el objetivo específico (el / los grupo(s) socio(s) reciben los beneficios previstos) y los objetivos globales. *Esta fase suele implicar contratos de estudios, de asistencia técnica, de servicios o de suministros*. Se monitorea el avance real del proyecto para que se pueda adaptar el proyecto a los cambios contextuales. A finales de la ejecución, se decide extender o terminar el proyecto.

Evaluación:

La evaluación es « una función que consiste en la apreciación, cuanto más sistemática y objetiva, de un proyecto en curso o terminado, de un programa o de un conjunto de líneas de acción, su diseño, su ejecución y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la 'eficacidad', la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación tendría que proporcionar informaciones fiables y útiles que permitan integrar las enseñanzas de los mecanismos de toma de decisiones tanto de los países asociados como de los donantes.[10] Se puede realizar una evaluación durante la ejecución («evaluación a término medio o intermediaria»), al final de un proyecto («evaluación final»), o después de su conclusión («evaluación ex post»), para adaptar la orientación del proyecto o sacar enseñanzas para los proyectos futuros y la programación futura. *Según la evaluación, puede resultar una decisión de continuar, de rectificar o de acabar con el proyecto.* Deberán formularse recomendaciones y conclusiones para integrar en la planificación y la ejecución de proyectos comparables en el futuro.

2.2. Principios mayores de la GCP

En la práctica, la duración y la importancia de cada fase varían según los proyectos. No obstante, la metodología permanece igual para todos los proyectos. Los principios esenciales de la GCP son los siguientes:

1. Aplicar el *Método del Marco Lógico* para analizar los problemas, y obtener una solución válida – p. ej. en el diseño de un proyecto.

2. Producir el *o los documento(s) clave(s) de buena calidad* con respecto a cada fase para facilitar la toma de decisiones estructuradas y fundamentadas.

3. Favorecer que *se consulten e impliquen a las partes interesadas* desde el principio.

4. Formular y focalizar el objetivo específico de manera precisa en los *beneficios sostenibles para el / los grupo(s) socio(s)*.

5. Incorporar los mayores aspectos de calidad al diseño desde el principio.

La GCP aúna los principios de gestión de la ayuda, las herramientas y técnicas analíticas, y los aplica en el proceso estructurado de toma de decisiones del ciclo de proyecto para fomentar que:

- los proyectos se conformen y contribuyan a los *objetivos políticos más amplios de la CE*, como el respeto de los derechos humanos, la reducción de la pobreza y los temas transversales, como la igualdad entre mujeres y hombres, la protección del medio ambiente (pertinencia y compatibilidad respecto a las cuestiones más amplias);
- los proyectos sean pertinentes respecto a la *estrategia convenida* y a los problemas reales de los grupos socios;
- los proyectos sean *factibles*, o sea que los objetivos puedan alcanzarse dentro de los límites impuestos por el entorno y las capacidades de los organismos encargados de la ejecución;
- los *beneficios* generados por los proyectos sean sostenibles.

2.3. Formato de base o estructura de los documentos de proyectos y programa

El «formato» de base sigue la lógica central del marco lógico. Hay que señalar que este formato refleja esencialmente los elementos utilizados durante la preparación de los proyectos. Sin embargo, para las fases de ejecución (informe de avance) o de evaluación, los formatos no cambian en lo fundamental.

1. **Resumen**

[10] OCDE / CAD, 1991

2. **Contexto**: objetivos políticos más amplios de la CE y del gobierno asociado, y vínculos con el programa o con la estrategia nacional establecida por la CE, compromiso del gobierno asociado con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE, como el respeto de los derechos humanos.

3. **Análisis sectorial y análisis de problemas**, incluso el análisis de partes interesadas

4. **Descripción del proyecto** / programa, sus objetivos y su estrategia para alcanzar:
- Consideración de las enseñanzas, y vínculo con las actividades ejecutadas por otros donantes
- Descripción de la cooperación (objetivos globales, objetivo específico y estrategia para alcanzarlos, los resultados y las actividades, y los indicadores principales)

5. **Hipótesis**, **riesgos** y **flexibilidad**

6. **Modalidades** de ejecución
- Medios materiales y no materiales
- Procedimientos de organización y de ejecución
- Calendario de ejecución
- Estimación de costes y plan de financiación
- Condiciones especiales y medidas complementarias del gobierno / asociados
- Monitoreo y evaluación

7. **Factores de calidad**
- Participación y apropiación de parte de las/os socias/os
- Política de apoyo
- Tecnología apropiada
- Aspectos socioculturales
- Igualdad entre mujeres y hombres
- Protección del medio ambiente
- Capacidades institucionales y de gestión
- Sostenibilidad económica y financiera

Apéndice: Marco lógico (marco lógico preliminar o marco completo, según la fase implicada)

3. EL MARCO LÓIGCO

3.1. ¿Qué es el Marco Lógico?

El marco lógico es un instrumento desarrollado en los años 70 y utilizado desde entonces por diferentes organismos de cooperación internacional.

Este método implica la estructuración de los resultados de un análisis que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa. Este ejercicio debe reflejar las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles de objetivos, indicar cómo se puede verificar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis fuera del control del proyecto / programa que pueden influir en su éxito.

Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz («marco lógico») que describe de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto / programa.

Existen vínculos estrechos entre el marco lógico y el formato de base de los documentos, en particular, a nivel de los títulos de los capítulos / apartados relativos a los objetivos globales y al objetivo específico, a los resultados, a las actividades, a los medios y costes, a las hipótesis y a los indicadores. El análisis crítico de *factores de calidad*[11] permite mejorar la calidad del marco lógico.

Además de su importancia para el análisis y el diseño, el marco lógico también es útil para la ejecución y la ***evaluación*** de un proyecto / programa.

Asimismo, el marco lógico se utiliza en todas las fases del ciclo de proyecto: durante la fase de preparación (identificación), deberá desarrollarse ya el marco lógico, sin que pueda pretenderse completarlo totalmente.

[11] Se suele también llamar "factores de **sostenibilidad**" o "factores de **viabilidad**".

Será en las etapas siguientes cuando el marco lógico se complete progresivamente. En resumidas cuentas, el marco lógico es el instrumento de gestión de cada fase del ciclo de proyecto y el «instrumento maestro» a partir del cual se elaboran otros instrumentos, el calendario de ejecución y el plan de monitoreo, por ejemplo.

3.2. Los límites del marco lógico

El marco lógico ayuda a las personas encargadas de la preparación y la ejecución de proyectos para estructurar y formular mejor sus pensamientos y para expresarse de manera clara y uniformizada. Si las políticas están mal diseñadas o si falta lógica, el marco lógico revelará las contradicciones aunque no pueda por si solo establecer mejores políticas.

El marco lógico es principalmente un instrumento para mejorar la planificación y la ejecución. Sin embargo, por muy bueno que sea un instrumento, no puede garantizar por sí solo resultados positivos. El éxito de un proyecto / programa depende de muchos factores, tal como la capacidad de organización del equipo o de los organismos encargados de la ejecución.

La elaboración de un marco lógico no debe ser un ejercicio formal que parte del principio de calco. Cada marco lógico debe ser el producto de un profundo análisis y de un proceso participativo de planificación cuya calidad de varios factores, o sea:

- de las informaciones disponibles
- de la capacidad del equipo de planificación
- de la consulta adecuada de las partes interesadas, con una representación equilibrada de intereses de cada una de ellas, incluyendo a mujeres y hombres
- de la toma en cuenta cuidadosa de las enseñanzas de la experiencia

El marco lógico es un *instrumento dinámico* que necesita ser evaluado con frecuencia y revisado durante la ejecución de un proyecto en función de la evolución de la situación.

3.3. El Enfoque del Marco Lógico: dos etapas

La elaboración de un marco lógico se divide en dos etapas, que vienen desarrollándose poco a poco en las fases de identificación y de instrucción del ciclo de proyecto:

1. La *etapa de análisis*, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la « situación deseada » y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos / programas son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos socios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar:
- el análisis de partes interesadas
- el análisis de problemas (imagen de la realidad)
- el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor)
- el análisis de estrategias (comparación de alternativas en respuesta a una situación precisa)

2. La *etapa de planificación* en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora el marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo (véase el Punto 6 relativo a la descripción de los calendarios de actividades y de los recursos).

3.4. Los cuatro tipos de análisis

3.4.1. Análisis de partes interesadas

Una parte interesada puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa / firma susceptible de tener un vínculo con un proyecto / programa dado. Para optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto / programa y limitar estos impactos negativos, el análisis de las partes interesadas permite identificar cualquier parte susceptible de ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto y la manera en la que es / son afectada(s). Se insiste en que el análisis de las partes interesadas se efectúe al inicio de las fases de identificación y de instrucción de un proyecto / programa.

En todas las sociedades, existen diferencias entre los papeles y las responsabilidades de las mujeres y de los hombres, en cuanto a su acceso a los recursos, al control de dichos recursos y a su participación en la toma de

decisiones. Las mujeres y los hombres no tienen un acceso equitativo a los servicios (p. ej. medios de transporte, salud, educación) y a las oportunidades de la vida económica, social y política. Las desigualdades entre mujeres y hombres impiden el crecimiento económico y pesan sobre el desarrollo. El no tomar en cuenta los aspectos de género de manera adecuada puede comprometer a la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos y programas, incluso puede acentuar las desigualdades existentes. Resulta vital analizar las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres e integrarlas en la cooperación, sus objetivos, sus estrategias y la asignación de recursos. El análisis de las partes interesadas debe identificar sistemáticamente todas las *diferencias entre mujeres y hombres*, los intereses, los problemas y los potenciales específicos de las mujeres y de los hombres dentro de las partes interesadas.

De manera ideal, se debería diseñar un proyecto / programa en el ámbito de un taller participativo de planificación que reúna los representantes de las principales partes interesadas, con una representación equilibrada de los intereses de las mujeres y de los hombres. Al revisar el marco lógico a lo largo de la vida de un proyecto, también se necesita examinar el análisis inicial de las partes interesadas. El análisis de las partes interesadas y el análisis de los problemas suelen tener vínculos estrechos: sin los puntos de vista de las distintas partes interesadas sobre un problema y su naturaleza, y sobre sus necesidades, no pueden emerger soluciones alternativas.

3.4.2. Análisis de problemas

El análisis de los problemas identifica los aspectos negativos de una situación existente. Permite establecer las *relaciones causa-efecto* entre los problemas existentes. Este procedimiento se divide en tres etapas:

1. Definir con precisión el marco y el tema del análisis.
2. Identificar los problemas mayores de los grupos socios (¿cuál es el problema o ¿ cuáles son los problemas?).
3. Visualizar los problemas en un diagrama, llamado «árbol de problemas» o «jerarquía de problemas» para establecer las relaciones causa-efecto.

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

En cuanto se haya completado el marco lógico, el árbol de problemas da una imagen completa de una *situación negativa existente*.

El diagrama resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona (el animador) que domina el método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo.

3.4.3. Análisis de objetivos

El análisis de los objetivos es un procedimiento metodológico que permite:
- describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas, con la participación de las partes interesadas;
- verificar la jerarquía de los objetivos;
- visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin.

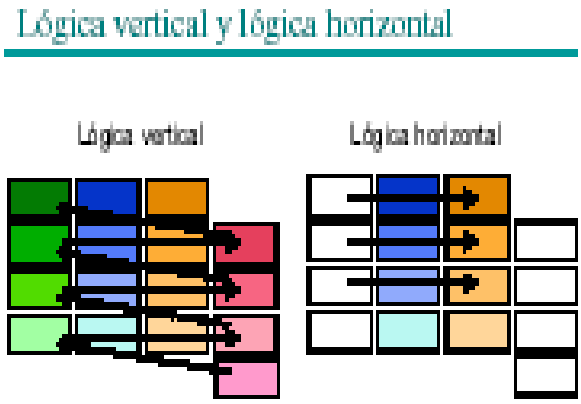
Los «estados negativos» del árbol de los problemas se convierten en soluciones, expresadas en forma de « estados positivos». Por ejemplo, «la producción agrícola es baja» se convierte en «la producción agrícola es mejorada ». De hecho, todos esos estados positivos son *objetivos* y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

En el diagrama suelen aparecer algunos objetivos que no pueden ser realizados por medio del proyecto previsto. Dichos objetivos deben formar parte de otros proyectos. Por otro lado, algunos objetivos podrían resultar poco realistas, por lo que sería necesario encontrar otras soluciones al problema planteado, o bien renunciar a encontrar una alternativa.

3.4.4. Análisis de estrategias

Este análisis consiste en la selección de la (o las) estrategia(s) que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO del proyecto y de los objetivos que quedarán FUERA del proyecto. También se necesita definir el objetivo específico y los objetivos globales del proyecto. Este análisis requiere:

Figura 9 : Lógica vertical y lógica horizontal



* criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
* la identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos ;
* la selección de la estrategia aplicable al proyecto.

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos «grupos» de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la cooperación futura. Se selecciona la estrategia más pertinente y factible basándose en ciertos criterios. Algunos ejemplos de criterios serían: las prioridades de las partes interesadas (incluyendo a mujeres y hombres), la probabilidad de éxito, el presupuesto disponible, la pertinencia de la estrategia, el período que debe cubrir, la contribución del proyecto a la reducción de las desigualdades, incluso las desigualdades entre mujeres y hombres, etc.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicadas, la(s) estrategia(s) escogida(s) podría(n) traducirse en una cooperación del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

3.5. Etapa de planificación

3.5.1. Elaboración del marco lógico

El marco lógico se presenta en forma de matriz. Esta matriz permite estructurar el contenido de un proyecto / programa de manera completa y comprensible para todos. Consta de 4 columnas y 4 filas:

* la *lógica vertical* determina lo que el proyecto pretende realizar, aclara las relaciones de causalidad y especifica las hipótesis e incertidumbres importantes que escapan a la gestión del proyecto.

* la *lógica horizontal* se refiere a la medición de los efectos del proyecto, y de los recursos movilizados mediante la especificación de los indicadores claves, y de las fuentes donde se pueden encontrar los indicadores.

3.5.2. I columna: La lógica de Cooperación

La primera columna del marco lógico se titula « lógica de cooperación ». Indica la estrategia de base subyacente al proyecto:

* las actividades y los medios (insumos, materiales y no materiales) necesarios (II columna, fila 4);
* al ejecutar las actividades, se alcanzan los resultados;
* el conjunto de los resultados conduce a la realización del objetivo específico;
* el objetivo específico contribuye a los objetivos globales.

Los resultados, el objetivo específico y los objetivos globales suelen llamarse «objetivos». Existen cuatro niveles de objetivos:

1. Los *objetivos globales* de un proyecto / programa explican la importancia del proyecto para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo para las/os socias/os finales y los beneficios más amplios para los demás grupos. Facilitan la conformidad del programa con las políticas regionales / sectoriales del gobierno, de

las organizaciones implicadas y de la CE, y con los objetivos políticos más amplios de la cooperación comunitaria. El proyecto no puede por si mismo alcanzar los objetivos globales. Sólo puede aportar su contribución. Los otros programas y proyectos también deberán contribuir a dichos objetivos.

2. El *objetivo específico* es el objetivo a alcanzar durante la ejecución del proyecto, susceptible de continuar después del proyecto. El objetivo específico tendría que responder al problema central y definirse en términos de beneficios sostenibles para los grupos socios. Debe incluir beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debe haber un objetivo específico por proyecto. Un proyecto puede resultar muy complejo y plantear problemas de gestión, si implica más de un objetivo específico. Con varios objetivos específicos pueden emerger objetivos imprecisos y conflictivos. Por consiguiente, el aclarar e identificar precisamente lo que determinará el éxito de un proyecto constituyen una etapa crítica del diseño de proyectos.

3. Los *resultados* son los «productos» de las actividades ejecutadas, que, en su conjunto, suponen la realización del objetivo específico, es decir el momento en el que los grupos socios empiecen a cobrar los beneficios sostenibles.

4. Las *actividades* – acciones (medios) que el proyecto deberá llevar a cabo para obtener resultados. Resumen lo que el proyecto ejecutará.

3.5.3. II columna: Los indicadores objetivamente verificables

Se trata de las descripciones operativas[12]:
* de los objetivos globales
* del objetivo específico
* de los resultados

Los medios (insumos) materiales y no materiales necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas deben aparecer en la fila más baja de la segunda columna. No figuran indicadores de actividades en el marco lógico. Esta casilla debería indicar la estimación de los recursos necesarios. Las actividades están vinculadas a los distintos resultados. Los indicadores de actividades suelen ser determinados al establecer el calendario de las actividades, que describe las actividades de manera detallada.

3.5.4. III columna: Las fuentes de verificación

Las fuentes de verificación indican dónde y en que forma se pueden encontrar las informaciones con respecto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados (mediante indicadores objetivamente verificables).

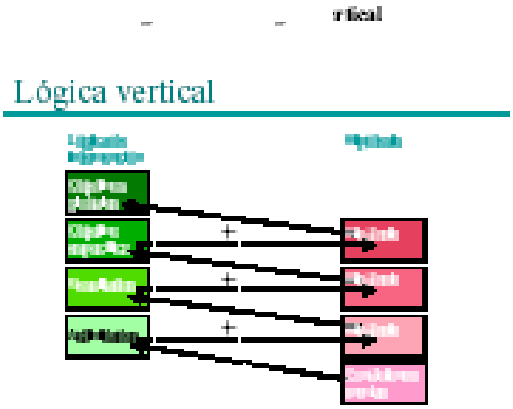
Los costes y las fuentes de financiación (CE, gobierno, etc.) deben aparecer en la línea más baja de la tercera columna.

3.5.5. IV columna: las hipótesis

De la etapa de análisis, resulta evidente que el proyecto por sí mismo no puede alcanzar todos los objetivos identificados en el árbol de objetivos. Una vez que se haya elegido la estrategia, sólo quedan por identificar los objetivos no incluidos en la lógica de cooperación y los demás *factores externos*, que influencian la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo pero que escapan a su control. Estas condiciones deben cumplirse para favorecer el éxito del proyecto. Se consideran como hipótesis y figuran en la cuarta columna del marco lógico. Las hipótesis sirven de respuesta a la pregunta siguiente: «¿Cuáles son los factores externos que el proyecto no controla y que son susceptibles de obstaculizar la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo?»

[12] Describen los objetivos del proyecto en términos de cantidad, de calidad, de grupo(s) socio(s), de tiempo y de localización. Un buen indicador debe ser: *Específico*: medir lo que supone medir – *Mensurable* y – *Disponible* a cambio de un coste razonable – *Pertinente* respecto a un objetivo preciso y cubrirlo – tener una indicación de *Tiempo*.

La lógica vertical del marco lógico, o sea el vínculo entre la columna 1 y la columna 4, funciona según la cronología siguiente:
* Si se cumplen las condiciones previas, las actividades arrancarán;
* Si se ejecutan las actividades y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzarán los resultados;
* Si se alcanzan los resultados y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzará el objetivo específico;
* Si se alcanza el objetivo específico y se concretizan las hipótesis en este nivel, el proyecto contribuye a la realización de los objetivos globales.



3.5.6. ¿Cómo proceder para definir la lógica de cooperación?

Una vez que las partes interesadas determinan el objetivo específico, *los objetivos que formarán parte del proyecto se traslada del árbol de objetivos al marco lógico.* Los objetivos elegidos para el proyecto se colocan en la primera columna del marco lógico. Existen cuatro niveles de objetivos. En esta fase, es importante garantizar que los niveles de objetivos sean correctos. Por lo mismo hay que:

1. Identificar el objetivo específico

Elegir en la jerarquía de los objetivos el objetivo que describe beneficios sostenibles para los grupos socios, incluyendo a mujeres y hombres. Por eso, conviene recorrer los objetivos de abajo hacia arriba. Al subir hacia la cumbre del árbol, los objetivos que implican beneficios sostenibles pueden ser definidos con mayor facilidad.

2. Definir los objetivos globales

Elegir uno o más objetivos situados en los niveles más altos de la jerarquía que describe / describen los beneficios a largo plazo para la sociedad o el sector, al cual / a los cuales el proyecto contribuirá.

3. Definir los resultados

Elegir en el árbol los objetivos que - según la lógica «medio-fin» - conducen a la realización del objetivo específico, y son por lo tanto, resultados.

Añadir otros resultados propicios a la realización del objetivo específico. Se puede definir estos resultados después de un análisis suplementario de las potencialidades y riesgos en la situación dada.

4. Definir las actividades

* Elegir en el árbol los objetivos que - según la lógica «medio-fin» - producen los resultados y traducirlos en actividades. Las actividades se formulan en el infinitivo: p. ej. «organizar sesiones de formación», «coordinarse con las partes interesadas principales», etc.

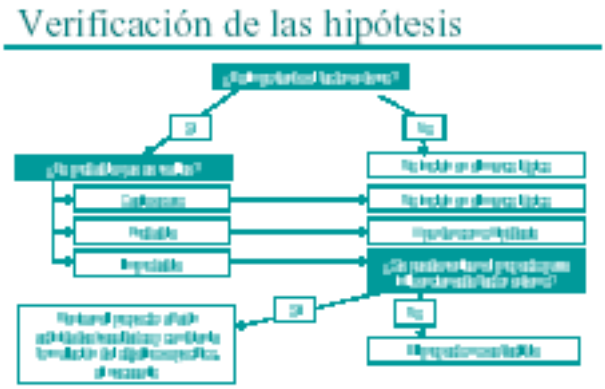
* Añadir otras actividades definidas después de un análisis suplementario de las potencialidades y riesgos en la situación dada, p ej. mediante estudios adicionales, debates con las partes interesadas (p. ej. en un taller de planificación), teniendo en cuenta los intereses específicos de los grupos con menor representación.

5. Las relaciones «medio-fin» se examinan de nuevo. Pueden añadirse los resultados y actividades adicionales, tal como se indica a continuación en las casillas con asterisco.

Observaciones:
* Integrar únicamente las actividades principales en el marco lógico
* Conectar las actividades con los resultados numerándolos (Actividad 1.1 se conecta con el Resultado 1, Actividad 4.3 se conectan con el Resultado 4). Este sistema permite mantener las relaciones «medio-fin».

3.5.7. ¿Cómo proceder para definir las hipótesis?

Figura 13 : Verificación de las hipótesis



Un proyecto está expuesto a factores múltiples. Algunos de estos factores serán críticos para el éxito del proyecto mientras que otros serán de menor importancia. La probabilidad y la importancia de las condiciones externas deben ser analizadas. El esquema siguiente permite evaluar más fácilmente el grado de importancia de las hipótesis. Una vez definidas las hipótesis, se expresan en términos de situación deseada. De esta forma, pueden ser verificadas y evaluadas. Estos factores externos, a continuación, se transponen al nivel apropiado del marco lógico.

4. LOS FACTORES DE CALIDAD[13]

Un proyecto / programa es sostenible cuando puede proporcionar a los grupos me-tas beneficios durante un largo período una vez terminada de la ayuda exterior. Se observó en el pasado que muchos proyectos no consiguieron producir beneficios sostenibles porque no se tomaron suficientemente en cuenta una serie de factores críticos de éxito. La calidad es un principio que debe estar presente durante todo el ciclo de proyecto desde la planificación.

4.1. ¿Cuáles son los factores de calidad?

La experiencia pone de manifiesto que la sostenibilidad a largo plazo de los beneficios del proyecto depende de los factores que figuran a continuación:

1. *Apropiación por las/os socias/os* - en qué medida los grupos socios del proyecto / programa (incluyendo a mujeres y hombres) participan en su diseño y son implicados de modo que el proyecto obtenga su apoyo y sea sostenible una vez terminada la financiación de la CE.

2. *Política de apoyo* – la calidad de la política sectorial en vigor, y en qué medida el gobierno asociado demuestra su apoyo para la continuación de los servicios del proyecto más allá del período de la financiación por parte del / de los donante(s).

3. *Tecnologías apropiadas* – se trata de facilitar que las tecnologías utilizadas por el proyecto puedan seguir funcionando a largo plazo (p. ej. la disponibilidad de los repuestos, reglamentación suficiente en materia de seguridad, las capacidades locales de las mujeres y de los hombres en términos de funcionamiento y de mantenimiento).

4. *Aspectos socioculturales* – se intenta averiguar cómo el proyecto tendrá en cuenta las normas y actitudes socioculturales locales, y cuáles son las medidas establecidas para que los grupos socios puedan acceder de manera apropiada a los servicios y beneficios que se derivan del proyecto durante y después de su ejecución.

5. *Igualdad entre mujeres y hombres* – se intenta averiguar cómo el proyecto tendrá en cuenta las necesidades y los intereses específicos de las mujeres y de los hombres, cómo permitirá a las mujeres y a los hombres acceder de manera sostenible y equitativa a los servicios e infraestructuras establecidas por el proyecto, y cómo contribuirá a reducir las desigualdades entre mujeres y hombres a largo plazo.

6. *Protección del medio ambiente* – en qué medida el proyecto preserva o perjudica al medio ambiente, y por lo tanto, favorece u obstaculiza la realización de los beneficios a largo plazo.

[13] En este caso, el término « calidad » sustituye al término « sostenibilidad » utilizado por el CAD para hacer hincapié en el hecho de que la calidad es un principio que interviene desde el inicio del diseño de un proyecto / programa mientras que la « sostenibilidad » puede ser aparente o no después de la vida del proyecto / programa.

7. *Capacidades institucionales y de gestión* – la capacidad y el compromiso de los organismos encargados de la ejecución para ejecutar el proyecto / programa, y de seguir prestando los servicios más allá del período de la financiación por el / los donante(s).

8. *Sostenibilidad económica y financiera* – la medida en la que las ventajas adicionales del proyecto / programa superan sus costes, y el proyecto representa una inversión sostenible a largo plazo.[14]

El contenido y la importancia relativa de estos factores dependerán del contexto y de las características del proyecto / programa. El diseño del proyecto puede cambiar con la toma en consideración de estos factores.

4.2. ¿Cómo favorecer la calidad?

Después del establecimiento de la lógica de cooperación (primera columna) y las hipótesis (cuarta columna), sigue la preparación del marco lógico pasando revista a una serie de preguntas relativas a la calidad del proyecto / programa.

Preguntas esenciales que se plantean para favorecer la calidad:

1. Apropiación por las/os socias/os ¿Cómo se comprueba el apoyo de todos los grupos socios, incluyendo a mujeres y hombres, al proyecto? ¿Cómo se les implicará / consultará activamente en la preparación y la ejecución del proyecto? ¿Hasta qué punto están de acuerdo con los objetivos del proyecto y se comprometen a alcanzarlos?

2. Política de apoyo ¿Estableció el gobierno una política sectorial apropiada y completa? ¿Cómo se comprueba que las autoridades responsables facilitarán el apoyo suficiente para instaurar las políticas de apoyo y la asignación de los recursos (humanos, financieros, materiales) necesarios durante y después de la ejecución?

3. Tecnologías apropiadas ¿Cómo se comprueba que las tecnologías elegidas pueden utilizarse a costes razonables, en las condiciones locales y con las capacidades locales, durante y después de la ejecución?

4. Aspectos socioculturales ¿El proyecto tiene en cuenta as normas y actitudes socioculturales locales, incluso las de las poblaciones autóctonas? ¿El proyecto favorece una distribución más equitativa del acceso y los beneficios?

5. Igualdad entre mujeres y hombres ¿Se adoptaron las medidas suficientes para garantizar que el proyecto responda a las necesidades e intereses de las mujeres y hombres y permitiera el acceso sostenible y equitativo de las mujeres y los hombres a los servicios e infraestructuras, y por lo tanto, contribuyera a reducir las desigualdades a largo plazo?

6. Protección del medio ambiente ¿Se identificaron de manera adecuada los efectos negativos sobre el medio ambiente que resultan de la utilización de las infraestructuras y de los servicios del proyecto? ¿Se adoptaron algunas medidas para reducir los posibles efectos perjudiciales durante y después de la ejecución del proyecto?

7. Capacidades institucionales y de gestión ¿Cómo se comprueba que las autoridades de ejecución que se encargan de la gestión del proyecto de manera eficaz dispongan de las capacidades y recursos (humanos y financieros) necesarios, y puedan suministrar los servicios a largo plazo? Si las capacidades son insuficientes, cuáles son las medidas previstas para desarrollarlas durante la ejecución?

8. Sostenibilidad financiera y económica ¿Cómo se comprueba que los beneficios del proyecto justifican los costes implicados, y que el proyecto constituye el medio más sostenible en respuesta a las necesidades de los grupos socios, mujeres y hombres?

5. LA FINALIZACIÓN DEL MARCO LÓGICO

5.1. ¿Cómo identificar los indicadores objetivamente verificables (IOV) y las fuentes de verificación (FDV)?

[14] El Manual «Análisis financiero y económico de los proyectos de desarrollo» (CE, 1997) proporciona la metodología completa aplicable en las distintas fases del ciclo de proyecto.

Los indicadores objetivamente verificables son las descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo(s) socio(s), tiempo y localización) de los objetivos de un proyecto. La formulación de los IOV especifica los objetivos. Los IOV sirven de base al sistema de monitoreo del proyecto. Deben ser mensurables de manera fiable a un coste aceptable.

Las fuentes de verificación son los documentos e informes en los que se pueden encontrar las informaciones necesarias para formular los IOV.

Un buen indicador debe ser:

- específico: medir lo que se supone medir
- mensurable
- disponible a un coste aceptable
- pertinente con respecto al objetivo implicado
- y tener una indicación de tiempo

Los indicadores a nivel de los resultados no deberían resumir lo que se indica a nivel de las actividades, sino que deberían describir las consecuencias. Se suele utilizar *varios indicadores para un solo objetivo.* La combinación de indicadores permite obtener informaciones fiables relativas a la realización de los objetivos. Más vale no incluir demasiados indicadores.

Los IOV deberían definirse durante la identificación y la instrucción, aunque, muy a menudo, son detallados durante la ejecución, una vez que las informaciones más precisas sean disponibles y las necesidades del monitoreo se manifiesten. Conviene garantizar especialmente que los IOV relativos al objetivo específico del proyecto – el «centro de gravedad» del proyecto – cubren efectivamente el concepto «de beneficios sostenibles para el / los grupo(s) socio(s)».

Las fuentes de verificación deben precisarse en paralelo a la formulación de los indicadores. Deberían especificar los puntos siguientes:
* *el formato* de presentación de las informaciones (p. ej. informes intermedios, cuentas del proyecto, registros del proyecto, estadísticas oficiales, etc.);
* *quién* debería proporcionar las informaciones;
* la *regularidad* con la que las fuentes deberían ser proporcionadas (p. ej. mensualmente, trimestralmente, anualmente, etc.).

Las fuentes de verificación exteriores al proyecto deben ser evaluadas en términos de accesibilidad, fiabilidad y pertinencia. El trabajo y los costes que implica la compilación de las informaciones que el proyecto debe producir y los medios adecuados disponibles deberían también considerarse. Suele existir un vínculo directo entre la complejidad de la fuente de verificación (es decir, el grado de facilidad de recogida y análisis de los datos) y sus costes. Si un IOV resulta demasiado costoso o complicado de acceso, debería ser sustituido por un IOV más sencillo, menos costoso y muchas veces indirecto («proxy»). P. ej., en vez de realizar una investigación de-tallada sobre las rentas de los hogares de agricultores, resultaría más oportuno examinar los cambios en los gastos a nivel de los hogares, basándose en las ven-tas realizadas por los proveedores en el ámbito veterinario y por las farmacias, o en las ventas de utensilios o bienes domésticos (ropa, hornos a ahorro de energía, etc.).

5.2. ¿Cómo identificar los medios y los costes?

Las casillas «Medios» y «Costes» sustituyen a los IOV y las SDV a nivel de las actividades. No se especifican con respecto a las actividades en el marco lógico. No obstante, pueden ser identificados durante la preparación del calendario de las actividades. Los medios son *recursos materiales y no materiales* («insumos») que son necesarios para ejecutar las actividades planificadas y para administrar el proyecto. Se destacan los recursos humanos y los recursos materiales.
Los costes son la traducción en términos financieros de todos los recursos (medios) identificados. Deberán presentarse en un formato estandardizado que indicará la contribución de la CE, del gobierno y de cualquier otra parte, como los grupos socios. Se necesita que las actividades sean suficientemente elaboradas para estimar los medios materiales y no materiales necesarios, incluso los medios y costes necesarios para las actividades de gestión. Los costes generados por la recogida de los datos relativos a los IOV deben ser examinados con mucha atención. Esta estimación debe completarse al final de la fase de Instrucción.

5.3. Verificación final de la calidad

Una vez determinados los medios y los costes, el marco lógico está completo. Es necesario revisarlo por última vez para verificar si:

- la lógica vertical es completa y correcta;
- los indicadores y fuentes de verificación son accesibles y fiables;
- las condiciones previas son realistas;
- las hipótesis son realistas y completas;
- los riesgos son aceptables;
- la probabilidad de éxito es suficiente;
- los factores de calidad han sido considerados, y en este caso, traducidos en actividades, resultados o hipótesis;
- los beneficios justifican los costes;
- otros estudios son necesarios.

Esta verificación debería realizarse una primera vez después de un taller de planificación durante la Instrucción. No obstante, independientemente de un tal ejercicio, la verificación puede ser efectuada por personas que no hayan participado en el establecimiento del marco lógico, más concretamente por funcionarios de la CE y países asociados.

6. EL MARCO LÓGICO COMO INICIO PARA ELABORAR EL CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y EL CALENDARIO DE RECURSOS

El marco lógico de un proyecto suele describir las actividades que deben ejecutarse de manera global. Una vez el marco lógico está completo, generalmente en la fase de Instrucción, se puede añadir los detalles operativos.

El calendario de actividades es una herramienta metodológica que presenta las actividades del proyecto y que identifica su secuencia lógica así como su interdependencia. El calendario sirve de base a la distribución de las responsabilidades de gestión para llevar a cabo cada actividad. Una vez preparado el calendario de actividades, los recursos y los medios pueden definirse con más detalles. Los calendarios de actividades y de recursos deberán elaborarse en el ámbito del estudio de factibilidad. En este caso, las informaciones detalladas relativas a las implicaciones de los costes ordinarios netos del proyecto pueden implicar la reformulación del alcance y la ambición del proyecto.

El calendario global de actividades (a veces llamado «calendario de ejecución») se actualiza. Los calendarios detallados de actividades y de recursos deben preparar-se durante los primeros meses de ejecución del proyecto (fase de arranque).

6.1. ¿Cómo elaborar un calendario de actividades?

Todas las informaciones de un calendario de actividades se pueden resumir en un gráfico («*Gantt Chart*», en inglés). A continuación figura un ejemplo de calendario de actividades. El esquema puede adaptarse en función de la duración prevista del proyecto. Un calendario global del proyecto sólo puede contener actividades mensuales o trimestrales mientras que un plan de trabajo trimestral individual puede presentarse en forma semanal.

6.2. ¿Cómo elaborar un calendario de recursos?

Las estimaciones de costes deben basarse en un presupuesto preciso. Tendrán un impacto significativo en la decisión de inversión en la ejecución del proyecto. La lista de las actividades debe volver a ser trasladada en el formato de calendario de recursos y medios. Cada actividad de esta lista debería, a continuación, ser examinada

para garantizar que los medios necesarios para la ejecución de la actividad implicada estén previstos debidamente. Esta lista puede ser detallada.

Conviene, a continuación, precisar los medios necesarios para ejecutar las actividades. Las informaciones relativas a los costes deberán probablemente agruparse o resumirse. El plan presupuestario del proyecto debería permitir asignar los costes a las distintas fuentes de financiación con una identificación clara de la contribución de cada donante.

Una vez calculados *los costes totales,* es importante tener presente que el organismo encargado de la ejecución deberá asumir todo coste ordinario para continuar el suministro de los servicios más allá de la vida del proyecto. Los costes ordinarios pueden ser cubiertos (entera o parcialmente) mediante las mayores rentas genera-das por las actividades del proyecto. De todos modos, las implicaciones de los costes ordinarios netos del proyecto deben especificarse precisamente para determinar el impacto futuro en el presupuesto del organismo encargado de la ejecución.

7. EL MARCO LÓGICO COMO INICIO PARA PLANIFICAR LAS INTERVENCIONES COMPLEJAS: LOS MARCOS LÓGICOS EN CASCADA

Las intervenciones complejas con varios componentes o proyectos suelen llamarse «programas». Pueden ser programas sectoriales, nacionales, o regionales que implican varios sectores pertinentes. Los principios del MML se aplican también a este tipo de cooperación. Para planificarlos correctamente, es necesario pasar por las etapas de análisis y de planificación.

En principio, cada marco lógico puede dividirse en sub-marcos lógicos. Cada sub-marco lógico describe de manera precisa un componente «del marco lógico maestro».

El sistema de subdivisión «del marco lógico maestro» es útil para poner de relieve la coherencia de los componentes de un programa o proyecto y desarrollar cada componente con más precisión.

No obstante, al preparar los marcos lógicos en cascada, conviene definir clara-mente los términos «objetivo específico» o «resultado» e identificar a los grupos socios.

Los elementos siguientes deberían facilitar la definición de los distintos niveles *de los objetivos de un programa sectorial a escala nacional*:

- beneficios a escala global, regional, nacional más allá del alcance del programa a nivel de *los objetivos globales* con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE;
- beneficios sostenibles para todos los grupos socios a nivel nacional y para un sector, incluso los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres, a nivel del *objetivo específico.*
- beneficios sostenibles para algunos grupos socios a escala sectorial, nacional o regional, a nivel de los *resultados*

Los objetivos de uno de los posibles proyectos en el ámbito del programa sectorial a escala nacional deberían corresponder a los niveles de los objetivos estipulados en el Capítulo 3.5.2 («Primera columna: Lógica de cooperación»), como a continuación:
* beneficios sostenibles para todos los grupos socios a escala nacional y para un sector, en *los objetivos globales,* con respecto a los objetivos políticos más amplios de la CE, incluso en materia de igualdad entre mujeres y hombres;
* beneficios sostenibles para algunos grupos socios a escala sectorial, nacional o regional, incluso los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres, a nivel del *objetivo específico;*
* los «productos» de las actividades emprendidas en el sector a escala nacional o regional, a nivel de los *resultados.*

Una vez más, el marco lógico es una herramienta útil para la planificación y la gestión de proyecto, para extensos programas sectoriales o pequeñas intervenciones, en la medida que

no se utilice únicamente para calcar. Como *herramienta dinámica* los marcos lógicos deben ser evaluados y revisados de manera regular en función de la evolución del proyecto y de los cambios de su entorno.

¡A reflexionar!

En lo global, lo planteado aquí, ¿coincide con lo planteado en el texto? ¿Por qué?

_____

_____

_____

_____

_____

¿Qué diferencias observan? _____

_____

_____

_____

_____

_____

¿Qué aspectos retomaría de lo planteado aquí para su propio trabajo? _____

_____

_____

_____

_____

_____

Miranda J.J. (2003-4, 58-59) hace referencia a un nuevo enfoque del 'Ciclo de Proyecto' desde el Banco Mundial, identificando 4 etapas. Las describimos brevemente para su comparación crítica con lo planteado en las páginas anteriores:

a. ***Obtención de la información***: el elemento principal de esta etapa es un sondeo abierto pero sistemático de las opiniones y preocupaciones de todos los interesados. Este procedimiento permite que se tengan en cuenta los aspectos basados en la demanda, al clarificar las preferencias y la valoración que le otorguen las personas que resultarán afectadas por los proyectos (positiva o negativamente). Se garantiza entonces que las iniciativas basadas en la oferta no prosperen a menos que cuenten con la acogida mayoritaria de las/os socia/os, y que se pueda derivar un compromiso de los organismos prestatarios.

b. ***Experimentación***: esta etapa está diseñada para cotejar las opciones identificadas en la fase anterior y evaluar objetivamente los riesgos. Cabe anotar que los proyectos experimentales suelen ser pequeños, y se financian basados en procedimientos expeditos y de notable simplicidad. Esta etapa permite experimentar con diferentes organismos y estilos de gestión, tecnologías diferentes, sin incurrir en riesgos importantes o grandes inversiones. La capacitación de los dirigentes y la incorporación de metodologías de participación, junto con el análisis de los aspectos sociales, físicos, culturales, institucionales y ambientales son parte fundamental de esta etapa.

c. ***Demostración***: Basados en los resultados de la experimentación, en la etapa de demostración se ofrece la oportunidad de refinar y adaptar los distintos aspectos del proyecto. En efecto, se podrán confirmar las hipótesis planteadas inicialmente en torno a los beneficios alcanzables y confirmar la magnitud de los riesgos, a través de ensayos a escalas modestas, que serán el punto de partida de proyectos de mayor envergadura.

d. ***Incorporación de los resultados***: El principal objetivo de la asistencia para el desarrollo es el aprendizaje a nivel institucional y desde luego el logro de un impacto permanente en las prácticas, las tecnologías y los conocimientos existentes en los países; en consecuencia el nuevo enfoque logra su objetivo con la adopción en gran escala de los métodos y técnicas conocidos en las etapas previas de experimentación y demostración, y desde luego de los aprendizajes derivados de la fase de información.

"El hecho de que muchos de los proyectos auspiciados por los organismos internacionales de financiación no hayan logrado la plenitud de sus objetivos en el tiempo y con los recursos previstos, planteaban ciertas inquietudes por parte de los analistas, en torno: a las metodologías de identificación, formulación y evaluación, a los trámites burocráticos al interior de dichos organismos, a las relaciones de estos con los países socios, a la forma de comunicación entre las autoridades locales y los potenciales usuarios, a las agendas aceleradas de los funcionarios de los organismos de crédito que no les permitía tener una visión objetiva de las demandas de las comunidades antes de realizar el proyecto, y ninguna percepción confiable sobre sus beneficios después de su ejecución, etc.

La aplicación práctica del nuevo enfoque en nuestro concepto no significa necesariamente la proscripción del "ciclo convencional de proyectos" (identificación, formulación, evaluación, ejecución, administración de la ejecución y operación y evaluación ex-post), sino el mejoramiento del mismo al explicitar y considerar en forma deliberada como fundamental las opiniones de prestatarias/os y socias/os al incorporar criterios de participación, y la medida de los riesgos mediante el sistema de experimentación en pequeña escala." (Miranda J.J., 2003-4, p. 59)

¿Comentarios?

Anexo C _ Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)

Este Anexo contiene orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso, tales como las planteó la GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit):

. Helming S. y Göbel M. (1998), ***Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso.*** GTZ, Eschborn – Alemania, 32 pp.

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)

Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

1.1. La cooperación en el proyecto

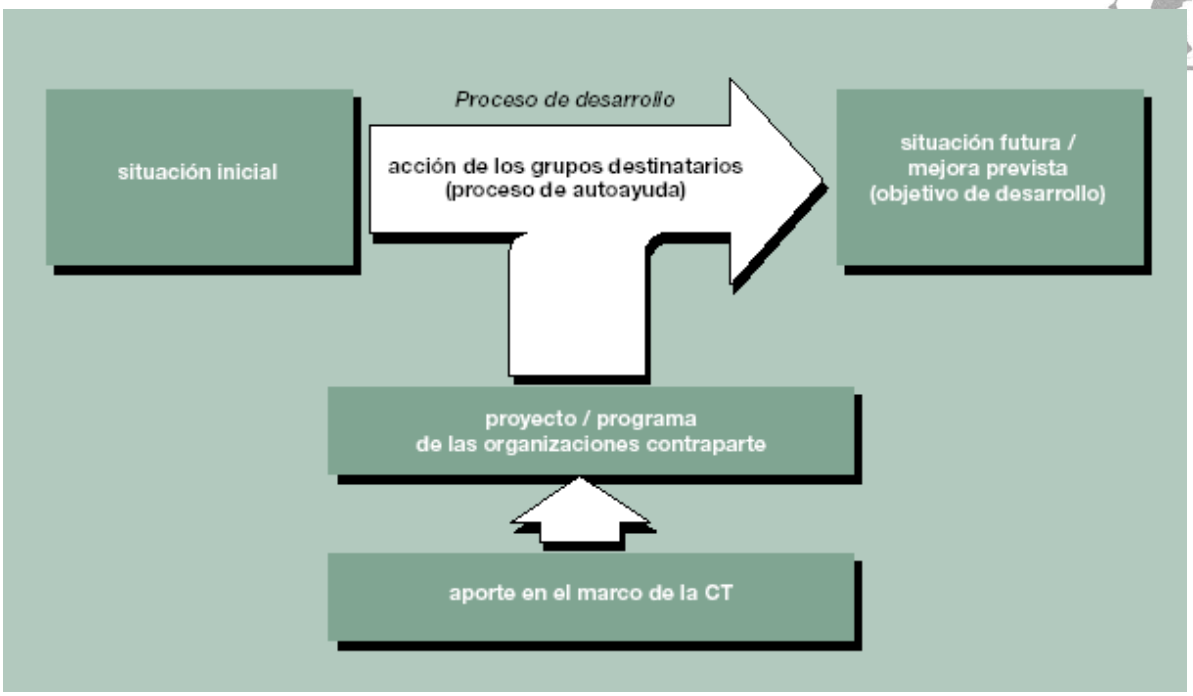
En general, todo lo que emprendemos en la cooperación técnica (CT) está estructurado como sigue: La GTZ presta servicios a instituciones contraparte que quieren ejecutar un proyecto de desarrollo. Dicho proyecto tiene grupos destinatarios que desean mejorar su situación. Las instituciones contraparte son responsables de su proyecto. La GTZ asume la responsabilidad de apoyar al proyecto de manera que los grupos destinatarios puedan alcanzar el desarrollo al que aspiran. …

> Retrospectivamente, ningún plan es correcto

Llamamos "contraparte" a las organizaciones y unidades de trabajo con las cuales cooperamos directamente. Son los clientes que asesoramos y los receptores de nuestros servicios. En la mayoría de los casos, en un proyecto cooperamos con varias organizaciones contraparte. Llamamos "grupo(s) socio(s)" a las/os participantes de las prestaciones de nuestra contraparte.

En principio, este modelo es aplicable a todos los tipos de proyectos, independientemente de si la organización contraparte es un organismo estatal, un banco, una asociación u otra organización no gubernamental, y de si el grupo destinatario está constituido por los habitantes de un poblado o por empresas del sector privado. Incluso vale como modelo básico cuando prestamos ayuda de emergencia en una región azotada por una crisis, si bien

en estos casos la GTZ suele co-asumir también la función de las organizaciones contraparte y presta su contribución directamente a los grupos destinatarios.



En una sociedad, los grupos rara vez son homogéneos. En general se distinguen de acuerdo, p.ej., a sus intereses económicos y a su status social, que incluso pueden ser antagónicos. Nuestras organizaciones contraparte tienen que incorporar al proceso de planificación, de manera diferenciada, el punto de vista de los diversos receptores de sus prestaciones, transformándolos así en actores. La experiencia demuestra que los proyectos sólo tienen éxito cuando se basan en el esfuerzo propio de los grupos destinatarios.

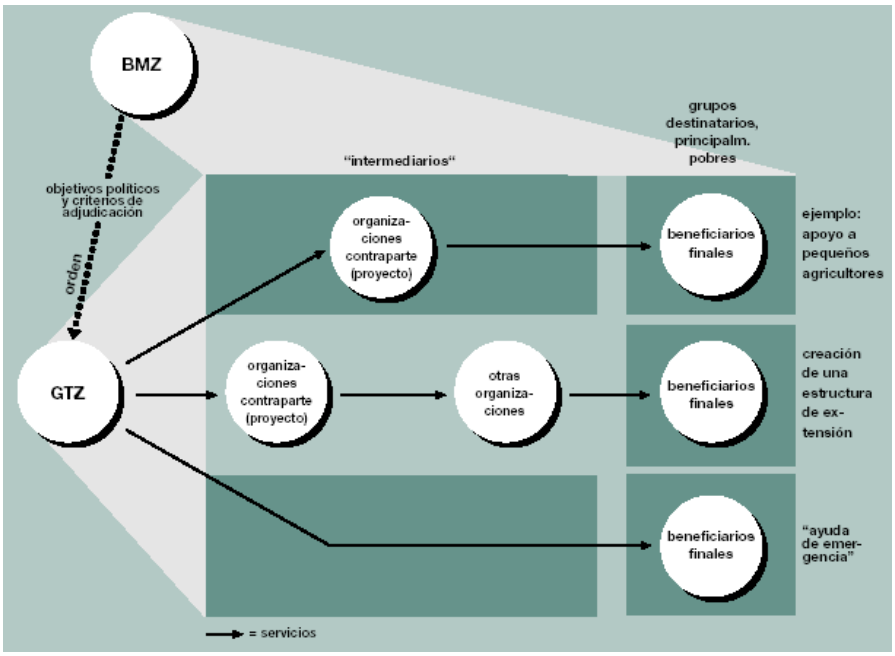
Por ello, la GTZ debe alentar y capacitar a las organizaciones contraparte, a fin de que adopten esta perspectiva. Es precisamente su orientación hacia los grupos destinatarios lo que determina si las organizaciones contraparte son idóneas para cooperar con ellas. No se puede fomentar a un servicio de asesoramiento que no desea saber cuál es la demanda de sus diversos grupos de "clientes".

Un criterio esencial en la selección de nuestras contrapartes es su voluntad y capacidad de establecer un diálogo constructivo con distintos grupos destinatarios. La cooperación alemana al desarrollo se financia en su mayor parte con fondos provenientes de los contribuyentes. Por ello, tiene que atenerse a objetivos y criterios políticos y está sujeta al control de las instancias públicas, ante quienes debe justificar su actuación. Los objetivos prioritarios de la política de desarrollo del Gobierno federal alemán son la reducción de la pobreza y las injusticias sociales, la protección del medio ambiente y los recursos naturales y el mejoramiento de la situación de las mujeres. Los contribuyentes esperan que la ayuda al desarrollo mejore la situación de la población de los países contraparte.

Éste es el contexto en el cual el BMZ imparte órdenes a la GTZ. Las órdenes provenientes de clientes internacionales siguen principios análogos. Lo que importa no es que la escuela profesional funcione, sino que sus egresados consigan empleo. El hecho de que una administración de recursos hídricos trabaje de manera eficiente y profesional no interesa a nadie fuera del ámbito sectorial; la finalidad de la política de desarrollo es asegurar que la población tenga acceso equitativo a agua potable y que esto se logre de forma ecológicamente sostenible. Lo que cuenta, en última instancia, no son los servicios que se ofrecen, sino el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Planificar es sustituir la casualidad por el acierto o por el error

Cada proyecto tiene sus grupos socios, que son las/os participantes de la contribución de las organizaciones que ejecutan el proyecto. Según sea el tipo de proyecto, las/os socias/os últimas/os en la cadena de contribuciones pueden ser directamente grupos poblacionales pobres, p.ej. los habitantes de barrios marginales urbanos. No obstante, con frecuencia los destinatarios directos de un proyecto sólo están vinculados a las/os socias/os finales a través de una cadena de causalidad más o menos larga, como es el caso de la fundación de una cámara de artesanado que representa los intereses de las pequeñas empresas, o el de un ente de protección ambiental. Pero también en estos casos debe resultar visible de qué forma aprovechará el proyecto a los sectores pobres de la población.



1.2. ¿Qué es la planificación?

La planificación implica que los grupos destinatarios y las organizaciones contraparte, las organizaciones contraparte y la GTZ, así como también la GTZ y sus comitentes desarrollen un concepto común de:

- los objetivos de la cooperación: ¿Qué queremos conseguir? (capítulo 2)
- la situación de partida: ¿De qué datos partimos? (capítulo 3)
- la estrategia para alcanzar los objetivos, sus riesgos y los criterios de éxito: ¿Qué tiene que cambiar? (capítulo 4) y
- la distribución de tareas en la ejecución: ¿Quién es responsable? (capítulo 5)

Si las partes involucradas logran responder conjuntamente a estas preguntas de forma honesta y realista, se ha hecho un buen "ZOPP".

No existen planes de proyecto "objetivamente" correctos, pero podemos indicar dos criterios de calidad que definen un concepto relativo de buena planificación:
* La gerencia del proyecto y los grupos destinatarios aceptan el plan como línea de actuación.
* Los organismos financiadores aceptan el plan como base para justificar la asignación de recursos.

La elaboración de los criterios mencionados y la estructuración del proceso de planificación (planificación de la planificación) recaen sobre los planificadores.

El plan tiene que concordar con lo que quieren (compromiso de intereses), lo que pueden (factibilidad, rentabilidad) y lo que les es dado hacer (condiciones marco) a todos los involucrados importantes.

Para la GTZ, el término "proyecto" significa un paquete delimitado de medidas ejecutadas por una o más organizaciones contraparte a fin de alcanzar un objetivo determinado de antemano. La GTZ presta una contribución al proyecto. Por el contrario, en muchos casos, para las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios los proyectos "son" las actividades y la contribución de la GTZ. Esta diferencia en la forma de ver los proyectos puede conducir a malentendidos sobre los roles y las responsabilidades. Por ello es muy importante que definamos conjuntamente con las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios qué debe entenderse por proyecto y quién es responsable de qué.

> Sólo percibiéndolo, sintiéndolo… me doy cuenta.

A menudo los proyectos son integrados en programas a fin de elevar su eficacia para el desarrollo y lograr efectos sinérgicos. En este texto no distinguimos entre proyectos y programas, ya que los requerimientos para la planificación son similares; además, la delimitación entre proyectos y programas es, a veces, una cuestión de punto de vista. Un ejemplo: el Ministro de Economía considera la reforma económica como su "proyecto"; el director de la Subsecretaría competente habla de un "programa" de reforma impositiva derivado de la mencionada reforma económica, dentro del cual la introducción del impuesto al valor añadido (IVA) constituye un "proyecto" individual.

La planificación de proyectos es un proceso de negociación continua entre organismos ejecutores, grupos destinatarios y asesores externos (GTZ). La planificación no concluye de ningún modo con el comienzo de la ejecución. Un buen proyecto siempre está basado en el consenso. Las partes acuerdan trabajar juntas por un período de tiempo determinado para alcanzar un objetivo común. No se trata de ponerse de acuerdo en el mínimo común denominador, sino de tener muy claro qué es lo que se emprende en conjunto. Siempre persisten diferencias entre distintos intereses y también difiere la forma de ver las cosas. Es mejor ponerse de acuerdo en que no se está de acuerdo ("to agree not to agree") y descartar o modificar totalmente un enfoque de proyecto que llevarlo adelante en contra del interés masivo de involucrados importantes.

La cooperación técnica interviene siempre en los sistemas sociales y las redes de intereses existentes, y además persigue ella misma intereses políticos. Un ejemplo: cuando un barrio es incorporado al sistema público de abastecimiento de agua, se perjudica un lucrativo negocio para los vendedores privados de agua. De este modo, un proyecto lleva a mejorar la situación de muchas personas, pero probablemente existan perdedores. En este conflicto, la cooperación técnica alemana asume la causa de los sectores sociales más débiles. Quien interviene en una situación, asume responsabilidad. Los planificadores deben ser conscientes de la responsabilidad ética que asumen.

Los colaboradores y colaboradoras de la GTZ se ven a veces en el papel de "mediadores honestos" que ayudan a posibilitar la acción procurando que los diversos roles resulten transparentes.

Siempre tiene que estar abierta la posibilidad de modificar un plan de mutuo acuerdo. Es un error creer que sólo se trata de elaborar un plan y luego aplicarlo tal cual. En realidad, en el transcurso de la ejecución, las partes que cooperan en el proyecto adaptan continuamente los detalles del plan. Incluso pueden modificarse las orientaciones básicas y los objetivos del proyecto, si bien lo normal es que persistan durante un período largo de tiempo. Naturalmente, no es cuestión de que a fuerza de planificar y re-planificar se olvide el trabajo propiamente dicho, ni menos aún debe permitirse que se piense que "todo vale". Planear ocasiona costos que deben poder justificarse con los beneficios que acarrea la adaptación del plan.

Cuanto más orientado esté un proyecto hacia procesos de cambio social y menos hacia resultados técnicos, tanto más deberán evitar los planificadores establecer de antemano demasiadas actividades y rubros de costos. Pero incluso en proyectos de carácter predominantemente técnico, como p.ej. la construcción de una represa, puede ocurrir que durante la realización de las obras se llegue a la conclusión de que los datos sobre el fundamento sobre los cuales se basaban los planes eran erróneos, y en tal caso se modifican los planes de construcción.

También es importante recordar que prácticamente ningún plan parte de cero. En general ya se han formulado hace tiempo objetivos, deseos e intereses. Por eso es importante incorporar al nuevo plan la historia previa.

La mayor parte del trabajo de planificación se lleva a cabo durante la ejecución de los proyectos, ya sea que se adapten los planes a la situación dada o que sean revisados en el marco de evaluaciones externas y/o controles de avance de los proyectos.

No es indiferente quién plantea las preguntas y quién define los métodos según los cuales se desarrolla el proceso de planificación: ¿la Central de la GTZ? ¿el asesor principal en el proyecto (AP)? ¿los organismos contraparte? ¿los grupos destinatarios? Es frecuente que quien conduce el proceso determine también los contenidos. Los métodos no son ajenos a las valoraciones, ya que pueden favorecer o desfavorecer a determinados grupos. Un ejemplo: si en un seminario en el cual una parte de los participantes no saben leer se visualizan por escrito las opiniones expresadas en la discusión, se pone en desventaja a los analfabetos. La selección de los métodos es parte de la "planificación de la planificación", y también en ella tendrían que ponerse acuerdo los participantes. La ética de planificación requiere que, cuando se quiera sugerir a los otros participantes una determinada forma de proceder, no se hagan valer simplemente "directivas de instancias superiores".

Con frecuencia las organizaciones contraparte tienen sus propios métodos de planificación establecidos. La cooperación "en pie de igualdad" exige que se consideren dichos métodos con la misma seriedad que los propios. Cuál se aplique en definitiva en la cooperación es algo que deben decidir las partes en conjunto. Naturalmente, si las organizaciones contra-parte lo desean, la GTZ puede asesorarlas en su planificación.

1.3. Sistemas complejos

"La cooperación técnica abarca proyectos y programas que apuntan a elevar la eficiencia de los individuos y las organizaciones en los países en desarrollo" (definición oficial de la cooperación técnica).

Básicamente, se trata de poner en marcha procesos de cambio en personas y organizaciones. Dichos procesos están sometidos a la dinámica de sistemas complejos. "Un actor es como un jugador de ajedrez que tiene que jugar con muchas figuras (p.ej. algunas docenas) ligadas entre sí por cintas elásticas, de modo que es imposible mover una sola figura. Además, sus figuras, y las de su rival, se mueven por si mismas, siguiendo reglas que no conoce exactamente o sobre las cuales tiene falsas suposiciones. Y para colmo una parte de sus figuras y de las de su rival se encuentran en una zona de niebla y no son reconocibles, o apenas si lo son" (Dietrich Dörner, Die Logik des Mißlingens [La lógica del fracaso]).

Este gráfico se puede aplicar a la realidad social de muchos proyectos: los grupos destinatarios y las organizaciones contraparte no son homogéneas, sino que tienen diversos intereses y potenciales.

Terratenientes, pequeños agricultores y centros urbanos, todos quieren un sistema seguro de abastecimiento de agua. Pero en caso de sequía ¿quién se verá (más) afectado si no se cuenta con suficiente agua? La respuesta dependerá de la influencia política que ejerzan los distintos actores.

En una situación de este tipo hay que abandonar la idea de que "el experto" de-be "manejar todos los hilos". Esto requiere de los planificadores no sólo una cierta modestia, sino también lo que podríamos llamar "capacidad de caos": poder trabajar sin saber lo que ocurrirá mañana, y confiar en que, pase lo que pase, en cooperación con los otros podrá deducir de los objetivos del proyecto la forma de actuar correcta.

No es cuestión de tratar de abarcar la complejidad en todos sus detalles, ya que esto provoca confusión y hace que perdamos el hilo. Por el contrario, se trata de elegir algunas relaciones particularmente importantes entre las figuras de ajedrez y simplificar en la mente el esquema, a fin de poder actuar. Esto es lo que en la teoría de planificación se llama reducción de la complejidad. Todos los métodos de planificación intentan identificar modelos dentro de la complejidad de las relaciones. En este sentido, no debemos engañarnos y actuar como si las figuras no estuviesen interrelacionadas, o como si conociésemos las reglas del juego, o como si el tablero estuviese bien iluminado. Esto exige optimismo.

2. OBJETIVOS

2.1. ¿Por qué necesitamos objetivos?

Los objetivos sirven para orientar a los actores. Sólo los objetivos explican por qué la gerencia del proyecto puede obtener dinero de los contribuyentes. Para desarrollar objetivos y una visión de futuro a partir del presente, tenemos que invertir sentimientos, intuiciones y creatividad. Para retornar del nivel de los objetivos al presente, necesitamos pensamiento analítico, lógica, lenguaje y comunicación.

En general los objetivos se mantienen constantes durante varios años. Esto no quiere decir que sean definitivos. Por ello, la dirección del proyecto debería volver a comprobar de tanto en tanto si siguen teniendo sentido y si aún corresponden a lo que quieren y pueden y a lo que les está permitido a las instancias involucradas en el proyecto: la GTZ, las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios. De lo contrario, se invierte la dinámica de la orientación por objetivos: los objetivos pierden su sentido y en lugar de movilizar paralizan. El cumplimiento del plan se transforma en un fin en sí mismo.

Los responsables políticos de un proyecto (en general un Ministerio) estarán dispuestos a aceptar y asumir una modificación justificada de los objetivos del proyecto, siempre que resulte claro cuál es el sentido de dicha modificación, y que los beneficios que representa compensen los costos que pueda ocasionar. En la cooperación técnica bilateral de la República Federal de Alemania, la fijación conjunta de nuevos objetivos depende de las ofertas de modificación presentadas por la GTZ al BMZ y de las negociaciones intergubernamentales

2.2. Requerimientos que deben cumplir los objetivos

Los objetivos deben ser realistas, es decir, se deben poder alcanzar con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.

El BMZ prescribe varios objetivos políticos para la cooperación bilateral al desarrollo: reducción de la pobreza, protección del medio ambiente y los recursos naturales, educación básica y formación profesional, integración de la mujer al desarrollo y fomento de la iniciativa privada y de reformas económicas. Otras directivas políticas más detalladas están formuladas en las estrategias de desarrollo por países, las estrategias de política sectorial y las estrategias supra-sectoriales del BMZ.

Por otro lado, el BMZ condiciona la cooperación al cumplimiento de cinco criterios en los países contraparte: respeto a los derechos humanos, orientación hacia la economía de mercado, seguridad jurídica, participación de la población en las decisiones políticas y actuación del Estado orientada hacia el desarrollo.

Naturalmente, no es necesario que cada proyecto suscriba todos los objetivos mencionados.

Por ello, no tiene sentido incluir en la formulación del objetivo de un proyecto todos los objetivos políticamente deseables para protegerse contra cualquier contingencia. Lo mejor es describir claramente qué se pretende conseguir y qué no. En caso de duda, la GTZ tiene que aclarar con su comitente qué objetivos políticos deberían priorizarse en el proyecto concreto.

Un objetivo constituye la proyección al futuro de una situación que los afectados consideran deseable. En las matrices de planificación de proyectos se ha establecido la costumbre de formular los objetivos en participio perfecto: "Se ha mejorado la gestión" (véase el cap. 8). Por un lado, esto tiene su razón de ser, por cuanto la planificación parte de la situación que se espera "haber alcanzado" en el futuro. No obstante, no corresponde al lenguaje cotidiano y resulta afectado, casi deliberadamente académico, y no deberíamos insistir en que se utilice.

2.3. Categorías de objetivos en la cooperación al desarrollo

La cooperación al desarrollo distingue entre diversas categorías de objetivos:

* objetivos de la política de desarrollo
* objetivos superiores
* objetivo de desarrollo
* objetivo del proyecto.

Objetivos de la política de desarrollo

Al igual que el BMZ, los gobiernos de los países contraparte han formulado los objetivos nacionales, regionales o sectoriales de su política de desarrollo.

Si los objetivos de la política de desarrollo de ambas partes coinciden en buena medida, la cooperación podrá prosperar sobre un fundamento sólido.

Objetivos superiores

Ambos gobiernos inician un diálogo político para negociar los objetivos comunes de política de desarrollo y las áreas prioritarias de cooperación. En esta plataforma conjunta se definen los objetivos superiores para los proyectos individuales, y con ello la orientación estratégica de la cooperación. Los proyectos que persiguen dichos objetivos superiores en general pueden ser fomentados. Un proyecto puede perseguir varios objetivos superiores. Los objetivos superiores proporcionan no solamente criterios para seleccionar los proyectos que incluirá la cooperación, sino también un marco para el diseño del proyecto.

Un ejemplo: El BMZ ha acordado con un gobierno contraparte, como objetivo superior del proyecto, mejorar la situación de la población pobre en zonas urbanas y rurales. Al mismo tiempo, se debe dar participación en proyectos a organizaciones no gubernamentales y fomentar las iniciativas privadas. Los efectos de los proyectos deben beneficiar por igual a hombres y mujeres. El BMZ fomenta un proyecto del Ministerio de Agricultura para construir un sistema de riego, siempre que resulte claro que éste puede contribuir a alcanzar uno o varios de dichos objetivos superiores. ¿Se trata aquí de estabilizar la producción de los pequeños agricultores, a fin de satisfacer las necesidades de alimentos de la región? ¿Está previsto involucrar a organizaciones privadas? Estas cuestiones estratégicas, en las cuales a veces se juegan profundos conflictos de poder y de intereses, p.ej. con relación a la distribución de la tierra y del agua, tienen gran influencia sobre la concepción del proyecto. Para estabilizar la producción de los pequeños agricultores, puede ser necesario implementar medidas para establecer el marco jurídico y controlar su observancia. Si en el transcurso de la ejecución del proyecto de riego no se mantiene la orientación hacia los pequeños agricultores, el BMZ debería comprobar si puede continuar fomentando el proyecto.

Objetivo de desarrollo[15]

El objetivo de desarrollo concentra la atención de todos los actores involucrados en el proyecto en el proceso de desarrollo de los grupos destinatarios. En este nivel se deben ejercer, prioritariamente, los efectos de la cooperación al desarrollo.

Los proyectos se llevan a cabo para fomentar procesos de cambio que afectan siempre a determinadas personas y organizaciones. Éstas no son meros receptores pasivos de los aportes que presta el proyecto, sino actores activos, que quieren y deben participar en la decisión de hacia dónde debe dirigirse su desarrollo. La función del objetivo de desarrollo es dar una perspectiva conjunta al proceso de cambio que se aspira a impulsar.

El objetivo de desarrollo describe el cambio que quieren lograr los propios grupos destinatarios, es decir, las personas hacia las cuales se dirige el proyecto. Puede ser, p.ej.: "Todos los niños del distrito logran concluir con un título sus estudios primarios", o "Ha disminuido el índice de criminalidad en las zonas residenciales". En el objetivo de desarrollo se manifiesta claramente qué beneficios esperan los grupos destinatarios de la cooperación con el proyecto. En última instancia, la cooperación sólo tiene éxito si se alcanza el objetivo de desarrollo.

Al comienzo de la planificación se plantea la siguiente cuestión: ¿De qué proceso de cambio se trata? ¿Cuál es la orientación común? Los planificadores deberían considerar de manera diferenciada quién, concretamente, persigue qué objetivos, y si se puede llegar a un compromiso sostenible a largo plazo. Los grupos destinatarios no son homogéneos. Pongamos, por ejemplo, un proyecto de apoyo a organizaciones autónomas del sector privado. Los intereses de las federaciones de la industria no coinciden con los de las federaciones del comercio. Los primeros quieren tasas de importación elevadas, los otros las quieren bajas. ¿Podrán definir un objetivo común sobre el cual puedan estar de acuerdo?

[15] En las ofertas que presenta al BMZ, la GTZ no expone por separado los objetivos de desarrollo, ya que la información sobre los grupos destinatarios ya se encuentra incluida en el punto 2.2.3. de la oferta.

Un objetivo asumido en común resulta de un compromiso negociado entre los diversos grupos. Las negociaciones requieren tiempo. El objetivo de desarrollo tiene que corresponder a **lo que quieren** los grupos destinatarios, a sus valores y a sus esperanzas. Tiene que orientarse hacia **lo que pueden**, de lo contrario sólo conducirá a decepciones y desaliento.

Sólo se podrá alcanzar si las personas y organizaciones involucradas toman ellas mismas la iniciativa y asumen la responsabilidad. Además, ningún proceso de desarrollo es sostenible si procura continua-mente ir contra la corriente, es decir, si no toma en cuenta **lo que le es dado hacer**, tal como está definido por las condiciones generales respectivas.

Objetivo del proyecto

Una vez que los planificadores, al definir el objetivo de desarrollo, han delimitado el proceso de desarrollo que se trata de implantar, se plantea la cuestión siguiente: ¿En qué se tendría que centrar el proyecto, para apoyar dicho proceso de la forma más eficaz posible? Por ejemplo, el objetivo de desarrollo es: "Los habitantes de un distrito pueden cubrir sus necesidades de agua potable". Un proyecto podría centrarse en las comunidades de los poblados, si se trata sobre todo de utilizar de forma más económica el agua disponible. Podría concentrarse en el servicio de abastecimiento de agua, si éste constituyese el cuello de botella más importante. Tal vez hay que trabajar en ambas direcciones.

La próxima tarea de planificación será, entonces, determinar el efecto que tiene que alcanzar, concretamente, el proyecto en las comunidades o en el servicio de abastecimiento de agua. Éste es el objetivo del proyecto. En el caso del ejemplo, éste podría ser:"El servicio de abastecimiento de agua mantiene las instalaciones de manera efectiva". El objetivo del proyecto describe el cambio que se desea introducir en la actuación de personas u organizaciones.

La contribución del proyecto está orientada a lograr que se produzca dicho cambio. A través de ella los grupos destinatarios estarán en condiciones de mejorar su situación. También se puede describir el objetivo del proyecto como un hito en el camino hacia el objetivo de desarrollo. Para lograr el objetivo del proyecto es necesario que las personas y organizaciones en las cuales debe producirse el cambio participen activamente. En la planificación hay que distinguir entre los aportes a prestar y los efectos que éstos deben generar. El proyecto puede "garantizar" su contribución, pero no los efectos que resulten de ella. Siempre se plantea la cuestión de hasta qué punto llega la responsabilidad de la gerencia del proyecto. La gerencia del proyecto tiene que observar el nivel de los efectos. De lo contrario corre el peligro de que se realice la contribución como un fin en sí mismo. Por decir así: "Hemos perdido de vista el objetivo, de modo que deberemos redoblar nuestros esfuerzos".

Los expertos en planificación no se ponen de acuerdo en si un proyecto sólo puede tener un objetivo (del proyecto) o varios. En principio, podría parecer que tan sólo está dado un marco de referencia para todas las actividades y alternativas cuando el proyecto no tiene más que un objetivo. No obstante, no debería darse demasiada importancia a este punto. Si se introducen en el proyecto varios objetivos, se lo puede dividir en distintos sub-proyectos.

2.4. Los objetivos en la práctica de los proyectos

Un proyecto sólo puede tener éxito cuando los grupos destinatarios y las organizaciones contraparte lo aceptan y se movilizan activamente en pro del desarrollo que se desea lograr. Nadie puede planificar un proyecto sin saber a quién afecta el proceso de desarrollo que procura apoyar y qué piensan los propios afectados al respecto. El proceso de planificación se lleva a cabo "desde abajo" (bottom-up). En primer lugar se establecen las necesidades y objetivos de los grupos destinatarios y a partir de ellos se desarrolla el proyecto. Sin embargo, una

parte importante del árbol de objetivos de un proyecto ya está establecida antes de comenzar con la planificación del proyecto. Los objetivos de desarrollo están prefijados. Las organizaciones involucradas actúan de acuerdo a orientaciones ya establecidas, incluso si el objetivo superior concreto se precisa en el curso de la planificación del proyecto. Desde la perspectiva de los planificadores, los objetivos de desarrollo y los objetivos superiores son determinados "desde arriba" (top-down) y fijan el marco en el que se pueden diseñar los proyectos.

Para que pueda participar en la planificación el mayor número posible de personas y organizaciones afectadas, se requieren tiempo suficiente y métodos adecuados. La planificación "desde abajo", con una amplia participación, cuesta un gran esfuerzo. Además, se plantea una pregunta ética: ¿No es irresponsable iniciar un amplio proceso participativo que, evidentemente, despierta expectativas, antes de estar seguros de que el proyecto va a realizarse?

Los planificadores deberán decidir, a partir de la situación dada, en qué medida es necesario y posible planificar "desde abajo" para asegurar que el punto de vista de los grupos destinatarios sobre su proceso de desarrollo sea adecuadamente incorporado a la planificación.

En general se dispone ya de estudios, estadísticas, planes de desarrollo comunal y regional, etc. Además, los planificadores pueden consultar a personas que conocen de cerca la situación. Lo importante es involucrar actores que estén realmente legitima-dos por los grupos destinatarios. Los planificadores deben averiguar con sentido crítico quién tiene el mandato de hablar en nombre de los grupos destinatarios y en qué se basa ese mandato. Una buena fuente de información suelen ser las que trabajan desde hace tiempo en la región.

Un ejemplo: Una primera recolección de información podría arrojar como resultado que muchas personas de una región consideran prioritario mejorar el sector de la educación básica. Además, se comprueba que en la región existe ya un plan de desarrollo que aspira a que todos los niños alcancen un título escolar primario. Este objetivo de desarrollo sirve de orientación para continuar con el proceso de planificación. Un análisis de las razones por las cuales muchos niños no llegan a obtener su título primario permite establecer en qué podría centrarse el apoyo.

El equipo de planificación organiza diversas ruedas de discusión en las que participan representantes de los municipios, una asociación campesina, una organización femenina y las autoridades escolares. Poco a poco, el panorama se va aclarando: muchas familias no envían sus niños al colegio porque los necesitan para trabajar en el campo. Además, en muchos casos, sobre todo el padre teme que la escuela aleje a sus hijos de los valores tradicionales. Si con la ayuda del proyecto se pudiesen introducir cambios en estas áreas, podrían eliminarse obstáculos importantes para el objetivo de desarrollo. Tras identificar en qué aspectos puede centrarse el trabajo, el próximo paso es definir con más precisión el objetivo y la contribución del proyecto.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Todos los métodos de planificación incluyen un análisis de la situación en la que se inserta el proyecto: involucrados, problemas y entorno. En cada caso concreto deberá decidirse en qué orden se analizan los elementos de la situación, según lo que parezca más practicable.

3.1. Involucrados

El análisis de los involucrados se centra en los principales actores en una situación, sus intereses y sus objetivos, sin olvidar sus relaciones entre si. Hay que examinar la realidad social y las relaciones de poder. Los principales actores no son sólo las organizaciones y grupos socios, sino también los perjudicados.

En el análisis de los involucrados hay que tener en cuenta lo siguiente:

* Es fácil equivocarse sobre la forma de ver el mundo y los intereses específicos de otras personas, si no se les pregunta directamente. Muchos proyectos parten de suposiciones erróneas, como p.ej.: "La población se beneficia si se le suministra agua limpia; por lo tanto, apoyará el proyecto, aunque no entienda nada de higiene", o: "La reforma económica es racional, de modo que los funcionarios estarán de acuerdo". Cuando estas

suposiciones no son acertadas, el proyecto fracasa. Conclusión: hay que permitir sin falta que los propios afectados expresen de forma diferenciada su parecer.

* Las mujeres y los hombres tienen diferentes márgenes de acción y formas de ver las cosas. Los hombres, por ejemplo podrían rechazar un nuevo sistema de abastecimiento de agua porque tienen que cargar con los cos-tos. Las mujeres recibirían positiva-mente un proyecto en este sentido, porque facilita su trabajo. Para que los intereses de las mujeres no sean pasa-dos por alto, los planificadores tendrían que realizar mayores esfuerzos por lograr que las mujeres puedan expresar ellas mismas lo que quieren.

* Los planificadores tendrían que distinguir entre los involucrados activos y pasivos. Muchos proyectos intentan transformar a los involucrados pasivos en participantes activos.

* No hay que hacerse ilusiones de que los involucrados actúen con entera independencia. Todos están integrados en sus respectivos contextos sociales. Quien no tiene esto en cuenta, corre el peligro de crear un "limbo" que tras la retirada del apoyo externo volverá a ser absorbido por la influencia del entorno.

Para efectuar el análisis de los involucrados, se pueden aplicar diversos métodos[16], p.ej.: mapas de relaciones, matriz de campos de fuerzas, análisis de interacción, análisis de los grupos destinatarios, análisis organizacional, diagnóstico participativo rápido (DPR).

3.2. Problemas y potencial

Los problemas no existen independientemente de las personas que los tienen. El que una persona perciba algo como problema y esté motivada para solucionarlo dependerá de la presión que el problema ejerza sobre ella. No todos los problemas se "hacen sentir". Si los grupos destinatarios u otros involucrados no perciben como problema un problema "objetivo" – p.ej. la falta de higiene del agua potable –, no se van a movilizar por un proyecto de agua. En este sentido se habla de "necesidades **sentidas**" (felt needs).

Con frecuencia se expresa un problema en términos de la falta de determinados medios que podrían servir para resolverlo: falta de crédito, falta de semilla, ausencia de regulaciones legales. Hay que examinar la cuestión con mucho cuidado. A menudo las "soluciones" propuestas no resuelven el problema propiamente dicho. Un crédito no ayuda si la producción que posibilita no puede colocarse en el mercado. Hay que evitar confundir un problema existente con la falta de una solución, ya que en la planificación esto lleva a encarar prematuramente una opción determinada sin examinar otras alternativas. En nuestro ejemplo, se optaría por un proyecto de créditos que no llevará a ninguna parte.

Los planificadores tienen que aplicar métodos que partan de la forma de ver las cosas de los afectados y comparen entre si las distintas perspectivas.

No siempre es la necesidad de superar problemas lo que induce al cambio: el deseo de cambiar de profesión, por ejemplo, puede surgir porque aparecen posibilidades atractivas. Por ello, una planificación que deduce mecánicamente los objetivos a partir de los problemas existentes es demasiado limitada, ya que concibe el futuro meramente como una prolongación del pasado. Un potencial o una visión de futuro pueden ser motores igualmente efectivos para el cambio.

Para efectuar el análisis de problemas y potencial, se cuenta con diversos métodos, p.ej.: SWOT, matriz de problemas y objetivos, mind map, scenario writing (desarrollo de hipótesis), árbol de problemas, diagnóstico rápido participativo (DRP).

3.3. Entorno del proyecto

El análisis de la situación tiene que incluir también los factores relevantes del entorno del proyecto. Son relevantes para un proyecto todos los factores de su entorno que ejercen influencia sobre los procesos de contribución y sobre los efectos esperados. Del análisis del entorno se pueden extraer conocimientos sobre

[16] Los métodos descritos aquí y más adelante están descritos brevemente en una guía de métodos compilada por la división 402 como ayuda para la planificación en el ámbito del medio ambiente.

condiciones importantes para el desarrollo del proyecto. Éstas incluyen las directivas políticas del país contraparte y del BMZ u otros comitentes, las condiciones generales jurídicas y económicas, las actividades de otras organizaciones donantes, tecnologías, estrategias sectoriales, características del entorno natural y geográfico, etc. También estos factores se modifican. Al encarar un proyecto nuevo, los planificadores comienzan por investigar el entorno del proyecto, que al principio les es des-conocido. En proyectos en curso, las modificaciones del entorno del proyecto son observadas, a fin de identificar sus posibilidades y riesgos. Dentro de ciertos límites, el proyecto puede ejercer influencia sobre su entorno. Hay, por tanto, una interacción recíproca entre el proyecto y su entorno.

En este contexto, la GTZ y su contra-parte tienen que volver a analizar la situación repetidas veces durante la ejecución del proyecto. Esto no es fácil cuando se está inmerso en el ajetreo de la ejecución, ya que no se tiene suficiente distancia de lo que sucede, de modo que los árboles impiden ver el bosque. Es necesario, por decir así, alejarse del quehacer – como quien se eleva en un helicóptero – y observar el proyecto y la propia actuación en el proyecto desde la perspectiva de un pájaro.

Esto con frecuencia sólo es posible con ayuda de instancias externas, a las cuales habría que recurrir con mayor frecuencia que lo que prevé el plan de controles de avance del proyecto. Los asesores principales (AP) en los proyectos pueden ser asistidos por colegas de otros proyectos o del departamento de Planificación y Desarrollo, o bien por asesores externos.

Para efectuar el análisis del entorno del proyecto se puede aplicar una amplia gama de métodos, p.ej.:, scenario writing, estudios sectoriales, análisis económico-político.

4. LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO

La estrategia del proyecto describe la forma en que el proyecto prevé actuar para alcanzar su objetivo, incluyendo los resultados que hay que obtener y los recursos requeridos. La estrategia del proyecto registra también los riesgos vinculados a esa forma de proceder.

4.1. Resultados y alternativas

Los resultados son los productos y servicios que aportan las organizaciones que ejecutan el proyecto para que puedan producirse los cambios esperados en los receptores de la contribución (objetivo del proyecto). Los resultados son lo que la gerencia del proyecto puede llevar a cabo bajo su propia responsabilidad.

Un ejemplo: El objetivo del proyecto es que los niños del distrito Y asistan regular-mente a las clases de la escuela básica. El proyecto no puede garantizar esto. Si bien existe escolaridad obligatoria, ésta no se cumple. En particular los jefes de familia varones y los ancianos ofrecen resistencia a enviar los niños a la escuela. El proyecto puede garantizar los siguientes resultados: (1) Las autoridades escolares organizan los horarios de enseñanza de tal modo que incluso los niños que ayudan en las labores agrícolas puedan asistir a clase. (2) Las autoridades escolares modifican los currículos y el material de enseñanza, teniendo en cuenta las normas y formas de comportamiento tradicionales. (3) Las autoridades comunales involucradas organizan programas de divulgación para informar a los padres y ancianos y, en cooperación con organizaciones no gubernamentales, entrenan equipos de asesores. (4) Las autoridades comunales organizan el transporte escolar y (5) prestan ayuda financiera.

“Todos los caminos llevan a Roma”. La planificación tiene que determinar cuál es el mejor, para lo cual debe tener claro de qué modo se podría proceder y cuáles serían las ventajas y desventajas respectivas. En muchos casos, los planificadores sólo pueden percibir las alternativas si logran desprenderse de todo lo pensado hasta el momento y desarrollar posibles escenarios sobre la base de lo que se conoce de una situación.

Para la evaluación de alternativas, las partes que cooperan en el proyecto tienen que ponerse de acuerdo y fijar criterios conjuntamente. Por lo general se considera más conveniente el camino que lleva a un objetivo dado con los más bajos costos de inversión y operación. No obstante, a menudo no sirve la comparación de costos sin más, ya que hay que comparar entre si combinaciones completas de factores. En parte, los criterios de los involucrados están predeterminados por sus sistemas de valores y sus objetivos políticos.

El BMZ ha formulado orientaciones básicas para la cooperación técnica alemana, en particular con respecto a los temas de género, medio ambiente y reducción de la pobreza. La GTZ valora alternativas sobre la base de los criterios deducidos de dichas orientaciones.

4.2. Actividades y recursos

Las actividades son los pasos individuales que conducen hacia la obtención de un resultado. Para determinar las actividades hay que saber en qué etapa de la planificación nos encontramos. En la planificación general de un proyecto nuevo o de una nueva fase de un proyecto en curso, no tiene sentido planificar por anticipado con gran lujo de detalles, ya que con seguridad habrá que descartar gran parte de ellos. De hecho, las cosas evolucionan a menudo de una manera completamente diferente de como se pensó. Es suficiente redactar una descripción sumaria de lo que el proyecto debe hacer.

Sin embargo, las actividades son, por otra parte, la base para el cálculo de insumos y costos que debemos presentar con antelación en una oferta a nuestros clientes (ya se trate del BMZ o de otros). Éste es un factor limitante, pero no debe llevarnos a realizar una planificación innecesariamente detallada. El BMZ sabe cuán compleja es la situación en los proyectos, y no tiene interés en los detalles de la ejecución, sino en una oferta comprensible, redactada en lenguaje corriente, en la cual pueda verse claramente la correspondencia de la concepción de proyecto propuesta con los objetivos de la política de desarrollo (véase 2.3).

La planificación y la ejecución no pueden ser separadas de forma esquemática, sino que van de la mano y, en la práctica, esto significa que la planificación debería empezar por una estimación *grosso modo* que se irá afinando a medida que se planifican las operaciones. No hay que temer modificar la planificación durante la ejecución. Mientras no se encare una modificación de los objetivos, del marco financiero o de partes relevantes de la concepción, no es necesario informar al BMZ[17].

4.3. Riesgos y supuestos

Pueden existir riesgos en el propio proyecto o en su entorno.

El proyecto alberga riesgos cuando las partes no se han puesto de acuerdo y realizan esfuerzos en direcciones divergentes. Como cualquier otra organización que presta asistencia externa, la GTZ corre en ocasiones el peligro de imponer a las organizaciones contraparte concepciones de proyectos que éstos no comparten realmente. En este contexto hay que mencionar las estrategias sectoriales y supra-sectoriales desarrolladas en los países donantes.

Estas causas de fracaso endógenas sólo se pueden evitar si se procura ser abiertos, enfrentar la realidad tal como es y orientarse hacia los clientes.

Otro riesgo interno está dado cuando las organizaciones contraparte no cumplen con los aportes acordados. En tal caso, hay que preguntarse cuáles son las razones de que eso sea así. ¿No se habían definido los aportes de manera realista? ¿O es que la contraparte no está totalmente convencida de la concepción, de modo que no quiere invertir mucho? Cuando no se comparten los términos en los que está planteado el proyecto, en el peor de los casos hay que considerar la suspensión de la cooperación.

Los riesgos externos también ponen en peligro el proyecto, pero escapan totalmente o en gran parte a la influencia de la gerencia del proyecto.

Se llama supuestos a los factores externos que tienen que estar dados para que un proyecto tenga sentido y sea realista. Un ejemplo: el Banco Central asesora a bancos pequeños en el establecimiento de relaciones de crédito comercial con microempresas. El objetivo del proyecto es: "Las microempresas solicitan y reciben créditos en las condiciones habituales del mercado". Un supuesto podría ser que las organizaciones no gubernamentales activas en la zona meta no ofrezcan créditos subvencionados. La gerencia del proyecto tiene que mantener bajo observación la evolución de dichos factores, a veces incluso valiéndose de métodos de observación costosos, para tener una idea de las dimensiones del riesgo. Si un riesgo se torna realmente amenazador, hay que

[17] Las ofertas de modificación están descritas en:"Vías de la cooperación. ¿Cómo funciona el procedimiento Standard?" (GTZ, 1997).

modificar la concepción del proyecto. En situaciones extremas puede ser necesario dar por terminado el proyecto.

Los métodos para efectuar el análisis de riesgos y supuestos incluyen, p.ej.: *mind map*, árbol de problemas, mapa de relaciones, modelo de evaluación de supuestos.

4.4. Indicadores

Los indicadores describen qué significan exactamente los objetivos, resultados y supuestos del proyecto, y en qué se puede re-conocer si se han alcanzado. Además, permiten formarse una idea sobre el nivel de exigencias y los criterios de éxito del proyecto. Los indicadores sirven a la gerencia del proyecto como "hilo conductor" en sus actividades de seguimiento y evaluación. No existen indicadores "listos para el uso", sino que son siempre definidos ad hoc.

Son el resultado de un proceso de consenso y reflejan el parecer conjunto de todos los involucrados. Si no se han definido indicadores precisos, esto en general tiene repercusiones negativas en la ejecución, dando lugar a malentendidos y conflictos, debido a que los involucrados interpretan de manera diferente el nivel de exigencias o el alcance de los objetivos a los que se aspira.

Las organizaciones contraparte con frecuencia se conforman con comprender los objetivos de manera cualitativa y en general, mientras que nosotros queremos saber "exactamente" lo que queremos lograr. También en estos casos hay que tratar de entender la posición del otro. Sería un error que los asesores de la GTZ definiesen indicadores "porque hay que hacerlo", pero las organizaciones contraparte no se interesasen por ellos y, en consecuencia, no se atuviesen a ellos. Los indicadores tienen que describir las características esenciales de un objetivo, de un resultado o de un supuesto, y ser independientes.

Esto significa que no puede considerarse, por ejemplo, al número y duración de los cursos realizados como un criterio para el éxito de la capacitación. Un indicador podría ser, en este contexto, la disminución de las fallas de calidad en la producción.

Los indicadores pueden referirse a productos físicos (p.ej. productos de la cosecha) o a cambios en la organización (p.ej. la organización contraparte planifica mejor).

5. RESPONSABILIDADES Y ROLES

En el modelo de los "tres niveles de cooperación" (véase 1.1), se distingue entre los procesos de contribución de la GTZ, de las organizaciones contraparte y de los grupos destinatarios. Los grupos destinatarios tienen la responsabilidad del proceso de desarrollo, mientras que las organizaciones contraparte asumen la responsabilidad por los resultados. Es su proyecto, al cual nosotros prestamos nuestro aporte. Esto no significa que la GTZ no pueda asumir también la responsabilidad de una parte previamente definida de los resultados y de la gestión del proyecto, si esto es conveniente desde el punto de vista de la sostenibilidad.

En la planificación debe determinarse, hasta qué punto:
* los grupos destinatarios pueden modificar su situación por su propio esfuerzo, y en qué necesitan apoyo del proyecto;
* las organizaciones contraparte pueden obtener los resultados por sus propios medios y en qué necesitan apoyo de la GTZ.

Esto permite determinar con mayor claridad la contribución que deben prestar los diversos actores y poner en claro las respectivas responsabilidades. Esto no debe ser mal entendido, en el sentido de que la GTZ rehúsa asumir responsabilidad en el proyecto o de que se intenta crear una división entre la GTZ y las organizaciones contraparte. Se trata, por el contrario, de organizar la cooperación de tal modo que tenga mejores perspectivas de éxito a largo plazo.

Para distribuir las tareas y responsabilidades hay que aclarar los roles de cada uno y las expectativas de cada uno con respecto a los otros:

* ¿Qué debe hacer el equipo de la GTZ, "asesorar" o "actuar"? El rol de la GTZ es más difícil de precisar de lo que parece, si se tiene en cuenta que los asesores de la GTZ tienen el control sobre los fondos asignados por la GTZ.
* ¿Cómo se distribuye la responsabilidad de funciones de gestión tales como la planificación del proyecto, el plan de operaciones, el seguimiento y evaluación, la elaboración y presentación de informes, el control de avance del proyecto, etc. entre el equipo de la GTZ y las organizaciones contraparte?
* ¿Cómo es la cooperación con otros proyectos?
* ¿De quién es el plan? ¿Quién fracasa si el proyecto fracasa? ¿A quién se le echa la culpa? ¿A quién se elogia si el proyecto tiene éxito?
* ¿Quién paga qué? ¿A quién se le da qué? Por ejemplo: ¿Quién está autorizado a utilizar los vehículos y para qué fines?

Estas preguntas no se pueden aclarar de una vez para siempre. Algunas sólo pueden encararse en el momento en que se presentan. Se recomienda fijar por escrito lo que se acuerde al respecto. Sin embargo, lo más importante es que las partes asuman lo acordado. En muchos proyectos se ha recurrido con éxito a la cooperación de asesores externos al proyecto para aclarar conjuntamente los roles y las responsabilidades. A menudo vale más la pena invertir en el establecimiento de buenas relaciones de cooperación que redoblar esfuerzos en el nivel técnico.

Los métodos para determinar las responsabilidades y los roles incluyen, p.ej.: SWOT, análisis de interacción de los servicios, taller de planificación del equipo.

6. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

Las organizaciones contraparte han recibido el mandato de ejecutar un proyecto de una instancia con responsabilidad política – en general un ministerio – que también es responsable, junto con el BMZ, del contenido del acuerdo inter-gubernamental. La GTZ, por su parte, ha recibido la orden del BMZ o de otra instancia financiadora.

En un proyecto pueden estar involucradas muchas organizaciones, estatales **res involucrados** y o gubernamentales, de utilidad pública o del sector privado, organizaciones de base u organizaciones de apoyo, de producción y de servicios. Cada una tiene sus propios objetivos e intereses, su propia cultura organizacional. Con frecuencia no es fácil armonizar los distintos intereses.

Para la GTZ, se trata de encontrar contrapartes que:
* quieran realmente el proyecto,
* sean aceptadas por los diversos grupos destinatarios y estén en condiciones de comunicarse y cooperar con ellos de forma efectiva,
* cuenten con las condiciones jurídicas necesarias para la ejecución del proyecto.

Los métodos para analizar la organización del proyecto incluyen: análisis organizacional, mapa de relaciones y otros métodos indicados para el análisis de los involucrados.

7. PARTICIPACIÓN Y TALLERES DE PLANIFICACIÓN

7.1. Participación

En la cooperación al desarrollo, la participación suele ser entendida como un objetivo por derecho propio. Cuando los afectados son involucrados y se hacen cargo ellos mismos de mejorar sus condiciones de vida, ya se ha logrado un éxito desde el punto de vista del desarrollo.

En cada etapa de planificación dependerá del asunto en cuestión a quién se da participación y en qué forma. ¿Quién puede aportar informaciones y buenas ideas, mejorando la planificación? ¿Quién debería ya tomar parte en el proceso de planificación porque habría que tenerlo informado acerca del desarrollo del proyecto? Y, sobre todo: ¿De la participación de quién de-pende el éxito del proyecto? La participación sirve para desarrollar la concepción del proyecto a partir del punto de vista de los afectados.

Sobre la participación se funda la lealtad a la concepción del proyecto. Quien siente el proyecto como algo propio, va a prestar la contribución a la cual se compromete.

Aquí se ponen de manifiesto también los límites de la participación. Sólo debería ser involucrado en decisiones el que se vea realmente afectado por ellas y quien deba contribuir para que el proyecto tenga éxito. En otras palabras: quien asume responsabilidad debe poder participar en las decisiones. Pero participar no significa necesariamente decidir. A menudo sólo se trata de informar y consultar.

Así pues, en muchos casos hay que involucrar en distintas fases de la planificación a diferentes grupos o personas, y distribuir la participación según sea la profundidad de la planificación. La participación no significa que tome parte en la toma de decisiones quien no aporta nada a ellas ni asume ninguna responsabilidad al respecto. De lo contrario se lograrán planes poco realistas y de escasa utilidad para la actuación.

Es preferible no darle participación a un grupo que darle una participación aparente. Si en un taller, por ejemplo, un grupo elabora una concepción, en la convicción de ser responsable de lo que se resuelve al respecto, y luego, a otro nivel, esa resolución es modificada, esto puede ser el golpe de gracia para la motivación y la colaboración de dicho grupo. Por ello es aconsejable pensar primero con tranquilidad quién debe tener derecho a opinar sobre qué asunto, y no despertar falsas expectativas.

7.2. Talleres

Los talleres son instrumentos de la gestión de proyectos con una finalidad determinada. Se pueden realizar talleres para:
* transmitir información y conocimientos,
* mejorar las relaciones de trabajo entre los miembros del equipo, y
* apoyar funciones de gestión, tales como planificación y evaluación.

Los talleres complementan otros tipos de actividad, tales como reuniones o trabajo de escritorio, pero no lo reemplazan. Son uno de los elementos del proceso, y no el proceso en sí.

Los talleres constituyen fases de gran insumo de energía en el proyecto. Son relativamente caros y cuestan tiempo. Se puede aprovechar la realización de un taller para tematizar cuestiones difíciles que resultan difíciles de encarar en el trabajo cotidiano del proyecto. No habría que derrochar la energía generada en un proyecto para tratar asuntos banales.

Cada taller es como un pequeño proyecto. Las partes que cooperan en el proyecto piensan qué es lo que quieren lograr y cómo deben actuar para conseguirlo. De lo que se decida depende a quién se invita, cuánto tiempo se le dedica y qué etapas de trabajo se planifican. Todos los aspectos organizativos de un taller deben decidirse de acuerdo a los objetivos que se plantea: lugar de reunión, gastronomía, alojamiento, elementos para facilitar que los miembros estén relajados y motivados, moderación, idioma de la discusión, distribución de los lugares, visualización, etc.

El círculo de participantes será muy diferente si se trata de informar a un grupo amplio, consultar a grupos de intereses importantes, tomar decisiones o resolver tensiones en la dinámica del grupo. A veces resulta conveniente invitar a diversas personas o grupos a participar en distintas fases del taller.

En el marco del ZOPP, los talleres son especialmente indicados para concretar informaciones, lograr un consenso en la forma de considerar la situación, poner de manifiesto las diferencias entre distintos intereses y puntos de vista y resolver cuáles son los próximos pasos a dar. Además, los talleres han demostrado ser eficaces para aclarar una situación de necesidad y estrategias de solución directamente con los afectados o para informar a los comitentes sobre resultados de planificación y decisiones pendientes importantes.

La responsabilidad de la realización de un taller recae sobre la gerencia del proyecto, y no puede ser delegada en moderadores externos. Los expertos externos que apoyan a la gerencia del proyecto en la planificación deben ser más que moderadores. Un término más adecuado es “asesor de procesos”.

La planificación es una tarea a realizar de forma conjunta con las otras partes involucradas. Esto no se cumple si la GTZ ordena realizar los talleres, confecciona las listas de participantes y llega con los planes listos. Los grupos e instituciones contraparte no deben sentirse como participantes pasivos del ZOPP.

La aplicación de técnicas de visualización en los talleres – p.ej. tarjetas de colores y carteleras – ha demostrado ser eficaz. La visualización complementa la comunicación oral. La visualización impide que lo que se dice "entre por un oído y salga por el otro" y eleva las probabilidades de que se preste atención a opiniones y puntos de vista de los participantes que de otro modo no se habrían manifestado.

Algunos métodos apropiados para los talleres son: moderación, visualización, trabajo en grupos, filmación en video.

8. LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (MPP)

Lo que hay que documentar en el ciclo del proyecto depende de las necesidades de información de las organizaciones y personas involucradas.

El Gobierno contraparte y el BMZ tienen la función de decisión, conducción y control de la política de desarrollo y ponen a disposición los fondos requeridos. Para cumplir con su función necesitan datos transparentes sobre la justificación y los objetivos del proyecto, su estrategia y los costos involucrados.

Las organizaciones contraparte y la GTZ son responsables de que las contribuciones respectivas en el marco de la cooperación se presten de acuerdo a la orden y en concordancia con los principios por los que se rigen las organizaciones respectivas. Para ello, la dirección de las diversas organizaciones necesita informaciones "agregadas" sobre la marcha y los efectos del proyecto.

Cuanto más inmerso está alguien en un proyecto, tanta más información necesita. Sólo la gerencia del proyecto y el equipo de la GTZ *in situ* necesitan informaciones detalladas sobre las operaciones, la marcha y los efectos del proyecto. Los grupos destinatarios y otros grupos involucrados en el proyecto necesitan informaciones sobre lo que se espera concretamente de ellos y sobre lo que ellos pueden esperar de los demás.

La matriz de planificación del proyecto es particularmente adecuada para informar a las instancias que asumen la responsabilidad política del proyecto y otras instancias relativamente alejadas. Está inspirada en una matriz norteamericana llamada "logical framework". La MPP ilustra "de un vistazo" los elementos funda-mentales del plan y sus relaciones recíprocas. Es aplicada de una u otra forma en casi todas las organizaciones de la cooperación al desarrollo. También la GTZ la utiliza para la toma de decisiones interna.

Estrategia	Indicadores	Supuestos	Indicadores de los supuestos
Objetivo superior: objetivo estratégico hacia el que se orienta el proyecto			
Objetivo de desarrollo: situación a la que aspiran los grupos destinatarios	Cómo reconocer si se ha alcanzado el objetivo de desarrollo		
Objetivo del proyecto: Cambios en la forma de actuar de los grupos destinatarios	Cómo reconocer si se ha alcanzado el objetivo del proyecto	Factores ajenos a la influencia de los grupos destinatarios que deben darse para que puedan alcanzar el objetivo de desarrollo.	Cómo reconocer si se ha cumplido el supuesto
Resultados: Productos y servicios generados por la gerencia del proyecto	Características fundamentales de los resultados	Factores ajenos al proyecto que deben darse para que se pueda alcanzar el objetivo del proyecto.	Cómo reconocer si se ha cumplido el supuesto
Actividades requeridas para alcanzar los resultados.	Insumos y costos		

Rara vez se pueden presentar todas las informaciones sobre la planificación en una única matriz de planificación del proyecto (MPP). De hecho, tampoco es necesario, ya que es raro que todos los involucrados necesiten todas las informaciones. Una variante práctica de la matriz que provee todas las informaciones básicas sobre el proyecto se presenta en el gráfico adjunto.

Los conceptos utilizados en esta matriz[18] se explican en los capítulos 2 a 4. Hay muchas formas posibles de utilizar esta matriz. Para un programa, por ejemplo, puede valer la pena confeccionar una matriz global y exponer cada componente en una matriz por separado. También se puede ilustrar el proyecto por un lado y el aporte alemán por otro, en dos matrices de planificación del proyecto por separado (es decir, confeccionando por separado una matriz de planificación para el aporte alemán), cuyo contenido estaría, por supuesto, estrecha-mente relacionado.

o niveles de la matriz de planificación del proyecto (MPP): Objetivo superior, objetivo del proyecto, resultados y actividades. En ellos no aparece el nivel del objetivo de desarrollo.

La ventaja de esta forma de proceder es que permite distinguir más claramente las esferas de responsabilidad en la cooperación.

Si la matriz de planificación del proyecto (MPP) no resulta adecuada, por ejemplo porque una estructura lógica racional de este tipo no encuadra en el con-texto sociocultural, puede documentarse el proceso de planificación de otra manera. La transferencia de la información a la matriz de planificación del proyecto puede realizarse también fuera del proceso participativo de planificación si al hacerlo no se modifica unilateralmente lo acordado.

La función de la matriz de planificación del proyecto en hacer que la planificación sea transparente. La conexión lógica entre las casillas ayuda a comprobar la coherencia del plan.
Sin embargo, si el debate sobre las relaciones de causalidad entre resultados y objetivos, etc., se convierte en un juego intelectual, la MPP puede perder fácilmente su utilidad. Para el trabajo práctico con la matriz de planificación del proyecto hay que recordar tres cosas:

* Cuando se ha escrito algo en la matriz de planificación del proyecto, esto crea la sensación de que ha alcanzado un grado mayor de realidad.

* Un plan escrito en un texto corrido puede dar la impresión de que se trata de algo bien madurado, "redondo". Pero si el mismo contenido es volcado en una MPP, de pronto resultan visibles lagunas, p.ej. en los indicadores, y toda la atención se concentra de pronto en lo que falta. Esto puede ser positivo, ya que pone de manifiesto que la orientación aún no está completa, pero también puede tener un efecto paralizante, ya que a fuerza de querer perfeccionar los planes no se llega a actuar.

* Una matriz que no se modifica en años, no vale el papel en el cual se ha escrito. Por principio todo puede modificarse. Cuanto más profundo el nivel de planificación, tanto más frecuentemente se requieren modificaciones.

9. CONCLUSIONES

Entre una guía y la acción en la práctica puede haber un abismo. Quien se adentró en este texto con la expectativa de recibir más indicaciones prácticas y útiles para la planificación tal vez se sienta defraudado. Otros, en cambio, considerarán positivo que las cuestiones se planteen de forma abierta, y que no se prescriban normas rígidas y métodos esquemáticos para la gestión del proyecto. Para estos lectores, tal vez no vayamos suficientemente lejos. El texto se ha limitado a presentar dife-rentes posiciones en una plataforma común, a partir de la cual hay que diseñar y seguir desarrollando en la práctica el ZOPP.