

Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto



AMHON-PRODEMTHON



Índice

1. Presentación

2. Conceptos básicos sobre proyectos

- 2.1. Definición de “proyecto”
- 2.2. Ciclo de un Proyecto
- 2.3. La metodología del Marco Lógico

3. Identificación del proyecto

- 3.1. Análisis de participación
- 3.2. Análisis de problemas
- 3.3. Análisis de objetivos
- 3.4. Análisis de alternativas

4. Formulación del proyecto

Diseño del proyecto

- 4.1. Lógica de intervención
- 4.2. Factores externos
- 4.3. Indicadores y fuentes
- 4.4. Revisión final

Planificación detallada

- 4.5. Cronograma de actividades
- 4.6. Presupuestos
- 4.7. El Marco lógico en cascada

5. Ejecución, Seguimiento, Evaluación y Viabilidad.

- 5.1. Ejecución
- 5.2. Seguimiento
- 5.3. Evaluación
- 5.4. Viabilidad

6. Anexos

- 6.1. Metodologías de análisis participativas
- 6.2. Análisis de alternativas por el método FODA
- 6.3. Análisis de alternativas por el método de pesos ponderados
- 6.4. Factores de viabilidad
- 6.5. Incorporación de la perspectiva de género en los proyectos.
- 6.6. Modelo de formulación de proyectos de la AECI
- 6.7. Glosario de términos
- 6.8. Bibliografía complementaria o relacionada con el tema

1. Presentación

La Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, y la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI, presentan el “Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto”, como un aporte al proceso de fortalecimiento de la gestión municipal y una contribución a la gestión de proyectos de desarrollo en Honduras.

Este manual es una iniciativa del Programa de Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal de Honduras (PRODEMHN), orientada a mejorar la capacidad de gestión de proyectos de los técnicos municipales y agentes de desarrollo local.

A lo largo del documento se aborda la gestión de proyectos desde el enfoque integrado del Marco Lógico, en donde se concibe el proyecto como un ciclo con cuatro fases: Identificación, Formulación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación. Se ha elegido este enfoque por ser el más común en los proyectos que acometen las instituciones internacionales de desarrollo.

Se ha redactado como una guía práctica, donde se definen los conceptos clave y se ilustran con ejemplos, para las personas que quieran iniciarse en la gestión de proyectos de desarrollo, aunque se espera que pueda ser útil también a gestores con experiencia que deseen actualizar sus conocimientos.

Hay diferentes concepciones y perspectivas a la hora de hablar de un desarrollo local que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población de un lugar; pero si hay cierta unanimidad a la hora de definir este desarrollo como un proceso a largo plazo, endógeno y acumulativo.

En ese sentido, este documento considera oportuno enfatizar la importancia de que los proyectos de desarrollo hagan un análisis participativo de la realidad sobre la que van a trabajar como un primer paso que nazca de las necesidades sentidas y priorizadas por las comunidades, las instituciones o las personas beneficiarias, que impulse una identificación concertada y oportuna, así como que ayude a establecer una planificación que favorezca la ejecución de los proyectos, de modo que contribuyan mas eficazmente a la mejora de las condiciones de vida de la población.

Este manual empieza definiendo los conceptos básicos sobre proyectos y exponiendo cómo se lleva a cabo la identificación de un proyecto y los análisis que requiere. A continuación se aborda su formulación, el diseño y la planificación detallada. Posteriormente se revisan las fases de ejecución, seguimiento y evaluación, incidiendo en la viabilidad y la sostenibilidad. Finalmente, se complementa con una serie de anexos que sirvan de apoyo o referencia a la hora de formular un proyecto: métodos participativos de análisis, métodos para el análisis de alternativas, factores claves para la viabilidad de un proyecto, incorporación de la perspectiva de género en los proyectos, modelo de formulación, glosario de términos y una bibliografía complementaria.

En la elaboración de este documento que hoy se publica, queremos agradecer la participación y aportes de la organización Ingeniería Sin Fronteras, y de todas las personas e instituciones que asistieron a los diferentes talleres impartidos para producir y validar este manual.

2. Conceptos básicos sobre proyectos

2.1. Definición de “proyecto”

Se define un proyecto como cualquier intervención que tiene las siguientes características:

1. Está planificada.
2. Está destinada a lograr un objetivo.
3. Tiene un presupuesto determinado.
4. Tiene un plazo determinado.

La metodología de gestión de proyectos se puede aplicar a intervenciones de distinto tamaño, duración o presupuesto.

Ejemplo. Se pueden abordar con la misma metodología proyectos tan dispares como unas capacitaciones, la construcción de un mercado, la mejora de un proceso administrativo o la generación de ingresos en una región.

Es importante no confundir un proyecto con un **proceso**. El proceso es una actividad de duración indefinida. No obstante muchos proyectos pueden generar procesos nuevos.

Ejemplos: Las tareas de administración de una institución constituyen un proceso, lo que no impide que haya un “proyecto de mejora” de este proceso.
Un proyecto de abastecimiento de agua potable en una comunidad donde no hay, dará lugar, cuando termine, a un proceso de gestión de ese agua.

Cuando un proyecto es complejo, se puede descomponer en otros más simples. A veces, para referirnos a un proyecto que engloba a otros utilizamos el término **programa**, y para referirnos a proyectos que son partes de otros mayores, el término **componente**.

Ejemplo: 1 programa con 2 proyectos, y cada proyecto con 3 componentes:

Programa de abastecimiento de Agua Potable en el Municipio de Comatete.

Proyecto de Agua Potable en la Comunidad de Santa Lucía.

Componente de infraestructura en Santa Lucía.

Componente de educación y sensibilización en Santa Lucía.

Componente de gestión en Santa Lucía.

Proyecto de Agua Potable en la Comunidad de Santa Rosa.

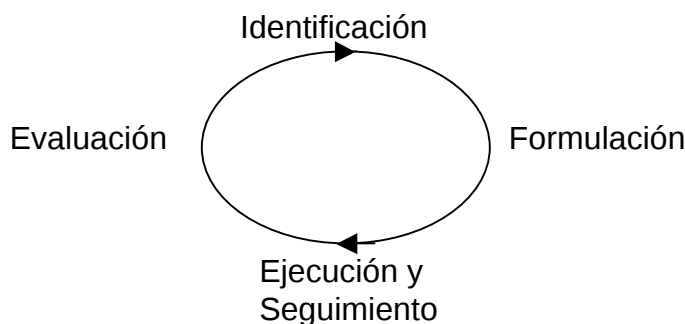
Componente de infraestructura en Santa Rosa.

Componente de educación y sensibilización en Santa Rosa.

Componente de gestión en Santa Rosa.

2.2. Ciclo de un proyecto

En un proyecto se pueden considerar 4 fases.



Identificación

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 partes afectadas, de una lógica de intervención expresadas globalmente en objetivos, resultados y actividades.

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.

Ejecución - 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 del proyecto 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.

Evaluación

La evaluación consiste en hacer una apreciación sobre un proyecto en curso o acabado. 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 viabilidad. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan mejorar de forma progresiva la gestión de los proyectos. Por eso se evalúa en todas las fases del ciclo del proyecto los mismos elementos clave, que permanecen constantes en el tiempo.

2.3. La metodología del Marco Lógico

Es la metodología usada por la mayoría de las instituciones internacionales que trabajan en desarrollo. Sigue la "lógica" de causa-efecto o medios - fines para relacionar todos los elementos de una intervención. Esta metodología cubre 3 áreas:

- 1º. El análisis del contexto de la intervención.
- 2º. El ordenamiento y la estructuración de las ideas.
- 3º. La presentación del proyecto de una forma clara y normalizada.

Algunas veces se encuentran proyectos que aparentemente han sido formulados bajo la metodología del Marco Lógico, y sin embargo, sólo han aplicado esta metodología para la presentación del proyecto, y no como una herramienta de análisis del contexto ni de ordenación de las ideas. Este es un error que hay intentar evitar.

Los aspectos más importantes que forman parte de un proyecto diseñado con el Marco Lógico se resumen la **Matriz del Marco Lógico**. A lo largo de este manual se explicará con detalle el contenido de esta matriz.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

	Lógica de intervención	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 OG	Instrumento de medida de los indicadores del OG	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir el OG
Objetivo específico	El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto	Medidas (directas e indirectas) de consecución del OE	Instrumento de medida de los indicadores del OE	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir el OE
Resultados	Resultados que la gestión del proyecto debe garantizar	Medidas (directas e indirectas) de consecución de lo R.	Instrumento de medida de los indicadores de los R.	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir los R.
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 los A.

3. Identificación de un proyecto

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 intervención 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 los afectados una vez finalizada la intervención externa, ya que éstos 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 los pobladores quizá 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 los distintos participantes. En el caso de que las prioridades no coincidan no es recomendable imponer los criterios de unos sobre otros.

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. En el anexo A.1 se da un ejemplo de metodología de análisis participativo.

Igualmente, es muy recomendable utilizar técnicas visuales que permitan escribir las ideas principales en un lugar visible para todos. En este manual se utiliza la **técnica de tarjetas**, que consiste en escribir cada idea en una tarjeta de papel o cartulina, que se pega o despega sobre una tablero, de manera que sea legible por todos los participantes.

Nota: Para realizar un taller participativo con tarjetas son necesarios: Un tablero, pizarra o pared, tarjetas de cartulina o papel (preferiblemente de colores), marcadores gruesos y cinta adhesiva para colgar las tarjetas.

3.1. 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 beneficiarios, perjudicados, 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:

- Beneficiarios: Población general y especialmente mujeres y niños, el colectivo de dueños de locales de comidas, comerciantes...
- Perjudicados: 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: Promotores de la idea, promotores de salud, responsables de proyectos similares cercanos, ingeniero de agua y saneamiento...

2. Estudiar **algunos** grupos con más profundidad. Posiblemente no todas las partes 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 los beneficiarios y afectados por el proyecto posiblemente sean contrarios. Si se elige priorizar los intereses de los beneficiarios es necesario incluir en el proyecto actividades que compensen los posibles daños a los perjudicados, integrándolos de alguna forma en el proyecto como beneficiarios, o en su lugar estudiando posibles indemnizaciones.

3.2. Análisis de los problemas

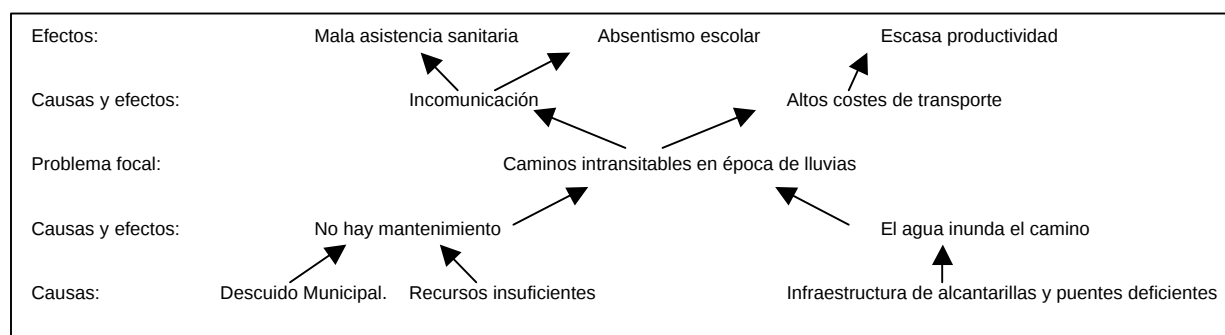
En este análisis se estudian los problemas de un colectivo y se ordenan según una relación causa-efecto para elaborar un **árbol de problemas**, que es un esquema de la **realidad negativa actual** que se quiere cambiar con el proyecto.

El análisis de problemas debe:

1. Detectar **todos** los problemas relacionados con el área de análisis, sin confundir lo que es un problema o **estado negativo**, con lo que es la “ausencia de una solución”. Cada problema se debe escribir en una tarjeta, y sólo un problema por tarjeta.

Ejemplo: Analizando los problemas de los niños 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 “niños menores 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 niños, contratar a personas para cuidar los niños 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, y se colocan sus tarjetas en el centro del tablero. Las tarjetas de los problemas que son **causa** de los principales se colocan debajo de estos y los que son **consecuencia**, encima. Se van agrupando todos los problemas hasta que nos podamos quedar con uno que será el más importante, al que denominaremos focal.
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



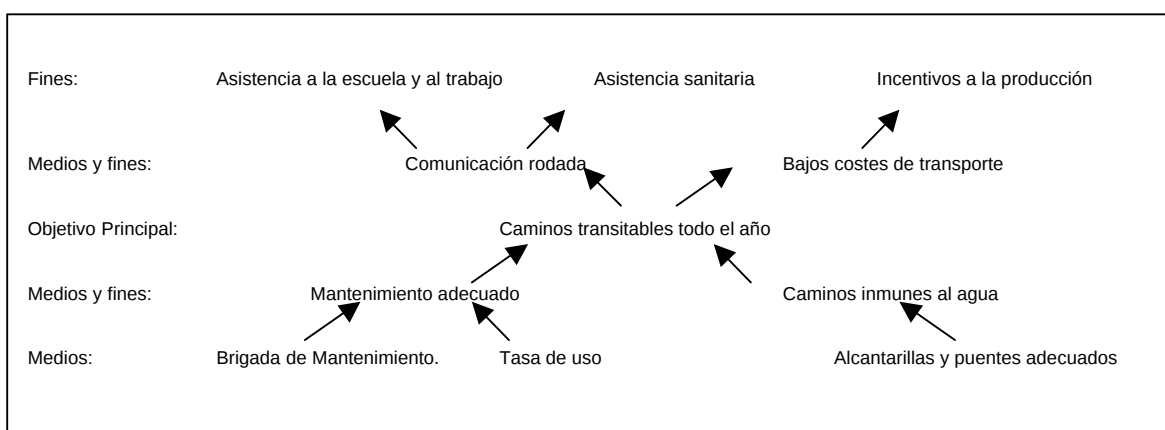
3.3. Análisis de los objetivos

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 necesarios para alcanzarlos.

Ejemplo: “Mejorar los caminos” no es un enunciado correcto de un objetivo, sino de una actividad. Un enunciado correcto puede ser “caminos transitables para el tráfico rodado 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 problemas.
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.



3.4. 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 del proyecto 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. Cada una se escribe en una tarjeta.
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.

Para una discusión sistemática se pueden utilizar el método **FODA** o el método de **pesos ponderados** que se explican en los anexos.

4. Formulación del proyecto

A. Diseño del proyecto

4.1. Lógica de intervención

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 INTERVENCIÓN
1. Objetivo general
2. Objetivos específico
3. Resultados
4. Actividades
5. Medios
6. Costes

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 los beneficiarios. Debe ser 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 intervenciones 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, 1 técnico de campo, 1 administrador, 40 familias beneficiarias.
Costes	142.000 US \$

4.2. 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 técnicos municipales bien formados se realizan capacitaciones, pero esto no basta si luego los técnicos abandonan la Alcaldía. Por eso, la condición que se tiene que dar (factor externo) para conseguir el resultado es que "Los técnicos 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 continua 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 debe rechazar la propuesta de proyecto.

Ejemplo: Para conseguir un servicio de recogida de basuras mediante un camión propiedad de la Alcaldía, se necesita que todos los ciudadanos paguen 100 lempiras de tasa de recogida de basuras para el mantenimiento del servicio. Si esto es poco probable, por ser una cantidad excesiva para muchos ciudadanos, este factor debe considerarse letal, y habría que abandonar esta estrategia. Se puede considerar otras estrategia como por ejemplo compartir el camión con otras Alcaldías para reducir el coste de mantenimiento.

4.3. 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 niños que enferman será un indicador **cuantitativo**, la ausencia de enfermedades gastrointestinales será un indicador **cualitativo**, y el que los niños se laven los dientes será un indicador de **comportamiento**.

En un proyecto cuyo objetivo es que las familias mayores 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 beneficiario** (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, independientes en cada uno de los distintos niveles de la Matriz del Proyecto, **objetivamente verificables**, creíbles y basados en datos obtenibles.

Cuando se definen indicadores también hay que especificar cómo se van medir, lo que se conoce como **fuerza de verificación**. Si un indicador no tiene fuerza de verificación se debe sustituir por otro que sí la tenga. A ser posible se deben utilizar, si existen, fuentes externas fiables. En cualquier caso es necesario que la recopilación de datos no resulte excesivamente costosa en comparación con el beneficio que aporta. Si el proceso de recopilación resulta impracticable, habría que elegir otro indicador.

Ejemplo: Para el indicador número de niños enfermos se utiliza como fuente de verificación el registro del Centro de Salud. Para los indicadores de una capacitación se pueden utilizar fuentes como la lista asistencia, los ejercicios escritos y corregidos, o la copia de examen escrito evaluatorio.

4.4. 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 intervención 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?
- ☐ ¿Los beneficiarios cubren los costes de mantenimiento del proyecto?
- ☐ ¿Los estudios adicionales son suficientes?

B. Planificación detallada de un proyecto

Para planificar un proyecto adecuadamente es necesario contar con la colaboración de personal cualificado, con experiencia en ejecución de proyectos en ese área, y que disponga de conocimientos actualizados sobre las actividades necesarias para conseguir los 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 definidos 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 detallados** de cada uno de los trabajadores 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 formulación.

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.

4.5. Cronograma de actividades

En un cronograma se detallan las actividades a realizar y los periodos en que se llevarán a cabo. El diagrama 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 periodos de tiempo a emplear utilizando la unidad de medida temporal más apropiada (días, semanas, meses...). Para cada actividad se marca el periodo o periodos 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 de mecánicos						
Sistemas de riego						

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 los agricultores 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.

4.6. Presupuestos

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

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	10	2.000	20.00
Total			32.800

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

<u>Ejemplo:</u> Presupuesto por partidas y trimestres de un proyecto de “sistemas de riego instalados” en US \$.					
Partidas	1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º 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.

<u>Ejemplo:</u> 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

4.7. El Marco Lógico en cascada

Cuando una intervención 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 intervención (objetivo general, específico, resultados y actividades) de la intervención de mayor envergadura. En las siguientes columnas se coloca la lógica de intervención 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 intervención principal con el objetivo general de las siguientes, los resultados de esta con los objetivos específicos, y así, consecuentemente, las actividades de esta intervención 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 de Comatete. 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 las condiciones de salud básica	O.G.: Mejoradas las condiciones de salud básica	O.G.: Mejoradas las condiciones de salud básica	O.G.: Mejoradas las condiciones de salud básica
R1. Centro de Salud funcionando R2. Población educada en salud básica. R3. Agua potable en la comunidad	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. Promotores de salud educando R2. Cartillas explicativas	R1. Infraestructura de captación, bombeo, almacenamiento y distribución. R2. Comité de agua. R3. Población educada

5. Ejecución, Seguimiento, Evaluación y Viabilidad

5.1. Ejecución

En 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.

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 el proyecto se hacen **planes operativos** detallando el trabajo a realizar por cada uno de los trabajadores del proyecto.

<u>Ejemplo:</u> Plan operativo del mes de junio de un técnico agrícola que tiene como misión supervisar 10 fincas e impartir talleres de capacitación																										
Actividades	Días del mes de junio																									
	1	2	5	6	7	8	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	24	27	28	29	30					
Visita a la finca nº 11	x										x															
Visita a la finca nº 12		x										x														
Visita a la finca nº 13			x										x													
Visita a la finca nº 14				x										x												
Visita a la finca nº 15					x										x											
Visita a la finca nº 16						x										x										
Visita a la finca nº 17							x										x									
Visita a la finca nº 18								x									x									
Visita a la finca nº 19									x									X								
Visita a la finca nº 20									x										x							
Impartición de taller de siembra										x																
Impartición de taller de fertilizantes																				x						
Reuniones de coordinación			x				x					x						X								
Elaboración de informes																									x	

Al inicio del proyecto es imprescindible realizar una **primera medición de los indicadores** para conocer el punto de partida y poder obtener al final las transformaciones reales que ha generado el proyecto.

5.2. Seguimiento

Durante la ejecución del proyecto es necesario hacer el seguimiento de lo que se va avanzando y compararlo con lo planificado inicialmente, para que, en caso de que haya **desviaciones negativas**, se introduzcan **medidas correctivas** o, en su caso, se reformule el proyecto.

El seguimiento se debe hacer **día a día** por 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.

Ejemplo. Seguimiento de la constitución de un fondo de crédito

ACTIVIDAD PREVISTA

Descripción: Constitución de un fondo de crédito

Recursos: Personal

Costes: 30.000 US \$

PERIODO: de 1/1/2000 al 30/6/2000

Situación: Concluida., En Proceso, No realizada, Reprogramada, Desestimada.

Breve explicación: El fondo de crédito se ha constituido, se ha elaborado y aprobado por la cooperativa. Cada productor ha firmado un contrato de crédito por el cual se establecen las condiciones del mismo. El fondo ha financiado la labores de mecanización, la semilla y los fitosanitarios a cada productor, en un monto variable en función del número de manzanas que se ha sembrado

PERIODO: de 1/7/99 al 31/12/99

Situación: Concluida., En Proceso, No realizada, Reprogramada, Desestimada.

Breve explicación: Se ha devuelto el 40% del fondo prestado, que era lo previsto...

En el informe final se debe informar con detalle de la justificación económica del proyecto, siendo recomendable que las cuentas estén auditadas.

Dado que el seguimiento es fundamental para una buena ejecución y sistematización de un proyecto es importante extendernos un poco mas con los siguiente cuatro subapartados:

El Sistema de Seguimiento

I. Concepto

El **seguimiento** de un proyecto es la supervisión continua o periódica de la ejecución del mismo. En este sentido, no sólo habrá que seguir la evolución física del proyecto (es decir, 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**.

Preguntas a responder cuando se quiere establecer un sistema de seguimiento:

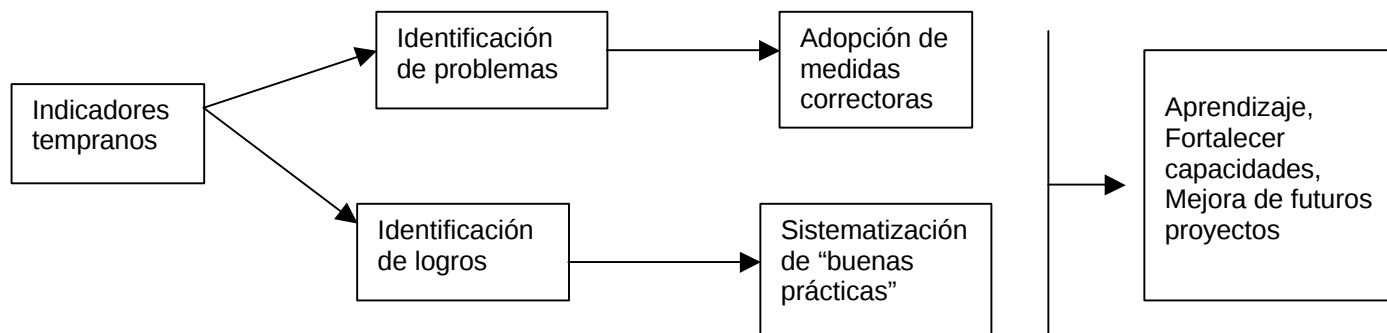
QUÉ información es relevante para nosotros (indicadores).

CÓMO debería ser recolectada y analizada (métodos).

QUIÉN se involucrará en cada fase (responsabilidades).

Los objetivos de un adecuado sistema de seguimiento son:

- Facilitar indicadores tempranos sobre los progresos o falta de los mismos, en el logro de objetivos y en la consecución de resultados.
- Una vez que hemos identificado y valorado los posibles problemas permitirá adoptar las medidas correctoras necesarias tanto en el diseño como en la forma de ejecución, para mejorar la calidad de los resultados.
- Hace posible el fortalecimiento de los resultados positivos tanto de ejecución como de los logros, de manera que nos permite sistematizar las “buenas prácticas” y tenerlas en cuenta para acciones posteriores y/o en otras de las zonas del proyecto.
- Permite que se determine si el proyecto tal y como está concebido sigue siendo o no pertinente.
- Contribuye a señalar y adecuar la distribución de las responsabilidades y a fomentar el aprendizaje. De esta manera se comparten éxitos y fracasos de los resultados y las decisiones de cambio para la mejora en el futuro.
- Ayuda a reforzar las capacidades de seguimiento y evaluación de las instituciones participantes.



Entendemos por **evaluación** 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 formulación proyecto que se expresan en una matriz del marco lógico con objetivos, resultados, indicadores, hipótesis y factores de riesgo.
- El plan operativo anual y su presupuesto.
- El cronograma o calendario de acciones.
- Los informantes o fuentes de información.
- Los receptores 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 serían los siguientes:

- 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 las Municipalidades. 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. **Viabilidad 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 simplemente indicar si es probable que los efectos del proyecto se mantengan en el futuro, pero la única forma de verificar la viabilidad es mediante una evaluación ex – post, con posterioridad a la finalización de la intervención.

III. Indicadores

Los indicadores son un conjunto de medidas de distintos aspectos de la realización del proyecto que determinan 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.

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 intervención.

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 específicas.

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 como 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 la 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”.

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

✓ **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 un índice erróneo 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 se ha de asegurar que su definición contenga:

- Calidad: El que (la naturaleza de lo que queremos medir).
- Cantidad: expresión numéricamente la meta a lograr.
- Grupo beneficiario: colectivo concreto a quienes va dirigido.
- Localización temporal y espacial: concretan el tiempo y el espacio en el que se alcanzará el indicador.

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.
- **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 los interesados, de forma que se garantice que los objetivos del proyecto están siendo comprendidos y cuentan con respaldo. Así serán significativos para las Municipalidades con las que se trabaja y se involucrarán más la consecución de los resultados.

d. Sensibilidad de los indicadores

Dado que los indicadores van a constituirse en conjunto básico de la información que se va a recoger sobre los logros del proyecto, es importante que permitan un análisis diferenciado acuerdo a factores socioeconómicos relevantes para el proyecto (grupos de edad, nivel social, etc.), y especialmente respecto al género. En este caso las Municipalidades suelen tener desagregada la información; sin embargo es un aspecto en el que es importante destinar recursos.

e. Fuentes de verificación

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

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

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. La transmisión de la investigación 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 de 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 los participantes en el proyecto en los niveles

territorial y nacionales, y al que la dirección del proyecto suministrará información periódica y sistemática.

5.3 Evaluación

“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 **viabilidad**. 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.

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 los beneficiarios y otros afectados.

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

La viabilidad: 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 tenido un **impacto negativo** no previsto si se han formado charcas alrededor de las fuentes que son un criadero de zancudos.

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

Es **viable** 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.

5.4 Viabilidad

Un proyecto es viable cuando puede beneficiar al grupo destinatario durante un largo período aun cuando haya finalizado, en lo esencial, la ayuda exterior proporcionada por los donantes.

La viabilidad 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 viabilidad 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 viabilidad se debe analizar desde la fase de identificación, en análisis de las alternativas, lo que puede dar lugar a modificar la lógica de intervención, 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 es uno de los 5 indicadores que se miden.

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**. En los anexos se detallan estos factores.

Ejemplo: Centro de capacitación para jóvenes con escasos recursos sin empleo no viable

El Centro cobraba unas tasas por los cursos que impartía, pero sólo había demanda para los de computación, y no para los de electricidad residencial, mecánica automotriz y soldadura. Además las tasas eran bajas, porque el Centro estaba destinado a jóvenes con escasos recursos, con lo que apenas se cubría los salarios de los profesores. Con el tiempo había que reponer las computadoras, que se estaban quedando anticuadas, del único taller que tenía demanda, pero no había dinero, lo que hacía que el taller no fuera viable. El taller se "salvó", consiguiendo apoyos institucionales que sufragaban el déficit, y aumentando las tasas, pero a cambio de no dar clase a los jóvenes con escasos recursos para los que estaba destinado.

Anexos

6.1. Metodologías de análisis participativas

Las metodologías de análisis participativo son instrumentos que permiten hacer un análisis de las necesidades existentes y de sus posibles soluciones, conjuntamente entre todas las partes afectadas. Son muy recomendados para llegar a conocer las “**necesidades sentidas**” de un colectivo y los distintos puntos de vista que se tienen para afrontarlas.

En varios manuales de “enfoque del marco lógico”, se propone la metodología participativa denominada **Taller del Marco Lógico**: un instrumento que facilita que las partes involucradas en una situación compleja participen en su análisis, en la planificación de sus soluciones, y que alcancen una visión compartida.

El Taller del Marco Lógico:

- Se realiza en el área del proyecto.
- Incluye a todas las partes involucradas.
- Es impartido por un moderador independiente que domine la técnica del Marco Lógico.
- Utiliza técnicas de visualización (con tarjetas) para centrarse en los aspectos clave.
- Se inicia con la exposición de la información recopilada específicamente.

La participación de los beneficiarios en los talleres puede llegar a ser complicada, por su número y su nivel cultural. Para que los beneficiarios pueden expresar sus opiniones y prioridades, pueden participar en el taller a través de algunos representantes, o se pueden realizar más talleres simplificados con grupos numerosos de beneficiarios.

En el taller se llevan a cabo todas las fases de la identificación y diseño del proyecto (Análisis de la participación, Análisis de los problemas, Análisis de los objetivos, Análisis de las estrategias, Lógica de intervención, Factores externos, Factores de viabilidad, Indicadores y sus Fuentes de Verificación).

6.2. Análisis de alternativas por el método FODA

En el método **FODA** se analiza para cada alternativa:

Fortalezas: ventajas intrínsecas a la estrategia

Oportunidades: ventajas que puede aprovechar del entorno

Debilidades: desventajas intrínsecas a la estrategia

Amenazas: desventajas que le pueden venir del entorno

Ejemplo: Para dar servicio de transporte de pasajeros a un nuevo asentamiento se comparan dos alternativas: Constituir una cooperativa de transporte o contratar una empresa ya existente.				
Alternativa	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cooperativa	+ Crea empleo en la comunidad + Más sensible a las necesidades de la comunidad.	+ Los vehículos se pueden utilizar para otros servicios. + Ingresos extras dando servicios a	+ No se tiene experiencia en el negocio del transporte + No se tiene experiencia en	+ La competencia de otra empresa puede arruinar el negocio. + Las

		otras comunidades. + Ayudas a las cooperativas	gestión de cooperativas	desavenencia de los socios pueden hacer que se disuelva la cooperativa
Empresa	+ Sencillo + Rápido	+ La competencia entre empresas permite negociar un contrato ventajoso. + Si no da buen servicio se puede cambiar.	+ Menor frecuencia + Trato poco amable.	+ Incumplimiento de los compromisos.

6.3. Análisis de alternativas por el método de pesos ponderados

Es un método numérico que permite cuantificar el valor de cada alternativa siguiendo los siguientes pasos:

1. Establecimiento de los **criterios a valorar** según los puntos de vista de los implicados, por ejemplo, coste, tiempo de ejecución, riesgos, viabilidad, etc.
2. **Ponderación** de estos criterios entre 0 y 10. Cuanto más importante se considere un criterio más puntos se le dará.
3. **Valoración de cada alternativa** entre 0 y 10 según cada criterio. Cuanto más ventajosa sea la alternativa según el criterio más puntos se le dará.
4. **Ponderación de los valores de cada alternativa.** Se multiplica cada valor por su ponderación.

Ejemplo: Para dar servicio de transporte de pasajeros a un nuevo asentamiento se comparan dos alternativas:

1. Constituir una cooperativa de transporte.
2. Contratar una empresa ya existente.

Las partes afectadas establecen, por consenso, como *criterios* de valoración el **coste inicial**, el **coste de mantenimiento**, el **beneficio social**, la **viabilidad** y el **tiempo** de puesta en marcha, que ponderan respectivamente con 7, 9, 5, 10 y 2 puntos. A continuación valoran por consenso cada una de las *alternativas* según los criterios establecidos. Haciendo los cálculos correspondientes da que la alternativa de la cooperativa obtiene 173 puntos y la de la empresa 217, por lo que, para estas personas, es más ventajosa la alternativa de la empresa.

Criterios (Ponderación)	Coste Inicial (7)	Coste de mantenimiento (9)	Beneficio social (5)	Viabilidad (10)	Puesta en marcha (2)	Puntuación
Cooperativa Valoración (Ponderación)	2 (2x7=14)	7 (7x9=63)	10 (9x5=50)	4 (4x10=40)	3 (3x2=6)	14+63+50+40+6= 173
Empresa Valoración (Ponderación)	8 (8x7=56)	5 (5x9=45)	2 (2x5=10)	9 (9x10=90)	8 (8x2=16)	56+45+10+90+16= 217

6.4. Factores de viabilidad

En “Evaluación de proyectos” se proponen 6 factores de viabilidad de proyectos que son los que se resumen a continuación.

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.

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

Alguno 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 la 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

Alguno 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

Alguno 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

Alguno 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 unas 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

Alguno 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 los beneficiarios 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 los beneficiarios en relación a la adaptación cultural y la voluntad de cambio

f. Consideraciones medioambientales

Alguno 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

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

La perspectiva de género en la gestión del ciclo de un proyecto de desarrollo

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 hijos; 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 solo 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 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 comunitarios, 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 individual y colectiva del poder; y posibilita establecer una nueva mirada en la gestión del ciclo de los proyectos de desarrollo.

La institucionalización transversal del género a nivel municipal¹

Institucionalizar género es más que crear una oficina de la mujer o contratar a una especialista en género; hay que trabajar por incluirlo en todos los programas, políticas y servicios de una institución o proyecto.

¹ Texto extraído del libro *Inclusión de la Perspectiva de Género en la Gestión Municipal*, publicado por la Fundación DEMUCA, a quien agradecemos su colaboración.

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 una mirada de género en los proyectos y procesos de desarrollo local, significa además evitar prácticas socioculturales, de modo que las mujeres representen sus propios intereses y ejerzan sus derechos como ciudadanas de forma plena:

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.

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 adultos y jóvenes, entre blancos e indígenas entre pobres y ricos.

La visión de proceso en la incorporación de la perspectiva de género².

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 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 benéficos 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

² Idem.

participación paritaria en asambleas, comités, mesas y otros espacios; reserva de una cuota mínima 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 planteo.

La participación de las mujeres³.

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 son muy desventajados, 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 privilegiados.

Las herramientas que se recomienda aplicar al analizar la participación de mujeres en el ciclo de un proyecto, se relacionan con la 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?
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, cualificaciones, 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 genero:

³ Extraído de documento interno de la Fundación DEMUCA.

ANÁLISIS DE GÉNERO	
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

6.6. Modelo de formulación de un proyecto: Agencia Española de Cooperación Internacional - AECI

En el diseño del documento de formulación de la AECI se incorpora el enfoque del marco lógico cuya metodología, además de estar asumida de forma generalizada por las principales agencias de cooperación para el desarrollo, ha demostrado ser muy útil para mejorar la gestión de los proyectos en todas sus fases.

La Cooperación Española entiende por proyecto de desarrollo «un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continua produciendo bienes y/o servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución» (MAE-SECIPI, 1998:97).

1. DATOS DE PRESENTACION DEL PROYECTO

1.1. Título del Proyecto.

Título que procurara coincidir con el objetivo específico esperado de la intervención.

1.2. Fecha de elaboración del Documento.

1.3. Entidad que presenta el Proyecto.

Persona o institución que ha tomado la iniciativa en la presentación del proyecto

1.4. Entidad a la que se presenta.

Institución a la que se le presenta el proyecto.

1.5. Fecha e instrumento de aprobación.

Se indicara día, mes y año e instrumento de aprobación por parte de la AECI.

1.6. País o área geográfica.

Conveniente señalar el país, departamento, municipio y localidad donde va a ejecutarse el proyecto.

1.7. Duración estimada del proyecto.

Se indicará el período total estimado del proyecto, meses o años, señalando las fechas previstas de inicio y de finalización.

1.8. Contraparte.

Se indicará la entidad responsable de la ejecución o supervisión del proyecto; aportando datos sobre la personería, curriculum, estatutos, fines de la misma, experiencia, responsables, entre otras informaciones.

1.9. Otras entidades publicas o privadas que participen en el proyecto y a que titulo.

Indicar otras entidades participantes y con que papel: cofinanciadoras, coejecutoras, contraparte, colaboradoras, entre otras.

2. FINANCIACION TOTAL

Indicar monto estimado para la ejecución del proyecto, desagregándolo por el coste a aportar por la(s) organización(es) a quien se le solicita y el coste aportado por la contraparte u otras entidades participantes.

3. DESCRIPCION RESUMIDA DEL PROYECTO

A rellenarse de manera que permita la comprensión global del proyecto e incluya todos los elementos y datos relevantes del mismo, de forma breve y concisa

Esta descripción resumida debe presentarse de acuerdo al esquema del marco lógico, incluyendo objetivos y resultados, indicadores y principales hipótesis.

Se expresará claramente para quién se realiza la acción, describiendo y cuantificando a los beneficiarios y su ubicación.

4. CONTEXTO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1. Contexto y antecedentes

Explicar un marco o mapa que defina claramente una panorámica de la realidad en la que se inscribe el proyecto, incluyendo los antecedentes del proyecto e introduciendo toda la información relevante y necesaria para comprender el por qué y el para qué del proyecto.

4.2. Descripción de beneficiarios y otros actores implicados

Se realizará aquí esencialmente una consideración sobre los beneficiarios, las contrapartes y otros interlocutores en el proceso específico de desarrollo sobre el que se quiere intervenir. Es esencial conocer sus intereses respectivos, sus percepciones y sus interrelaciones.

4.3. Principales problemas detectados

Se comentarán los principales problemas detectados en la realidad sobre la que se piensa incidir, sus relaciones y el procedimiento seguido para su detección. Se considera muy adecuada la preparación de un árbol de problemas en el que se pongan de manifiesto las relaciones de causas y efectos entre los distintos problemas identificados. Este árbol, deberá figurar en los anexos.

4.4. Análisis de objetivos

Los problemas se transforman en una situación futura positiva, planteando los objetivos que se persiguen con el proyecto. Estos objetivos serán ordenados por su importancia y por la

relación causal que los vincula. Es igualmente útil preparar su árbol de objetivos que se incluirá como anexo.

4.5. Análisis de alternativas y Justificación de la intervención elegida

Se explicarán de forma detallada las razones que han llevado a la selección de la estrategia adoptada, entre todas las posibles, para alcanzar un objetivo específico concreto.

5. LÓGICA DE INTERVENCIÓN

Para garantizar la coherencia interna del proyecto es necesario encadenar la secuencia lógica dada entre las actividades, los resultados y los objetivos, de manera que se cumpla la siguiente relación: con los recursos (humanos, técnicos y materiales) se emprenden las actividades y con éstas se alcanzan los resultados. El logro de los resultados debe conducir al objetivo específico, el cual contribuye al logro del objetivo general.

Tanto los objetivos como los resultados se describen como si ya estuviesen conseguidos.

5.1. Objetivo general

En este apartado se describirá el objetivo de carácter global al que el proyecto puede contribuir, aunque esté fuera de su estricta competencia.

El objetivo general es el estado positivo que nuestra intervención contribuirá a alcanzar pero que no puede plenamente garantizar. Este objetivo debe ser coherente con la política de desarrollo del país beneficiario.

Es conveniente incluir en la descripción los indicadores que expresen de forma numérica este objetivo y sus fuentes de verificación.

5.2. Objetivo específico

El objetivo específico expresa el efecto positivo sobre la población beneficiaria que se espera alcanzar si el proyecto se completa con éxito. El objetivo específico es la formulación en positivo del problema principal identificado. El título del proyecto coincidirá normalmente con el enunciado de este objetivo.

Cada proyecto debe tener un sólo objetivo específico, aunque en las intervenciones de carácter integral puede ser necesario definir más de uno. En este último caso se estudiará la pertinencia de realizar un proyecto por cada objetivo específico identificado.

Los Indicadores y Fuentes de Verificación reciben una interpretación similar a la descrita para el caso del objetivo general, si bien en este nivel la concreción debe ser mayor que en el anterior caso.

Deben comentarse las hipótesis y riesgos detectados que pueden impedir la consecución del objetivo general.

5.3. Resultados esperados

Definen los productos y servicios que se van a realizar durante la ejecución del proyecto. La obtención de estos resultados debe hacer posible la consecución del objetivo específico y su logro depende directamente de las actividades previstas en la intervención.

En la descripción de los resultados no debe haber ninguna ambigüedad. Por este motivo deben incluirse indicadores numéricos que expresen con total claridad la cantidad, la calidad, el tiempo, las personas o instituciones beneficiarias y la zona en la que se obtendrán todos esos resultados. Igualmente deben comentarse las hipótesis que deben cumplirse para que los resultados puedan alcanzar el objetivo específico.

5.4. Actividades previstas

Las actividades serán las acciones que la entidad ejecutora del proyecto deberá llevar a cabo para la consecución de los resultados establecidos en el apartado anterior. Se describirán agrupándose en función de la consecución de cada resultado esperado, indicando con precisión qué actividades será necesario realizar para cada uno de los resultados previstos.

Por cada actividad descrita se indicarán los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para su realización y el coste de dichos recursos. El presupuesto global por actividades debe presentarse en los Anexos.

Por último, se comentarán las condiciones previas, positivas o negativas, si las hubiere, a la ejecución de las actividades.

5.5. Matriz de planificación

La matriz de planificación constituye el núcleo central del documento de formulación de proyectos. Es el punto de partida y el instrumento que permitirá la adecuada definición de los componentes del proyecto y refleja la estructura del documento de formulación. Debe incluir todos los elementos anteriores, según los criterios de lógica vertical y horizontal ya descritos. La MPP tiene una gran relevancia en la estructuración del seguimiento y la evaluación del proyecto.

Como criterio general se trata de incluir en todos los apartados anteriores las explicaciones que se consideren pertinentes para aclarar el significado de la matriz de planificación, de sus distintos elementos y de las relaciones existentes entre éstos.

6. PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y PLAN DE EJECUCION

6.1. Cronograma de actividades

Partiendo de un horizonte máximo de cuatro años, se deben detallar las actividades descritas anteriormente, estableciendo el semestre y el año en el que se ejecutará. En la primera columna se relacionan todas las actividades y en las columnas siguientes se especifica marcando con una «X» o una barra horizontal a lo largo de qué semestre está previsto realizar dicha actividad.

6.2. Desglose presupuestario AECl y de otros financiadores

Se realizará un desglose del presupuesto por conceptos y financiadores, con carácter anual, bianual o cuatrianual. Los conceptos se subdividirán, en el caso de la AECl: Costes directos, gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y su ejecución; recursos humanos (personal) gastos corrientes en bienes y servicios de mantenimiento de los equipos y materiales, viajes y estancias, de inversiones, fondo rotatorio, infraestructura y otros acordes con la estructura del proyecto; formación, cursos de capacitación, etc.. Y costes indirectos, aquellos que no se incluyen directamente en la financiación de la ejecución del proyecto: gastos de diseño y seguimiento y evaluación cuando proceda. En el apartado «Otros gastos», está previsto para desembolsos no contemplados en los anteriores conceptos y se deberá especificar por componentes. El concepto de gastos imprevistos será aceptado únicamente si se explicitan los imprevistos relacionándolos con los indicadores de riesgo, debiéndose especificar qué destino tendrán dentro del proyecto de no producirse la situación de riesgo.

6.3. Plan de ejecución

Deben desglosarse las aportaciones de la AECl de acuerdo a los mecanismos de ejecución y describirlos: En caso de subvención, detallar el organismo beneficiario, cuantía y concepto presupuestario, objeto de la misma, plazo de ejecución y justificación y otras condiciones. En caso de contrato a realizar por la AECl, detallar tipo (asistencia técnica, suministro, obras), contenido, cuantía, lugar y procedimiento de licitación esquema de términos de referencia y

cláusulas técnicas. En caso de ejecución directa por la AEI o por otro organismo de la Administración española, detallar contenido, procedimiento previsto y cuantía. En caso de otro mecanismo de ejecución, describirlo y cuantificarlo.

6.4. Procedimientos de organización interna.

Se trata aquí de describir la organización del personal asignado al proyecto, del conjunto de instituciones involucradas en su ejecución y del reparto de responsabilidades, presentando un organigrama siempre que sea posible.

7. ESTUDIO DE VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD.

Con el estudio de viabilidad se pretende disponer de los datos necesarios que informen sobre las posibilidades de que el proyecto se mantenga en el futuro tras el cese de la ayuda exterior. La viabilidad de un proyecto depende de un conjunto de factores de desarrollo que ya han sido considerados en las páginas precedentes:

7.1. Políticas de apoyo.

7.2. Aspectos institucionales.

7.3. Aspectos socioculturales.

7.4. Enfoque de género.

7.5. Factores tecnológicos.

7.6. Factores medioambientales.

7.7. Factores económico-financieros.

8. PROCEDIMIENTOS DE GESTION TRAS LA FINALIZACION DEL APOYO EXTERNO Y FORMA DE TRANSFERENCIA PREVISTA

De manera específica y exhaustiva se analizará el procedimiento que se seguirá para trasladar la responsabilidad y la propiedad del proyecto tras su finalización, expresando la vinculación formal al proyecto de inmuebles, bienes y equipos adquiridos, así como la afectación de los inmuebles, régimen de titularidad y propiedad. Se pide también un comentario sobre las entidades que asumirán la responsabilidad.

Especialmente se tratarán los proyectos que, dadas sus características, una vez finalizado el apoyo externo, sigan produciendo excedentes que deban ser reinvertidos, como por ejemplo el caso de los fondos rotatorios.

9. SINERGIAS FAVORABLES EN RELACION CON EL SISTEMA INSTITUCIONAL Y SOCIECONOMICO ESPAÑOL

En este apartado se explicarán las relaciones que se establecerán entre el país receptor de la ayuda y España como consecuencia de la ejecución del proyecto. Dichas relaciones incluyen el intercambio de conocimientos y experiencias, la transferencia de tecnología, la vinculación entre empresas y, en general, cualquier otra relación que afecte a una entidad pública o privada española.

10. NOMBRE, CARGO E INSTITUCIÓN DE LA PERSONA QUE HA CUMPLIMENTADO EL DOCUMENTO

11. RELACIÓN DE ANEXOS

Se relacionarán los títulos completos de los distintos documentos que acompañan a la formulación del proyecto.

6.7. Glosario de términos

- Diseño de un proyecto: es 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.
- Antecedentes: corresponde a todos los aspectos del análisis de la realidad en la que se pretende incidir. Deben abarcarse consideraciones políticas, institucionales, sociales, económicas y culturales. Podríamos decir que es la descripción de la realidad.
- Justificación: es el apartado donde relacionamos la realidad descrita con la transformación que queremos realizar, es decir, por qué queremos intervenir. Sin duda, aquí se manifiesta una postura política e ideológica.
- Contexto: nos corresponde describir y analizar otras intervenciones que se realizan y ver su conexión con nuestra propuesta y ámbito de acción.
- Ciclo de proyecto: los diversos pasos que contiene el desarrollo de un proyecto. En general se puede decir que son: su diseño, su implementación, el seguimiento y la evaluación. Cada paso implica una serie de aspectos metodológicos necesarios para su consecución.
- Problema: es la definición – descripción de la situación (que siempre es negativa) sobre la que pretendemos incidir y, por ende, solucionar. Normalmente un problema general se desagrega en otros problemas o situaciones negativas en distintos aspectos de la realidad.
- Objetivo general: responde al planteamiento en “positivo” del problema que se pretende resolver o bien, contribuir a resolver. Se plantea como ya logrado, es decir, como si se hubiera resuelto en problema.
- Objetivo específico: es el planteamiento en positivo de los subproblemas, por lo tanto, está íntimamente relacionado con el objetivo general, es decir se deriva de él. También se plantea como si ya se hubiera alcanzado, y de él se plantean los resultados que queremos obtener.
- Causas: al analizar una situación determinada, se debe deducir de dónde o bien por qué se motiva esa situación indeseable o que se pretende modificar.
- Efectos: estos corresponden a las consecuencias que tiene esa situación sobre el medio ambiente, las personas, los procesos, las instituciones, las políticas, etc.
- Resultados (fines): se refiere a la situación ideal, lo que queremos obtener después de realizar un conjunto de acciones. Estos están directamente relacionados con el o los objetivos específicos.
- Actividades (medios): son las acciones que se definen y se deben realizar para alcanzar los resultados esperados. Incluso, una actividad determinada puede contemplar una serie de sub-actividades.

- Insumos: es lo que requerimos para llevar a cabo actividades. Pueden ser humanos, de infraestructura, equipamiento, apoyo logístico, asistencias técnicas, investigaciones, diagnósticos, estudios, etc.
- Hipótesis: son situaciones externas que afectan o influyen la marcha del proyecto. Normalmente se plantean en positivo, ya que de lo contrario no tendría sentido actuar, además ya se consideran los riesgos en el diseño del proyecto.
- Riesgos: son los aspectos o factores externos al proyecto que pueden afectar al desarrollo del mismo.
- Pertinencia: es la posibilidad real del proyecto de poder ejecutarse, considerando los riesgos, y que efectivamente se logran los objetivos de transformación.
- Indicador objetivamente verificable (IOV): es la expresión numérica que expresa la prueba de un logro, se debe basar en datos obtenibles y además reflejar un tiempo y espacio.
- Fuente de verificación: se refiere a los documentos, estadísticas, informes, etc. en los que se basan los indicadores.
- Seguimiento: se corresponde a una actividad constante, permanente y sistemática que debe contemplar el proyecto y corresponde a quienes lo ejecutan. Para ello se deben establecer mecanismos estandarizados que reflejen la marcha del proyecto y su relación entre actividades – resultados y objetivos.
- Evaluación: pueden ser de dos tipos. Una externa, que corresponde su ejecución a agentes externos al proyecto y puede hacerse mediante logro de objetivos, de resultados, etc. Y, la otra, corresponde al proceso interno que se genera desde el seguimiento, podría decir que es la otra cara de la moneda. Para ello, se pueden establecer momentos específicos, contar con todas las personas involucradas y permite redireccionar el proyecto en caso necesario.
- Impacto: es un cambio o efecto cuantificable o visible.
- Incidencia: se entiende como el efecto que se tiene sobre procesos.
- Cronograma: corresponde a 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.
- Matriz de planificación: corresponde a 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.
- Presupuesto: corresponde al costo total del proyecto, este 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 detalladamente, o por aportes.
- Aporte solicitado: es el monto en dinero que se pide 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 los aportes.
- Aporte Local: es el monto en dinero o especie con el cual contribuye la entidad o grupo solicitante para desarrollar el proyecto y cambiar una situación determinada. También se expresa como porcentaje del costo total del proyecto, lo que permite visualizar los aportes.

6.8. Bibliografía complementaria

- ❑ El ciclo de proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. Manuel Gómez Galán y Héctor Sainz Ollero. CIDEAL , Madrid 1999.
- ❑ Metodología de proyectos de cooperación al desarrollo. AECI, Madrid 1999.
- ❑ El enfoque de marco lógico. NORAD. IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid 1997.
- ❑ Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores. NORAD. IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid 1997
- ❑ Manual de gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas 1993.
- ❑ Inclusión de la perspectiva de género en la gestión municipal. AECI/Fundación DEMUCA. San José 2000.