

Elaboración de Proyectos de Desarrollo para Organizaciones de la Sociedad Civil



Basado en el Enfoque del Marco Lógico

Javier J. García y Justicia

Autor

El autor es doctor en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Tiene los postgrados de “Máster en Sociología de la Población, el Territorio y las Migraciones” y de “Máster en Cooperación Internacional para el Desarrollo”, al igual que es “Experto en gestión de ONG’s y diseño de programas”. Es además “Licenciado en Educación”, “Licenciado en Ciencias Religiosas y Catequéticas” y diplomado en “Antropología Social”.

Se ha desempeñado como profesor en diferentes universidades mexicanas y españolas entre las que destacan la Universidad de Monterrey, la Universidad de La Salle y la Universidad de Deusto tanto a nivel de licenciaturas como maestrías.

Fue coordinador del área de proyectos de desarrollo comunitario del Centro para la Solidaridad y la Filantropía de la Universidad de Monterrey y miembro del claustro universitario de la misma universidad, donde fue reconocido con el premio promagistro 2007 a la calidad profesional y a la vivencia de los valores de servicio, responsabilidad, compromiso, justicia y trascendencia; máxima distinción anual de la institución.

Se ha desempeñado como evaluador de proyectos de coinversión y desarrollo social tanto en instituciones gubernamentales (SEDESOL) como fundaciones privadas de México.

Cuenta con una amplia trayectoria como asesor y consejero de diversas instituciones y fundaciones tanto privadas como gubernamentales en el campo de la elaboración proyectos de desarrollo social.

Ha impartido multitud de cursos sobre elaboración de proyectos sociales, filantropía y filantropía corporativa, liderazgo social, gestión de equipos, desarrollo comunitario, financiamiento de proyectos sociales, voluntariado, análisis de la realidad social, y educación para la solidaridad y la justicia, entre las más destacadas.

Fue miembro del equipo directivo de la ONG española PROYDE en su capítulo de Valencia-Palma de Mallorca, con la que participó como cooperante internacional en diversos proyectos de desarrollo en India y en México. Al igual que fue voluntario en proyectos de acción social con enfermos de SIDA, deficientes psíquicos, drogadictos, menores en situación de riesgo y ancianos en Valencia, Granada, Palma de Mallorca y Madrid durante más de 10 años.

COMUNICACIÓN: jjgjusticia@gmail.com

© Javier García y Justicia, 2012

© Secretaría de Desarrollo Social Estado de Nuevo León.

INDICE GENERAL

A.- INTRODUCCIÓN	4
B.- EL PROCESO DE INTERVENCIÓN	6
1.- Niveles de planificación: Planes, programas y proyectos. El diseño en 'cascada'	6
2.- El ciclo de proyectos	9
I.- Fase de identificación y diagnóstico	11
I.1.- Análisis de participación: beneficiarios y actores	13
I.2.- Análisis del contexto y problemas	18
I.3.- Análisis de objetivos	26
I.4.- Análisis de alternativas y prioridades	28
I.5.- Justificación del proyecto	32
<i>*Nota aclaratoria previa al diseño: Equivalencias terminológicas</i>	<i>37</i>
II.- Fase de diseño y formulación	39
II.1.- Matriz de Planificación de Proyectos (MPP).....	40
II.2.- Redacción de indicadores	46
II.3.- Cronograma	53
II.4.- Presupuesto	54
II.5.- Análisis de viabilidad	57
III.- Fase de ejecución y seguimiento	59

IV.- Fase de evaluación	62
C.- GLOSARIO COMPLEMENTARIO	70
1.- Tipos de proyectos: Fortalecimiento, Becas, Asistencial vs. Desarrollo y Remodelación.	70
2.- Capital Social y capital humano	72
3.- Trabajo en red. Modelo de diseño de intervención en red	73
D.- ANEXOS	77
Anexo I.- Verbos para la redacción de fines, propósitos y componentes	77
Anexo II.- Concentrado de formatos para el diseño de proyectos. Check list	79
Anexo III.- Ejemplo complementario	86
Anexo IV.- Lista de comprobación de un documento de diseño del proyecto elaborado mediante Marco Lógico	92
BIBLIOGRAFÍA	96

A.- INTRODUCCIÓN

Tienen en sus manos una herramienta pensada e ideada para apoyar el trabajo que día con día desarrollan en sus instituciones, reforzando así el compromiso continuo con la profesionalización. En la medida en que desarrollemos mejores proyectos, aumentará la calidad de nuestras intervenciones comunitarias y, por lo tanto, el impacto sobre la población que atendemos se verá incrementado y multiplicado. El fin último es apoyar el compromiso que todos tenemos de construir una mejor sociedad, un mejor Nuevo León.

Si bien tener conocimientos teóricos y metodológicos ayuda a sistematizar y estructurar los proyectos, el verdadero aprendizaje se da cuando se lleva a la práctica, de ahí el presente libro esté escrito en estilo de manual pretendiendo así ser una guía de consulta. Para su mayor comprensión se ha optado por reducir al máximo las explicaciones y aumentar el aprendizaje visual.

Entre todas las metodologías que podemos usar al respecto de lo señalado nos basaremos en el Enfoque del Marco Lógico (EML), por su reconocida validez y calidad para planificar y gestionar las intervenciones comunitarias, además de ser una de las metodologías más conocidas y utilizadas a nivel internacional entre las principales agencias de cooperación internacional entre las que destacan: ONU, BID (Banco Interamericano de Desarrollo), USAID (Estados Unidos), NORAD (Noruega), ASDI (Sueca), AECI (Española), ACDI (Canadá), GTZ (Alemania), JICA (Japón), y UE (Unión Europea); aunque no nos reduciremos únicamente a la metodología del EML sino que, complementariamente, usaremos herramientas de otras que enriquecerán el proceso de elaboración de proyectos.

A efectos de ser coherentes con el lenguaje más usado en el contexto mexicano, utilizaremos la propuesta del BID adaptada en México por el CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social), aunque al ser un manual de aprendizaje, iremos intercalando didácticamente algunos términos de otras metodologías que también son usadas habitualmente en el entorno local y nacional, facilitando así el poder relacionar adecuadamente todos los elementos que componen el desarrollo de un proyecto independientemente de la metodología que se utilice para el mismo.

El Enfoque del Marco Lógico es:

- Un instrumento de **análisis lógico** y de **pensamiento estructurado** en la planificación de proyectos. Por lo tanto es un método de **discusión secuencial**. Cada paso se construye sobre la base de los acuerdos alcanzados en el paso anterior.
- Un método de **planificación por objetivos** por lo que el punto de partida es el análisis profundo de los problemas o necesidades sociales, y desde ahí se derivan los objetivos (fines) y se va construyendo el resto de la lógica de intervención.
- Un método de **planificación participativa**. Todas las técnicas son de discusión en grupo. Los proyectos no se preparan en un despacho ni de manera individual. Se trabaja por **consensos**, no por imposiciones o juegos de mayorías o minorías.

El manual está compuesto de 3 grandes bloques: un primero en el que se dedicará una atención preferente al conocimiento de los diferentes pasos que componen el desarrollo de un proyecto bajo la metodología del Marco Lógico; en un segundo bloque se apuntarán brevemente algunos de los conceptos de vocabulario que se suelen usar de manera más común en el desarrollo de proyectos, destacando de manera específica un modelo de trabajo en red; en un tercer bloque se anexarán una serie de herramientas complementarias que faciliten por un lado la redacción de los diferentes pasos del proceso de desarrollo de un proyecto y, por otro, que sirvan como referencia a la hora de revisar el correcto diseño del mismo.

Cabe señalar que, para afianzar un correcto aprendizaje, se ilustrarán todas las explicaciones con diferentes ejemplos reales tomados de algunos proyectos que se desarrollan en nuestro entorno. Igualmente se ha considerado adecuado que el ejemplo principal que guiará la explicación sea tomado de un proyecto exitoso apuntado por Gómez y Sainz en su libro: *“El ciclo de proyectos de cooperación al desarrollo” (2010)* por dos motivos: por un lado su reconocido valor como guía de aprendizaje al ser un proyecto-modelo ya desarrollado, y por otro, para no romper el hilo conductor de los ejemplos principales y así poder reforzar mejor el aprendizaje.

B.- EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Es importante comenzar el presente manual con la diferenciación entre los tres niveles de planificación y de la interrelación entre los diferentes elementos de los mismos: planes-programas-proyectos. En ocasiones se detecta una falta de coherencia entre el ser de la institución (misión, visión y objetivos) con sus diferentes programas y proyectos, de ahí que comencemos con unos apuntes al respecto que ayuden a relacionar los distintos niveles de intervención que tienen las instituciones a la hora de planificar las diferentes estrategias de desarrollo.

1.- NIVELES DE PLANIFICACIÓN: PLAN, PROGRAMAS, PROYECTOS.

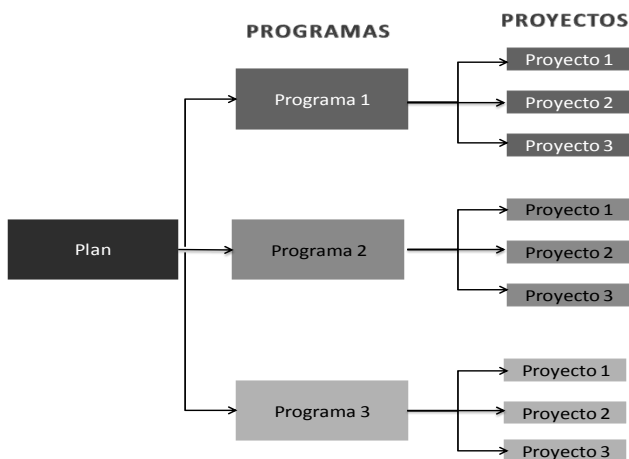
El **Plan** es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos. Es el término de carácter más global por su carácter general. Es el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos. Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector concreto (económico, social o cultural).

El **programa** es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas; un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado. El programa es el elemento fundamental para operar, gestionar, administrar y promover un plan.

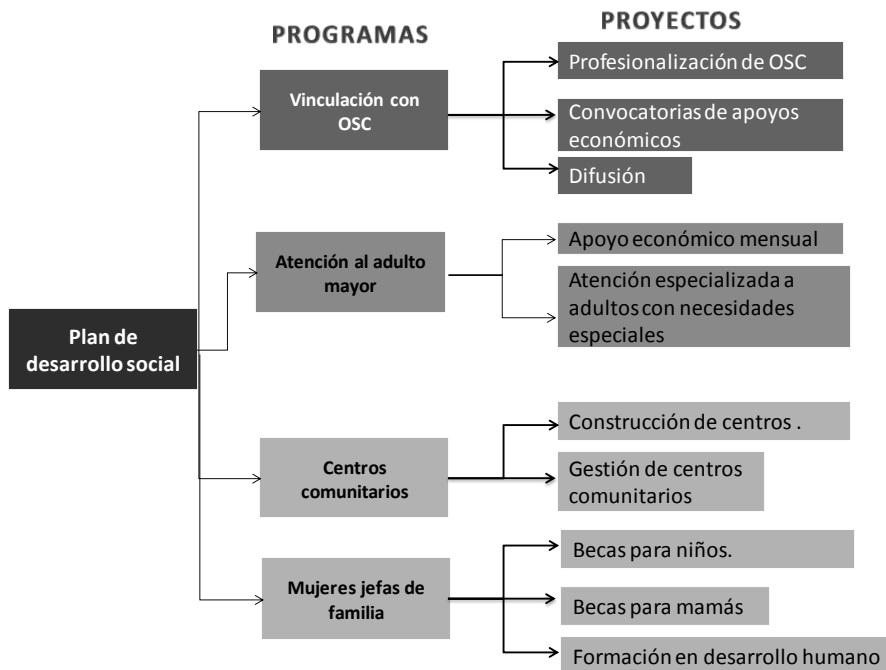
De un programa se derivan una serie de proyectos. El **Proyecto** es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinados componentes (también llamados resultados o metas) y propósitos (también llamados objetivos del proyecto u objetivos específicos).

La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y la especificidad, de manera que un programa está constituido por un conjunto de proyectos (Ander Egg, 1995).

Niveles de planificación

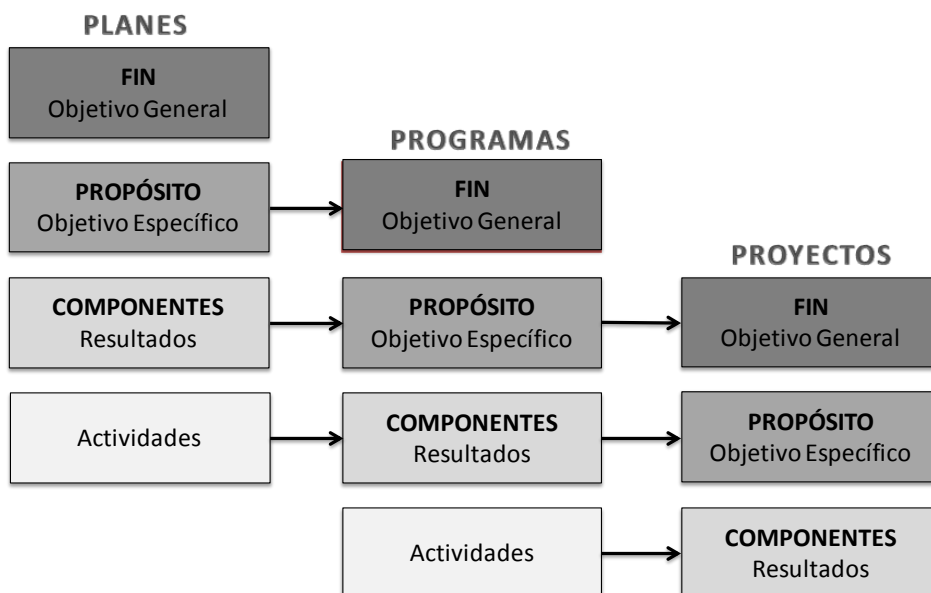


Ejemplo:



Diseño en Cascada.

En ocasiones surge la duda de cómo relacionar los distintos proyectos que la institución está realizando, con los programas y planes estratégicos de la misma, incluso como vincular los diferentes planes, programas y proyectos con otros que ya existan a nivel gubernamental o de otras instituciones-fundaciones con las que se colabora. Para ello podemos visualizar de manera simple en el “Diseño en Cascada” la relación entre los diversos elementos de una planeación.



Fuente: Gómez y Sainz (2010: 206) adaptado a la terminología del CONEVAL-BID.

De una manera gráfica sencilla podemos ver cómo uno de los PROPÓSITOS (objetivos específicos) del plan se convierte en el FIN (objetivo general) de uno de los programas, al igual que uno de los PROPÓSITOS (objetivos específicos) del programa se convierten en el FIN (objetivo general) de uno de los diferentes proyectos. Y así consecutivamente con los demás elementos de la planificación, tanto con los COMPONENTES (resultados o metas) como con las actividades.

2.- EL CICLO DE PROYECTOS

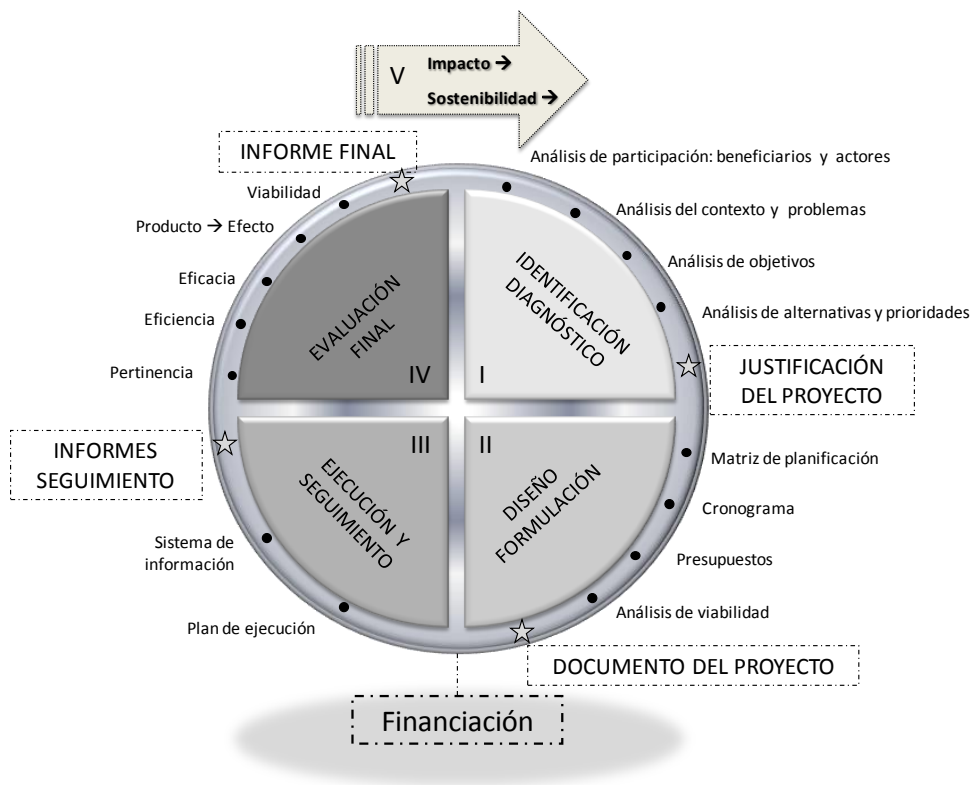
Los proyectos son las unidades básicas por medio de las cuáles se realizan las intervenciones concretas. Todo proceso de intervención pretende responder a las siguientes preguntas:

<u>Preguntas</u>	<u>FICHA TÉCNICA</u>
¿Cómo se llama el proyecto?	TÍTULO
¿Quién presenta el proyecto? ¿Dónde están ubicados como organización?	ANTECEDENTES DE LA OSC Y DE LA COMUNIDAD
¿Por qué se propone este proyecto?	JUSTIFICACIÓN
¿A quién van dirigidas las acciones del proyecto?	BENEFICIARIOS
¿Para qué o qué fines persigue el proyecto?	FINES, PROPÓSITOS y COMPONENTES Objetivos y resultados.
¿Cómo se van a hacer las acciones?	ACTIVIDADES
¿Con qué se va a hacer?	RECURSOS MATERIALES
¿Quiénes las van a hacer?	RECURSOS HUMANOS
¿Cuánto costará?	RECURSOS FINANCIEROS. PRESUPUESTO.
¿Cuándo se harán?	CRONOGRAMA
¿En dónde se realizarán?	LUGAR

Entre las múltiples metodologías que existen para diseñar un proyecto se ha optado por seguir los principios y lineamientos del **Enfoque del Marco Lógico (EML)** por ser uno de las metodologías actuales más extendidas y de mayor reconocimiento entre la comunidad internacional para el diseño de proyectos de desarrollo por **objetivos**.

El EML se representa gráficamente por medio del **ciclo de proyectos**, mismo que irá guiando el desarrollo del presente libro:

El ciclo de proyectos



Todos proyecto pasa por cuatro grandes fases representadas en el círculo interno y una quinta complementaria que se desarrolla al finalizar el mismo:

I.- Fase de identificación-diagnóstico.

II.- Fase de diseño-formulación.

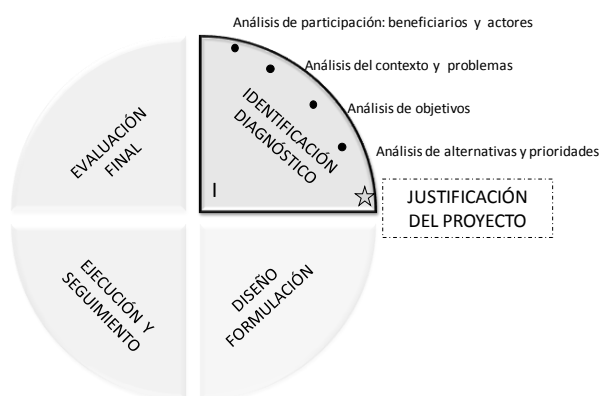
III.- Fase de ejecución-seguimiento.

IV.- Fase de evaluación final.

V.- Medición de impacto y estudio de sostenibilidad.

Cada una de estas fases se lleva a cabo a través de diferentes pasos representados en el círculo exterior, mismos que serán desarrollados con determinadas herramientas específicas para cada uno de ellos. Pasemos a explicar cada una de las fases y sus correspondientes pasos.

I.- FASE DE IDENTIFICACIÓN-DIAGNÓSTICO



Esta es la fase principal sobre la que se asentará y construirá gran parte del diseño, estructura, sistematización y lógica del proyecto, por lo que es fundamental dedicar un esfuerzo considerable a la misma.

En esta primera fase se trata de determinar cuáles son los problemas que han de resolverse o, en su caso, las oportunidades que pueden aprovecharse. Algo básico es que no se comience el proyecto sobre lo que se quiere hacer, sino sobre el problema o necesidad que se detecta en la comunidad o área a intervenir. En ocasiones se llega con soluciones preconcebidas que hacen que no se detecten las necesidades reales de una comunidad.

Se trata de tener una visión, lo más precisa posible, de la realidad social sobre la que el futuro proyecto pretende incidir. Muchas intervenciones fracasan por haber efectuado un diagnóstico excesivamente superficial del contexto en el que deben insertarse o por llegar con prejuicios que dificultan ver la realidad tal cual es.

Si un doctor realiza un mal diagnóstico del paciente se corre el riesgo de que el paciente no mejore, incluso que empeore. Un doctor que receta un medicamento o tratamiento, sin ni siquiera haber reconocido al paciente, tiene un elevadísimo porcentaje de equivocarse. De ahí que sea totalmente imprescindible **conocer profundamente la realidad** sobre la que se pretende intervenir.

Las preguntas básicas que se responden en esta fase son:

- ¿Qué sucede?
- ¿Por qué sucede?
- ¿A quiénes y cómo afecta?
- ¿Cómo se puede solucionar?

Entre la multitud de **técnicas de diagnóstico y valoración** que existen, adjuntamos las principales que pueden guiar nuestros esfuerzos en este sentido. Se destacará en el análisis aquella señalada con un (*) por ser propia del EML y con (**) otras dos que consideramos de un gran valor para el trabajo diario de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), que vendrían a ser un complemento para el análisis. Las demás están apuntadas a modo de guía y complemento, pues son técnicas de diagnóstico y valoración comúnmente usadas que pueden ayudar a realizar un análisis profundo de la situación cuya metodología de desarrollo se puede encontrar en la multitud de bibliografía especializada al respecto.

<u>Técnicas de diagnóstico.</u>	<u>Técnicas de valoración:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Revisión de información secundaria (estadísticas, encuestas, estudios sectoriales, ...).• Estudios de casos.• Etnografías.• Entrevistas.• Diagnósticos participativos.• Análisis y mapa de actores (**)• Matriz de donantes.• Árbol de problemas (*)	<ul style="list-style-type: none">• Análisis FODA (**)• Análisis de capacidad institucional.• Análisis estratégicos

I.1.- ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN: BENEFICIARIOS Y ACTORES.

En este paso se pretende establecer “quién es quién” dentro de una realidad determinada. Hay que saber **a quién queremos** mejorar *a la vez* que determinar **qué** es lo que **queremos hacer** (paso 2).

Es una especie de diagnóstico focalizado, ya que se hace “desde un punto de vista” particular y explícito. Por eso es importante que en los dos primeros pasos (análisis de participación y análisis de problemas) participen el mayor número de agentes comunitarios y personas de las diferentes comunidades-situaciones a las que se pretende atender.

En el análisis de participación se realizan dos estudios: Uno en relación a los beneficiarios y otro de los diferentes actores que participan en el proyecto.

Análisis de Beneficiarios.

Las preguntas generales que guían este paso son:

- ¿Quién o quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad? **(beneficiarios directos).**
- ¿Quién o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención? **(beneficiarios indirectos).**
- ¿Qué conflictos puede suponer que ocurrirán al apoyar a determinados grupos? **(perjudicados / oponentes).**

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	PERJUDICADOS/OPONENTES
<p>Determinar el tipo de población que será beneficiada directamente por el proyecto.</p>	<p>Apuntar el tipo de población que se puede llegar a beneficiar del proyecto pero de una forma indirecta.</p>	<p>Detectar aquella población que puede estar perjudicada por el proyecto y que, en algunas ocasiones pueda convertirse en oponente.</p>
<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Niños en edad escolar y con riesgo de deserción escolar. · Jóvenes de 12 a 21 años que consumen drogas. 	<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Familiares. · Maestros · Municipio. 	<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Empleadores que se benefician del trabajo infantil. · Narcotraficantes (si el proyecto es para sacar a los jóvenes de consumo de drogas). · Otras OSC locales (que vean el proyecto como invasor o como competencia). · Líderes comunitarios negativos (si el proyecto está destinado a despertar el potencial comunitario y detectar nichos de bloqueo al crecimiento).

Análisis de actores.

Es una herramienta que permite visualizar el conjunto de actores relacionados con una determinada problemática o sector de intervención, especialmente cuando se trabaja en red.

El objetivo es identificar los diferentes actores sociales y el ubicar las diferentes relaciones y espacios de interacción (formales e informales) que existen entre ellos.

En el análisis de actores se trata de identificar:

- Los que implementarán / intervendrán en el proyecto y las funciones que tendrán.
- Los que tomarán decisiones que afecten al proyecto.
- Los que lo financian.

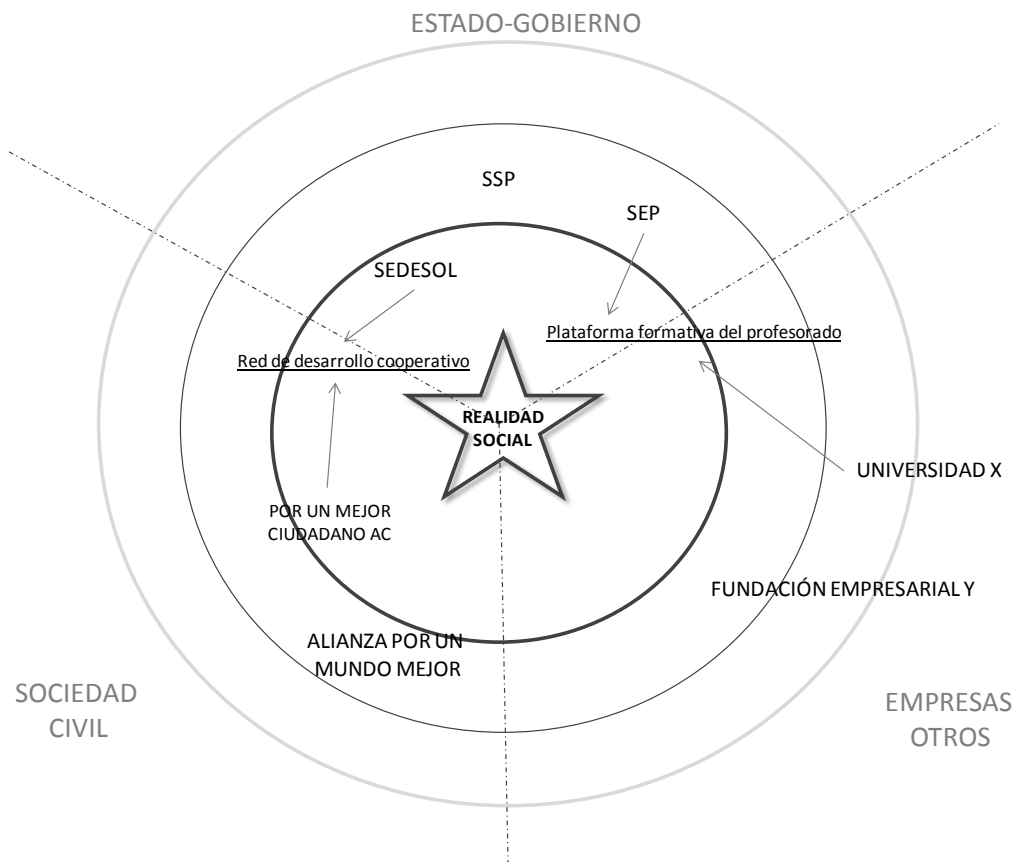
Entre las diversas formas de realizar un mapa de actores se ha optado por un diseño personalizado reelaborado a partir de los diferentes modos que existen para efectuar el mismo, sobre todo buscando la utilidad y la simplicidad.

Se representa en medio del gráfico la realidad social a intervenir. Alrededor de la misma se trazan tres círculos concéntricos donde se situarán los diferentes actores del proyecto según la cercanía (círculo más próximo) o distancia (círculo más alejado) a la actividad del proyecto. En la parte superior de los círculos se situarán todos los actores gubernamentales que participen, en el lado derecho las organizaciones de la sociedad civil y en el izquierdo las empresas y demás actores.

La mayor o menor cercanía al proyecto dependerá de la implicación en la operatividad del mismo. Quién esté al frente del mismo e implicado en el trabajo diario será representado en el círculo más cercano a la realidad. Quién ponga únicamente el recurso económico pero no esté implicado en la acción directa, estará en círculos más alejados.

Se trazarán flechas entre los diferentes actores sociales siempre y cuando tengan alguna plataforma común de trabajo (como una red, un espacio común de educación, ...). Ésta se pondrá en minúscula y subrayada.

Mapa de actores



El gráfico sirve para situar visualmente a los diferentes actores, pero el mismo debe ser complementado con el análisis de las funciones que cumplirá cada uno de los mismos. En el mismo análisis se adjuntará una matriz en la que se recoja por un lado los diferentes actores sociales, tanto de gobierno como de las OSC, empresas y demás actores que participen en el proyecto. Al lado de cada actor se anotará la función que desempeñará dentro del proyecto.

Ejemplo:

ACTOR SOCIAL	FUNCIÓN
<u>GOBIERNO</u>	
<i>Secretaría de Desarrollo Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Mejora de la vivienda, servicios y entorno urbano.</i> · <i>Oportunidades para jóvenes (14-24).</i>
<i>Secretaría de Educación Pública</i>	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Educación con calidad. Niños (4-14).</i> · <i>Hábitos saludables.</i>
<u>OSC's</u>	
<i>Por un mejor ciudadano, AC</i>	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Participación ciudadana.</i> · <i>Red de desarrollo cooperativo.</i>
<i>Alianza por un mundo mejor</i>	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Desarrollo alianzas entre actores sociales.</i> · <i>Fomentar el trabajo en red.</i>
<u>EMPRESAS / OTROS</u>	
<i>Universidad "X"</i>	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Becas y apoyos sociales.</i> · <i>Clínica de odontología y de psicología</i>
<i>Empresa "Y"</i>	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Proyecto de ecología.</i> · <i>Voluntariado deportivo.</i>

I.2.- ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PROBLEMAS. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

Ésta es una de las principales herramientas en todo proyecto pues ayuda a identificar los problemas que existen una realidad determinada y jerarquizarlos según la relación que exista entre ellos y el grado de importancia de los mismos para explicar una situación.

Muchos proyectos han fracasado por no hacer un correcto análisis del contexto ni de los problemas, pues ya se tenía una solución prefabricada.




Entre las preguntas que tienen que ser respondidas en este paso nos encontramos con las siguientes:

- ¿**Cuál** es el **problema central / principal** que debe resolverse con la ayuda del proyecto?
- ¿**Cuáles** son las **causas** de este problema?
- ¿**Qué efectos** tiene el problema?
- ¿**Por qué** es necesario un **cambio**? (Todo proyecto es una propuesta de cambio).
- ¿**Por qué** es importante resolver el problema?

Respecto a las grandes dificultades que existen en esta etapa del proyecto están:

- Redactar correctamente los problemas. Determinar qué es un verdadero problema.
- Identificar el problema central / principal.
- En muchas ocasiones se identifican problemas pero no son los centrales; son consecuencias o efectos de un problema principal.

<p>PROBLEMA</p> <p><i>¿Cómo se redacta correctamente un problema?</i></p> <p>→Sujeto + Verbo + Predicado ←</p>
<p><i>Todo problema debe contener un sujeto (quién sufre el problema), un verbo (que marca la acción que sufre) y un predicado (que es el problema concreto).</i></p>
<p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los jóvenes de 12 a 19 años de la colonia X (<i>sujetos</i>) muestran (<i>verbo</i>) conductas antisociales muy marcadas (<i>predicado</i>). • La situación de violencia social (<i>predicado</i>) en la colonia X entre la población en general (<i>sujeto</i>) está alcanzando (<i>verbo</i>) niveles muy elevados.

<p>PROBLEMAS insuficiente/ incorrectamente definidos.</p>	
<p>Generalidades</p> <p>No son problemas, sino el conjunto resumido de varios problemas. Por lo tanto son incorrectos para definir un problema.</p>	
<p><i>Ejemplo de redacción incorrecta / incompleta por ser generalidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La marginación.  • La pobreza.  • La drogadicción.  	<p><i>Ejemplos correctamente definidos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres entre 20 y 45 años sufren altos grados de marginación. • Las comunidades de los altos de Chiapas sufren altos niveles de pobreza económica. • Los jóvenes de 12 a 16 años de la colonia X se drogan regularmente.

→CUIDADO CON LA ESTIGMATIZACIÓN Y DISCRIMINACIÓN←

En esta fase tenemos que tener especial cuidado con la estigmatización: **El problema es el predicado, no el sujeto.** El sujeto es el que sufre el problema. Si ponemos el problema en el sujeto, estigmatizamos.

La estigmatización suele llevar a la discriminación, pues etiquetamos a las personas y entonces nos relacionamos con la 'etiqueta', no con la persona.

Si se usa este esquema de pensamiento se corre el peligro de que, una vez la persona supere el problema o bloqueo que le está impidiendo crecer, se le siga etiquetando-estigmatizando.

Ejemplo:

Definición estigmatizadora	Definición correcta
Los drogadictos. <i>La persona es mucho más que drogadicta (puede ser papá, amigo, hijo, hermano, trabajador, etc.), así que llamarla drogadicta es estigmatizar y reducirla a uno solo de los aspectos de su vida.</i>	Personas con una adicción. Personas que se drogan.
Los discapacitados.	Personas con discapacidad. Personas que tienen X discapacidad.
Los pobres.	Personas que sufren pobreza alimentaria / económica / de patrimonio ...
Los marginados	Personas que son marginadas por la sociedad.

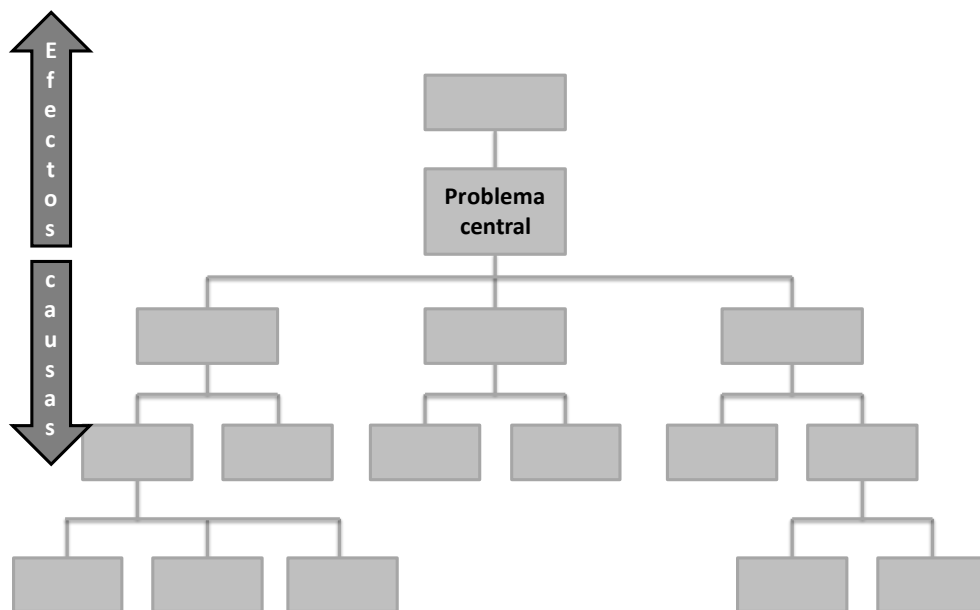
Árbol de problemas

Para realizar un árbol de problemas en un primer momento se hace una lluvia general de los problemas / necesidades detectados en una situación determinada definiéndolos de la forma correcta que se acaba de señalar. Una vez definidos los problemas correctamente hay que jerarquizarlos determinando cuál es el **problema central / principal** para poder así ordenar en torno a él la mayor parte de la información recopilada.

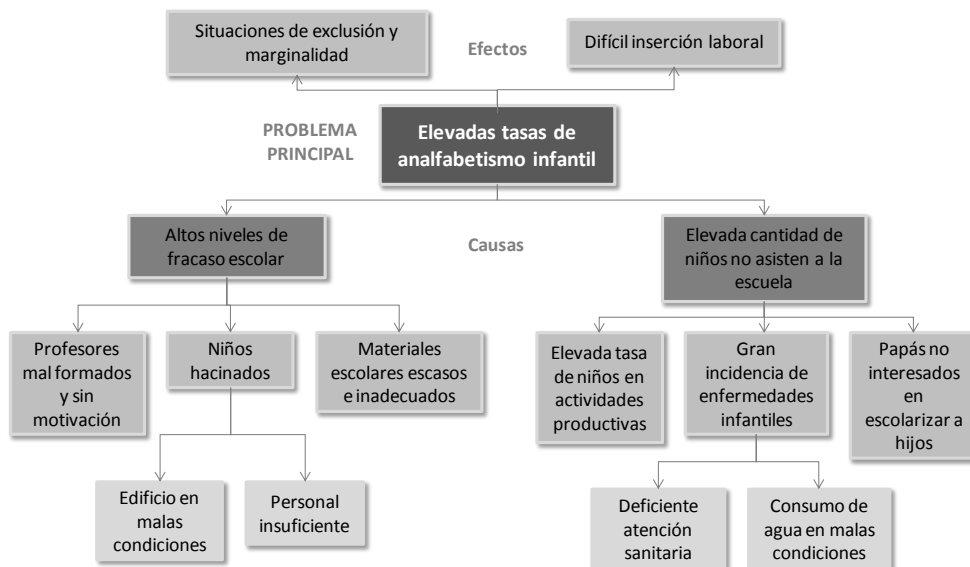
Posteriormente hay que identificar las *causas* que provocan ese problema, preguntándose el por qué se produce esa situación considerada indeseable. Situar esos problemas en el nivel inmediatamente *inferior* al del problema considerado focal o central.

Avanzar hacia abajo preguntándose por las **causas de las causas: ¿Por qué ocurre?**, yendo así a las raíces del problemas.

Igualmente hay que establecer los **efectos** provocados por el problema central situando esos problemas en la parte *superior* del árbol.



Ejemplo:



Lectura del árbol:

El problema principal detectado en la comunidad son las “Elevadas tasas de analfabetismo infantil”. Las *causas* (hacia abajo) de este problema son los “Altos niveles de fracaso escolar” y la “Elevada cantidad de niños que no asiste a la escuela”. Los *efectos* del problema principal son la vivencia de “Situaciones de exclusión y marginalidad” y la “Difícil inserción laboral”. Y así consecutivamente.

Para revisar la coherencia entre los diferentes elementos del árbol se utilizan la siguiente lógica:

<p>La lectura de las causas (hacia abajo) se realiza con el nexo:</p> <p><i>... es producido por ...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿El problema principal (“Elevadas tasas de analfabetismo infantil”) es producido por sus causas (“Altos niveles de fracaso escolar” y “Elevada cantidad de niños que no asisten a la escuela”)? · ¿“Los altos niveles de fracaso escolar” son producidos por “profesores mal formados”, niños hacinados” y “materiales escolares escasos e inadecuados”?
---	---

<p>La lectura de los efectos (hacia arriba) se realiza con el nexo:</p> <p style="text-align: center;">... llevan a ...</p>	<p>· ¿"Los altos niveles de fracaso escolar" junto a la "elevada cantidad de niños que no asisten a la escuela", llevan a unas "elevadas tasas de analfabetismo infantil"?</p>
--	---

IMPORTANTE → El **problema central** no es igual a la **necesidad prioritaria** que tiene la institución.

Ejemplo: La institución necesita una camioneta, pero ese no es el problema central. Es una necesidad prioritaria pero no es el problema principal.

La pregunta clave para llegar a determinar el problema central es: **¿PARA QUÉ?**, hasta llegar a una respuesta razonable que esté dentro del campo de acción del proyecto.

Ejemplo:

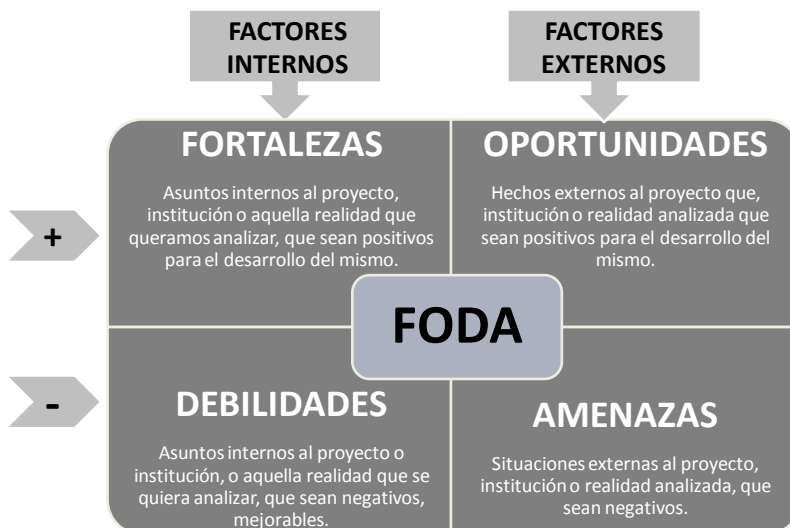
<p>¿Para qué quiero una camioneta?</p> <p style="text-align: right;">-----▶</p>	<p>Para trasladar a las internas del centro donde residen a su escuela.</p>
<p>¿Para qué quiero trasladarlas a su escuela?</p> <p style="text-align: right;">-----▶</p>	<p>Para que reciban educación de calidad.</p>
<p>¿Para qué quiero que reciban educación?</p> <p style="text-align: right;">-----▶</p>	<p>Para que se integren exitosamente en la sociedad y así puedan tener mejores posibilidades de futuro.</p>
<p>Problema central:</p> <p><i>"Las escasas oportunidades que tienen las niñas huérfanas de insertarse en la sociedad debido a la limitación en la formación educativa de calidad".</i></p> <p>→ La compra de la camioneta es un medio (una actividad) para llegar a un fin, que es que las niñas salgan de la situación que determina el problema central.</p>	

Ejemplo de DETECCIÓN LIMITADA / INCORRECTA DE PROBLEMAS O NECESIDADES	
NO PROBLEMÁTICA	LÓGICA PARA OBTENER LA PROBLEMÁTICA DE FONDO
<p><i>“La creciente demanda de servicios en nuestros centros”.</i></p> <p>→ Esa es una consecuencia / efecto de un problema.</p>	<p>¿A qué problemática social responde esa creciente demanda?</p> <p>→ <i>“Crecimiento de los niveles de desempleo”.</i></p> <p>(Esa es la causa de que haya mayor demanda en el centro).</p>
<p><i>“Mamás solteras”</i></p> <p>→ Ese no es un problema. Es una estigmatización y un prejuicio social.</p>	<p>¿A qué problemática social responde que sea un problema el que una mujer soltera tenga hijos?</p> <p>→ <i>“A la imposición de roles de género”, por un lado y “a la dificultad a la que se enfrentan algunas mujeres de proveer el sustento de su familia debido a los trabajos mal pagados” o incluso al no tener trabajo por estigma de género.</i></p>

Análisis FODA.

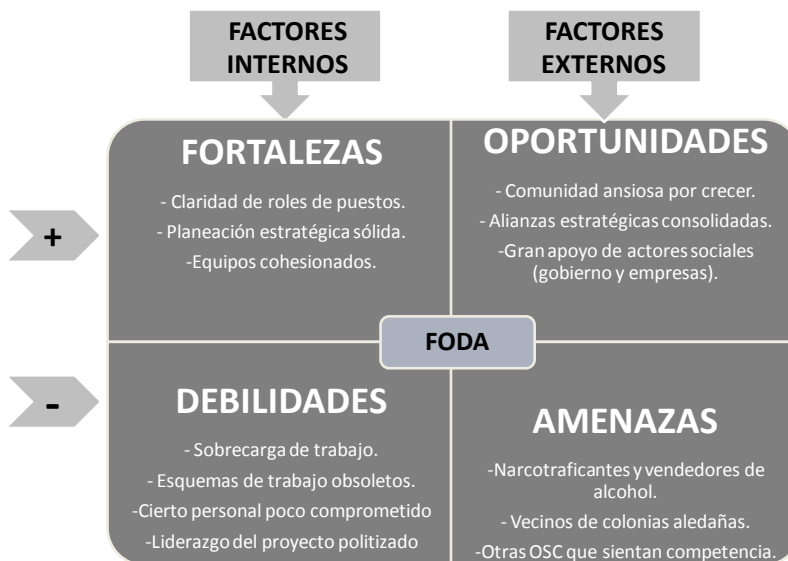
Uno de los esquemas más clásicos usado en el análisis de una realidad determinada, es el llamado **FODA** (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas). Aunque no es propio de Marco Lógico se consideró pertinente adjuntarlo en el presente manual por su pertinencia y validez como herramienta a la hora de poder hacer un análisis de una realidad determinada ya sea social y/o institucional.

Este esquema sirve para analizar multitud de situaciones tanto al interior de las organizaciones, como en los proyectos que las mismas desarrollan hacia el exterior.



En la primera columna se sitúan los aspectos internos de la institución y en la segunda los aspectos externos a la misma. En la primera fila aquellas situaciones analizadas positivas y en la segunda fila, las negativas.

FODA con ejemplos:

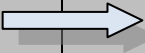


I.3.- ANÁLISIS DE OBJETIVOS.

El análisis de objetivos se obtiene convirtiendo los problemas (que son situaciones negativas) en objetivos (que son las situaciones positivas que se desean alcanzar).

En esta conversión de negativo-problema (-) a positivo-objetivo (+) hay que tener especial cuidado en la redacción para que exista una mínima coherencia: no se trata de establecer un enunciado inverso sino de expresarlo en unos términos que resulten razonables.

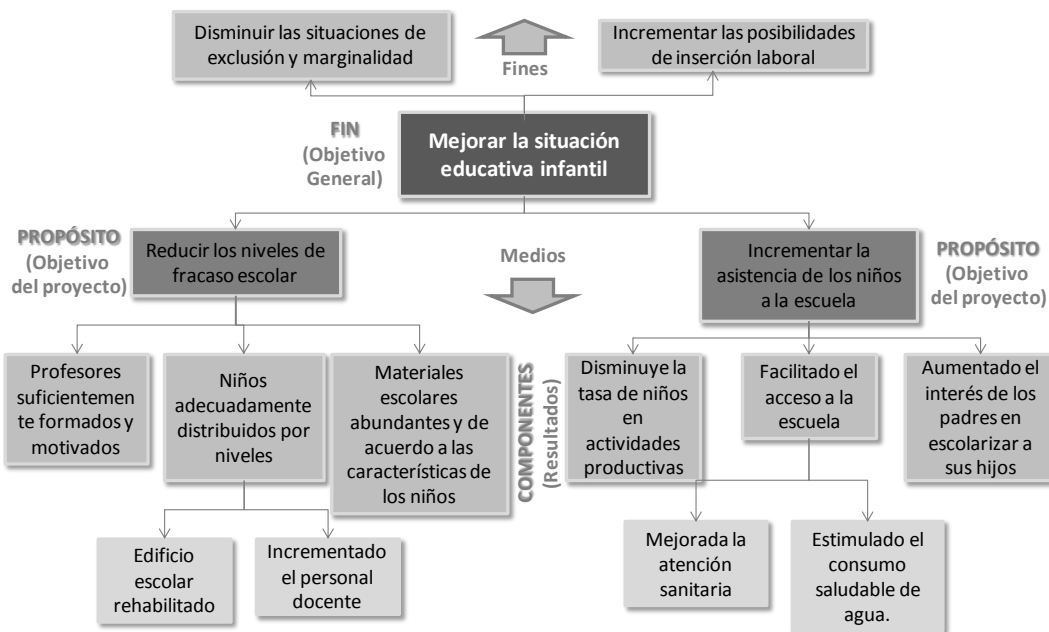
Ejemplo de conversión de problemas (-) a soluciones-objetivo (+):

PROBLEMA (-)	 SOLUCIÓN-OBJETIVO (+)
Elevadas tasas de analfabetismo infantil.	Mejorar la situación educativa infantil.
Alto nivel de fracaso escolar.	Reducir los niveles de fracaso escolar.
Elevada cantidad de niños no asisten a la escuela.	Incrementar la asistencia de los niños a la escuela.
Profesores mal formados y sin motivación.	Profesores suficientemente formados y motivados.
Papás no interesados en escolarizar a sus hijos.	Aumentar el interés de los papás en escolarizar a sus hijos.

Una vez convertidos los problemas en objetivos se pasará a diseñar un árbol de objetivos similar al de problemas en cuanto a estructura y organización.

Se tratará de cuidar la lógica y la coherencia al igual que se hizo con el árbol de problemas visualizando que la lectura hacia arriba responde a los **finés** y hacia abajo a los **medios**.

Árbol de objetivos



Si hemos tenido especial cuidado en diseñar correctamente el árbol de objetivos visualizaremos en el mismo todos los elementos que posteriormente usaremos en la matriz de planificación. El **problema central** se convertirá en el **Fin** (objetivo general) de un proyecto. Las **causas** (hacia abajo -1er nivel-) del problema central se convertirán en los **propósitos** (objetivos del proyecto u específicos) de cada uno de los proyectos. Las **causas de las causas** (hacia abajo -2do. Nivel-) se convertirán en los **componentes** (resultados o metas).

Nota: Los verbos en Marco Lógico se redactan como situaciones ya alcanzadas. No obstante, como medio de amoldar la redacción de los objetivos al lenguaje más usado en el contexto local se ha optado por ponerlos en infinitivo.

Infinitivo	Según Marco Lógico
<i>Mejorar la situación ...</i>	<i>Mejorada la situación ...</i>
<i>Reducir los niveles ...</i>	<i>Reducidos los niveles ...</i>

I.4.- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS Y PRIORIDADES.

Al analizar las realidades sociales surgen multitud de necesidades y, en ocasiones, es difícil escoger entre todas ellas, cuál sería la que se debe atender en un primer momento o hacia cuál tenemos una verdadera capacidad de intervención.

Para ello contamos con la herramienta del análisis de alternativas y/o prioridades que nos ayuda de una manera sencilla a escoger aquellos proyectos que deben ser desarrollados, cuáles desechar, o posponer los que sean necesarios.

Primero es necesario definir los **criterios** que nos ayudarán a realizar la valoración de las diferentes alternativas. Cada institución escoge aquellos criterios que considere más óptimos para analizar las diferentes alternativas. Los criterios se vacían en la primera columna del cuadro.

Posteriormente se colocan las diferentes opciones (o posibles proyectos) en el resto de la matriz y se pasa a evaluar cada una de ellas. El análisis de las alternativas se realizará tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo.

Evaluación cualitativa

En todo análisis cualitativo se valoran cualidades: alto-bajo; corto-largo; etc. El rango de valor de cada uno de los criterios los establecerá cada una de las instituciones según lo que ella considere pertinente. De ahí que todas las decisiones deban ser tomadas de forma consensuada e intersubjetiva¹ en todo momento.

¹ La intersubjetividad es la suma de subjetividades mediante el diálogo, discusión, consenso, etc. Es la forma en la que un colectivo de sujetos se aproxima a la objetividad.

Matriz de valoración cualitativa

Criterios de evaluación		Alternativas a valorar		
		Opción 1 “Desarrollo capacidades maestros”	Opción 2 “Reducción del fracaso escolar”	Opción 3 “Incremento de la asistencia a la escuela”
Costo	<i>Recurso financiero necesario para desarrollar el proyecto.</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>
Tiempo	<i>Lapso de tiempo necesario para percibir efectos en la intervención.</i>	<i>Corto</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
Concentración sobre los beneficiarios.	<i>Concentración de los beneficios sobre los grupos de beneficiarios detectados.</i>	<i>Baja</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>
Riesgos identificados	<i>Riesgos de carácter político, social y ambiental.</i>	<i>Medios</i>	<i>Medios</i>	<i>Bajos</i>
Capacidad institucional	<i>Capacidad de la institución de gestionar el proyecto según sus recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>
Sostenibilidad	<i>Permanencia de los efectos en el tiempo (más allá del periodo de ejecución).</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alta</i>	<i>Medio</i>
Otros criterios posibles	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Probabilidad de alcanzar el objetivo.</i> · <i>Aprovechamiento recursos locales.</i> 	<i>...</i>	<i>...</i>	<i>...</i>

Fuente: Gómez y Sainz (2010).

Como es una evaluación cualitativa se deberá establecer un *rango de valor* para cada criterio para que todos entiendan por igual el parámetro de valoración. Para unos el costo alto será de 100,000 pesos si su presupuesto anual fuera 150,000 ó 200,000 pesos y para otros cuyo presupuesto sea de 5,000,000 de pesos o más al año, un proyecto de 100,000 pesos será de un costo bajo, o medio-bajo.

Ejemplo de establecimiento de rango de valor:

<i>Criterio</i>	Alto	Medio	Bajo
Costo	Entre 100,000 y 500,000 pesos	De 50,000 a 100,000	Menos de 50,000

<i>Criterio</i>	Largo	Medio	Corto
Tiempo	3 años	Entre 1 y 2 años	1 año o menos

Evaluación cuantitativa

La evaluación cuantitativa deberá contener los mismos criterios y las mismas opciones a evaluar.

En este caso se introduce un coeficiente para cada uno de los criterios según el peso que se le quiera dar a cada criterio dentro de la evaluación. Se dará un 5 a aquellos criterios que queremos que tengan un mayor valor y un 1 a aquellos que queremos que tengan un menor valor.

Posteriormente se pasa a evaluar del 1 al 5 cada una de las opciones y se apuntarán los números en la primera columna de cada opción.

Una vez finalizada la evaluación de cada opción, se multiplicará el valor asignado a cada criterio en cada opción por el coeficiente y se apuntará el mismo en la segunda columna de cada opción.

Al final se sumarán los datos obtenidos en la segunda columna de cada una de las opciones y se compararán entre ellas para ver cuál ha obtenido mayor valoración

numérica y, por lo tanto, puede ser considerada la opción más viable para ser desarrollada.

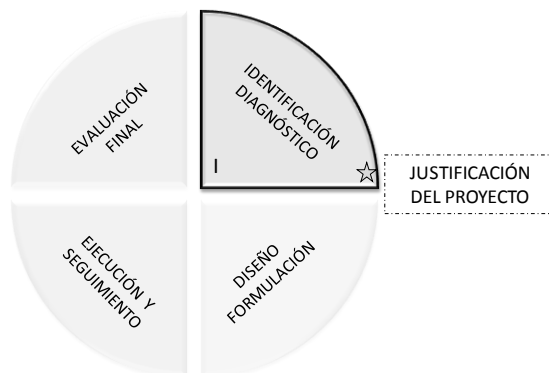
Matriz de valoración cuantitativa

Criterios		Alternativas					
	Coeficiente	Opción 1 "Desarrollo capacidades maestros"		Opción 2 "Reducción del fracaso escolar"		Opción 3 "Incremento de la asistencia a la escuela"	
Costo	4	5	20 (4x5)	3	12 (4x3)	3	12
Tiempo	2	2	4 (2x2)	3	6 (2x3)	2	4
Concentración sobre los beneficiarios.	5	1	5	4	20	3	15
Riesgos identificados	1	3	3	3	3	2	2
Capacidad institucional	3	1	3	5	15	2	6
Sostenibilidad	4	2	8	4	16	1	4
Otros criterios
TOTAL			43		72		43

↑ (Valor) ↑ (Valor x coeficiente)

En el caso hipotético que se acaba de apuntar como ejemplo queda como primera opción el proyecto 2. No obstante, la decisión final sobre el proyecto a elegir debe ser una combinación entre la evaluación cualitativa y cuantitativa. Lo importante de fondo en esta herramienta es el diálogo que se establece al interior de la institución sobre la valoración de los proyectos.

I.5.- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.



Todos los insumos trabajados en los cuatro pasos que se acaban de desarrollar se recogen a manera de síntesis y resumen en el documento de justificación del proyecto.

El documento de justificación es la “**carta de presentación**” del proyecto, así que es aconsejable concentrar gran parte de los esfuerzos en la redacción del mismo. La extensión es variable pero se aconseja que sea entre 2 y 3 cuartillas.

Las preguntas básicas que son necesarias a tener en cuenta en la justificación son las siguientes:

¿ Cómo se llama el proyecto?	TÍTULO.
¿ Quién presenta el proyecto?	Breve HISTORIA de la organización (Misión, Visión, Objetivos).
¿ Dónde están ubicados como organización?	ANTECEDENTES de la OSC con respecto al proyecto y la problemática
¿ Dónde ocurre?	Análisis del CONTEXTO. Población y problemáticas de la zona.
¿ Qué ocurre?	Identificación de PROBLEMAS.
¿ Qué se propone?	Análisis de SOLUCIÓN principal.

Ejemplo:

(Título): “Reduciendo el fracaso escolar de las comunidades X e Y”.

(Quién presente este proyecto. Antecedentes de la organización con respecto al proyecto y la problemática):

Somos una organización civil formada en el año XX por un grupo de personas interesadas en promover el desarrollo de México cuya misión es la de construir una cultura de paz que transforme las situaciones de marginación y exclusión en oportunidades de desarrollo, a través de acciones formativas y de desarrollo dirigidas a personas y comunidades. Además pretendemos ser una organización profesional, sostenible y reconocida en México.

La organización ha realizado una exploración diagnóstica en la zona y en las escuelas participantes para valorar la pertinencia del proyecto mismo que ha sido operado en otras 3 escuelas durante los años 2007 al 2010 permitiendo con ello clarificar las estrategias más adecuadas para la atención de la violencia en espacios escolares y generar el sostenimiento de las mismas por la propia comunidad educativa en períodos de dos años. Este proyecto es una réplica mejorada de esa primera experiencia.

Actualmente se tiene un año trabajando en cuatro escuelas de la zona (dos en la colonia X y dos en la colonia Y) en las que ya se realizó la exploración diagnóstica, el diagnóstico participativo. Actualmente se está trabajando los dos primeros grupos de mujeres madres de familia como “mujeres promotoras de paz” y se iniciaron los recreos cooperativos en las cuatro escuelas así como el seguimiento a maestras y maestros. Igualmente se está en proceso de instalación de dos ludotecas con enfoque de paz.

(Dónde ocurre. Análisis del contexto. Población y problemáticas de la zona): La zona de trabajo está dentro del polígono X de marginación y pobreza catalogado como muy alto rezago social por la Secretaría de Desarrollo social. La población residente en las colonias inmediatas a las escuelas donde se desarrolla el proyecto y de donde provienen sus estudiantes es de 36,954 habitantes de los cuales 12,6396 son menores de 14 años. Existen solo 540 viviendas con todos los bienes (INEGI, conteo rápido 2005) y 39 viviendas sin ningún bien. 1188 personas

analfabetas. Según datos de la Secretaría de Seguridad Pública y de la Procuraduría General de Justicia del Estado la zona norte del área metropolitana de Monterrey presenta los más altos índices de faltas administrativas, delitos y violencia intrafamiliar de la ciudad y según los datos de la Secretaría de Educación Pública presenta uno de los niveles más altos de fracaso escolar del Área Metropolitana de Monterrey.

(Qué ocurre) Las comunidades de X e Y presentan una situación general de carencias socioeconómicas que afectan de manera especialmente grave a los grupos más desfavorecidos, en particular a los niños. Por lo que hace referencia a estos últimos, se ha constatado que existen en la zona unas elevadas tasas de analfabetismo infantil, muy por encima de la media nacional, lo que dificultará su futura inserción laboral y contribuirá al mantenimiento de las situaciones actuales de exclusión y marginalidad.

Un equipo técnico de una institución de cooperación al desarrollo, en compañía de algunos responsables de la Delegación regional del Ministerio de Educación y de representantes de las asociaciones de pobladores, ha elaborado el siguiente diagnóstico, con el propósito de mejorar la situación de estos niños y niñas.

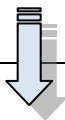
En primer lugar, se ha podido comprobar que entre los niños y niñas que asisten con cierta regularidad a la única escuela que existe en la zona se registran unos altísimos niveles de fracaso escolar. Los maestros consultados consideran que esta situación es provocada por las malas condiciones psíquico-físicas de muchos de estos alumnos y, además, por la situación de hacinamiento en las que se imparten las clases, debida a las malas condiciones en que se encuentra el edificio, cuya gestión corresponde al Municipio y a la ausencia de personal suficiente. La dirección del centro señaló también que la escasez e inadecuación de los materiales escolares disponibles contribuyen a dificultar la comprensión de los alumnos. A estas razones, los padres de los niños con los que se ha podido conversar añadieron que la formación profesional de algunos maestros deja mucho que desear y que la motivación de éstos es escasa. El equipo de planificación contestó que las retribuciones percibidas por los maestros eran muy bajas.

A esto se añade, por otra parte, que la proporción de niños y niñas escolarizados

es relativamente baja, lo que indica que muchos niños en edad escolar no asisten al centro educativo de forma regular, fundamentalmente aquellos que viven en las comunidades más alejadas. Muchos niños no van a la escuela porque realizan tareas productivas impropias de su edad. Tampoco resulta fácil el acceso a la escuela, teniendo en cuenta las malas comunicaciones existentes y la enorme dispersión de la población. Según los maestros, muchos padres muestran un escaso interés en que sus hijos vayan a la escuela y, ya sea por necesidad o por apatía, prefieren que éstos ayuden en las tareas domésticas en el caso de las niñas, o que colaboren en las faenas del campo. También hay que tener en cuenta la enorme incidencia de las enfermedades infantiles, provocadas básicamente por la desnutrición, la mala calidad del agua consumida y la deficiente atención sanitaria que presta el centro de salud. Hay bastantes casos, no cuantificados con rigor, de niños con discapacidades graves.

(Qué se propone y por qué –FIN Y PROPÓSITO-) Debido a lo que se acaba de analizar y habiendo analizado las capacidades de la institución y de los líderes locales se optó por el proyecto de “Reducción del fracaso escolar “ debido por un lado a que el mismo se concentra principalmente sobre los *beneficiarios directos* de la intervención y, por otro, se ha detectado una gran *capacidad institucional* para poner en marcha el proyecto, desarrollarlo en el *tiempo y costos* previstos, y se ha visualizado una gran probabilidad de que este se mantenga en el tiempo (*sostenibilidad*).

Dicho proyecto ... *(Continuará en el siguiente cuadro de ejemplo después de la explicación ...)*.



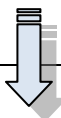
Nota: A efectos didácticos se ha mantenido en el ejemplo de integración del documento de justificación las diferentes preguntas que son respondidas en el mismo. No obstante, en el documento real, se debe responder a todo de manera seguida sin necesidad de separarlo por rubros a no ser que la convocatoria a la que se accede así lo especifique.

Estas son las preguntas que, hasta este momento, pueden ser respondidas con los insumos obtenidos en la fase de diagnóstico. No obstante, a efectos de integrar el documento básico de justificación para presentarlo a los posibles financiadores se

aconseja que, una vez finalizado el diseño del proyecto, se retome de manera **resumida** (en máximo 2 párrafos) las siguientes preguntas para que, el potencial donante, pueda visualizar de manera sintética el proyecto en su conjunto:

¿Qué queremos alcanzar?	PROPÓSITO / Objetivo del proyecto
¿Para qué y por qué alcanzarlo?	FIN / Objetivo general.
¿Cuánto se quiere hacer?	COMPONENTES / Resultados esperados
¿Cómo se va a hacer?	ACTIVIDADES
¿Quiénes lo van a hacer?	Recursos HUMANOS.
¿Con qué se va a hacer?	Recursos MATERIALES.
¿Cuánto nos costará?	Recursos FINANCIEROS. PRESUPUESTO del proyecto
¿Cuándo se va a hacer?	CRONOGRAMA.

Se aconseja responder a las preguntas en forma de redacción continua como máximo en dos párrafos.



(... Continuación del ejemplo)

(Componentes / Resultados) Para alcanzar el propósito (objetivo) del proyecto se pretende contar con un profesorado suficientemente formado, niños adecuadamente distribuidos por niveles y materiales escolares abundantes y de acuerdo a necesidades de los niños.

(Actividades) Lo comentado se llevará a cabo por medio de la realización de cursos de adaptación pedagógica, el establecimiento de un sistema de incentivos económicos para los profesores, etc.

(Recursos humanos y materiales). Para ellos necesitaremos ...

(Recursos financieros) El costo total del proyecto ascenderá a 145,432 pesos mexicanos y **(cronograma)** se desarrollará entre enero y diciembre de 2012.

***NOTA ACLARATORIA PREVIA AL DISEÑO: EQUIVALENCIAS TERMINOLÓGICAS**

Debido a la gran variedad en cuanto a la terminología para nombrar los diferentes elementos que conforman el diseño de un proyecto se apunta a continuación un “**Listado de las equivalencias terminológicas**” usadas por algunas de las principales agencias internacionales.

BANCO MUNDIAL	GTZ (Alemana)	NORAD Noruega	AECI (Española)	JICA (Japón)	BID	UNESCO
Resumen del proyecto.	Resumen descriptivo	X	Lógica de la intervención	Resumen narrativo	Objetivo	Jerarquía de los elementos del proyecto
Indicadores de desempeño.	Indicadores verificables objetivamente	Indicadores	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores	Criterios de éxito
Sistema de evaluación y monitoreo.	Fuente de verificación	X	Fuentes de verificación	Fuentes de verificación	Medios de verificación	Fuentes de verificación
Suposiciones.	Supuestos	Factores externos	Hipótesis	Hipótesis o supuestos	Supuestos	Factores externos
Objetivo general.	Objetivo superior	Objetivo global	Objetivo general	Objetivo general	Fin	Objetivo de desarrollo
Objetivo específico	Objetivo del proyecto	Objetivo específico	Objetivo específico	Objetivo específico	Propósito	Objetivo inmediato
Resultados	Resultados / productos	Resultados	Resultados	Resultados	Componentes	Productos
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Recursos	Insumos	Insumos	Recursos y costos	Recursos y costos	Presupuesto	Insumos

Fuente: Elaboración personalizada a partir de Gómez Galán y Sainz Ollero (2010: 206).

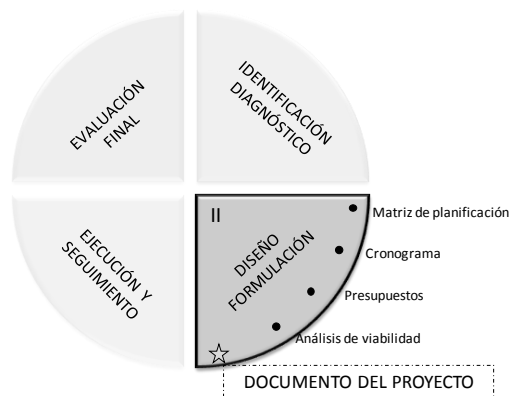
Tratando de ser coherentes con la terminología usada a nivel internacional, a la vez que con la adoptada a nivel nacional, hemos optado en el presente manual por el vocabulario tomado del BID y propuesto por el CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación). No obstante, en aras de clarificar los términos y previendo un tiempo de migración de un vocabulario a otro, se añade la siguiente “**matriz de correlación terminológica**” como un complemento al **cuadro de equivalencias** que acabamos de apuntar. Igualmente, para una mayor claridad en las explicaciones que vendrán a continuación y siguiendo la lógica de manual del presente escrito, se apuntarán en algunos casos varios elementos terminológicos, para poder tener más facilidad de correlación conceptual.

MATRIZ DE CORRELACIÓN TERMINOLÓGICA

En la siguiente matriz se apuntan los diferentes elementos que contienen la matriz de planificación de proyectos. En **negrilla** se destaca el vocabulario que usaremos en el manual siguiendo las directrices del CONEVAL-BID. Debajo de cada concepto se apuntarán sus equivalentes terminológicos.

Fin	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
-Objetivo General. -Objetivo Superior. -Objetivo Global. -Objetivo de Desarrollo.	-Indicadores Objetivamente Verificables. -Criterios de Éxito.	-Fuentes de Verificación. -Sistema de evaluación y monitoreo.	-Hipótesis. -Factores Externos. -Suposiciones.
Propósito	-Indicadores de desempeño.		
-Objetivo del Proyecto. -Objetivo Específico. -Objetivo Inmediato.			
Componentes			
-Resultados. -Productos.			
Actividades	Recursos	Presupuesto	
	(Humanos y Materiales). -Medios. -Insumos.	-Recursos Financieros. -Costos. -Insumos.	

II.- FASE DE DISEÑO-FORMULACIÓN

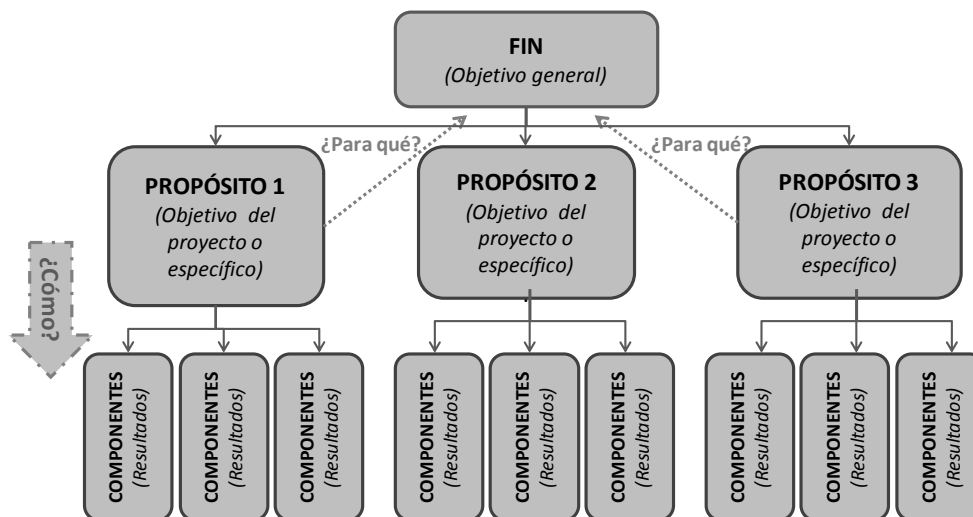


Esta es la fase central en el proceso de planificación de un proyecto donde se formalizarán y organizarán los resultados obtenidos en el proceso de identificación.

Las preguntas que se pretenden responder en esta fase son:

¿Qué queremos hacer?	PROPÓSITO (Objetivo del proyecto).
↓	
¿Por qué y para qué actuar?	FIN (Objetivo general).
¿Cómo lo mediremos?	INDICADORES objetivamente verificables.
¿Cómo pretendemos realizarlo?	COMPONENTES (Resultados / Metas) y ACTIVIDADES .
¿Con quién, dónde, cuándo y con qué recursos?	RECURSOS .

Para visualizar de manera gráfica el esquema de un proyecto se adjunta el siguiente cuadro, en donde podemos ver la relación entre los diferentes elementos que conforman el diseño del mismo.



II.1.- MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS (MPP):

El diseño de un proyecto se materializa en la “Matriz de Planificación de Proyectos” (MPP) que es la guía para la acción. Es el **elemento central** en torno al cual se articula la **intervención**. Presenta de forma clara, lógica y secuenciada el proyecto. Recoge de una manera visual y concentrada los elementos principales del proceso de intervención: FIN y PROPÓSITO (objetivos general y del proyecto/específicos), COMPONENTES (resultados o metas), INDICADORES, MEDIOS DE VERIFICACIÓN, ACTIVIDADES, RECURSOS Y PRESUPUESTO.

Es importante señalar que existe una cantidad amplia de propuestas de MPP dependiendo de los modelos de cada una de las agencias internacionales, por lo que este hecho puede generar confusión acerca de cuál es la correcta. Al respecto cabe señalar que lo importante en toda MPP es que exista una LÓGICA VERTICAL y HORIZONTAL (que explicaremos a detalle más adelante) entre todos los elementos que componen la matriz, y no tanto en la disposición gráfica de los mismos.

Como modelo básico presentaremos una adaptación personalizada de la MPP, al que llamaremos en todo momento el **modelo didáctico**. Dicho modelo es una ligera variación de los dos modelos de matrices propuestos por la AECl y CONEVAL-BID.

<u>Modelo del CONEVAL adaptado del BID</u>	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

<u>Modelo de la AECl</u>	Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación
Objetivo general			
Objetivo específico			
Resultados			
Actividades		Recursos	Costos

Observamos que tanto el modelo del BID-CONEVAL como el de la AECl tienen una misma estructura gráfica aunque cambia la terminología entre ambos como se ha explicado ampliamente más arriba.

Se ha adoptado en el presente manual seguir las **directrices del modelo didáctico** por considerar que lleva a una comprensión más lógica entre los diferentes elementos que componen una matriz. Fruto de los diferentes cursos y encuentros en torno al tema se fue detectando que, para el que no está iniciado en esta metodología era difícil comprender la relación lógica y causal entre determinados elementos de las matrices propuestas por algunas agencias internacionales, de ahí

que hayamos diseñado una matriz con una ligera variación personalizada que ayudara a una comprensión mayor de la lógica del diseño.

MODELO DIDÁCTICO

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación		
Fin (Objetivo general)					
Propósito (Obj. Específico)					
Componentes (Resultados)	1.-			1.-	Humanos
					Materiales
					Financieros
	2.-			2.-	Humanos
					Materiales
					Financieros
	3.-			3.-	Humanos
					Materiales
					Financieros
	2.-			1.-	Humanos
Materiales					
			2.-	Financieros	

Cómo se puede observar en el **modelo didáctico** el único elemento que cambia de posición respecto de la propuesta del BID-CONVAL son las actividades, que pasan del área inferior a la derecha de los componentes para así visualizarlas en relación lógica con los componentes, además de desglosar cada una de las actividades según los recursos humanos, materiales y financieros que son necesarios para desarrollarlas.

CONEVAL-BID	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> -Actividades -Recursos </div>

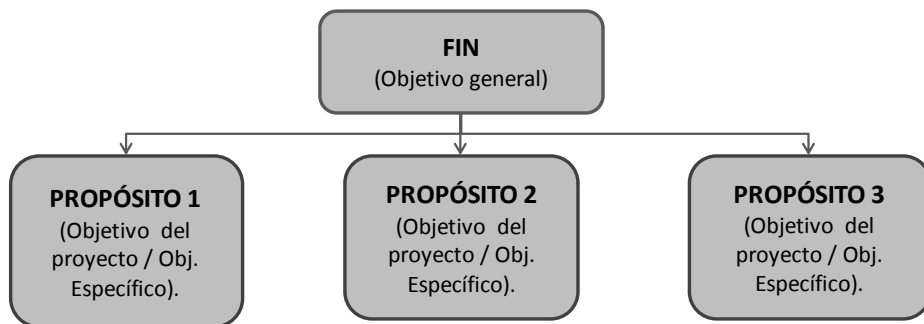
→ Nota importante sobre los SUPUESTOS / HIPÓTESIS ←

Se ha prescindido en el presente manual de hablar sobre los supuestos e hipótesis para no complejizar el diseño de los proyectos, aunque sí es un elemento del diseño de los proyectos bajo Marco Lógico.

Los supuestos o hipótesis son el conjunto de situaciones, acontecimientos o decisiones que resultan importantes para que el objetivo general, el del proyecto y los resultados puedan ser desarrollados, pero que se encuentran fuera del control del proyecto. En ocasiones, esas situaciones pueden poner en peligro el proyecto.

OBJETIVOS	SUPUESTOS (Hipótesis)
-Mejorada la situación educativa infantil ...	-El apoyo público y gubernamental se mantiene.
-Reducidos los niveles de fracaso escolar ...	-El trabajo infantil en la zona se mantiene en las dimensiones existentes. -Los temas educativos continúan siendo una prioridad en las comunidades.

Definición de objetivos y resultados esperados:



El **FIN** (u objetivo general) es un objetivo que se escapa de la intervención del proyecto. Es 'algo' que se consigue a través de varios proyectos. Es un bien mayor al que contribuirán los diferentes proyectos que se realizarán. (Ejemplos: *Mejorar la situación educativa infantil en las comunidades X e Y; Mayor equidad de género; Reducción de la delincuencia juvenil; Fortalecer la calidad educativa; ...*).

El FIN (Objetivo general) tiene que responder a las siguientes preguntas:

- ¿En **QUÉ** contribuirá el proyecto a largo plazo?
- ¿**POR QUÉ** es importante el proyecto?
- ¿**PARA QUÉ** actuar?

El FIN (Objetivo general) tiene que ver con la visión a largo plazo, por lo que está directamente relacionado con el impacto que tendrá el proyecto a mediano y largo plazo.

La fuerza del objetivo recae en el VERBO, pues es el que marca la acción. Por lo tanto, hay que tener especial cuidado en seleccionar el verbo más adecuado. Para ello se adjunta en el **anexo I** un “**listado de los principales verbos**” que se suelen usar en programación de proyectos².

El **PROPÓSITO** (objetivo del proyecto u objetivo específico) es el que marca el trabajo concreto del proyecto que se desarrolla. Describe los efectos esperados del proyecto (propósito del proyecto).

Deberá haber solamente un PROPÓSITO (objetivo de proyecto o específico) por matriz. Si hay más de un propósito, se desarrollarán dos o más matrices pues serán dos proyectos diferentes.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿**QUÉ** se quiere hacer?
- ¿**POR QUÉ** se quiere actuar?
- ¿**CUÁL** es la visión de la situación ideal?

² Los verbos del listado del anexo se han seleccionado de las misiones, visiones y objetivos generales de las Organizaciones de la Sociedad Civil registradas en la Secretaría de Desarrollo Social del estado de Nuevo León, de ahí su validez y potencial para ser usados en la programación de los diferentes proyectos.

Algo básico entre todos los elementos del diseño es que tengan **lógica y coherencia** entre ellos, misma que ya debe estar clara desde el análisis de problemas y el análisis de objetivos, en la fase de diagnóstico.

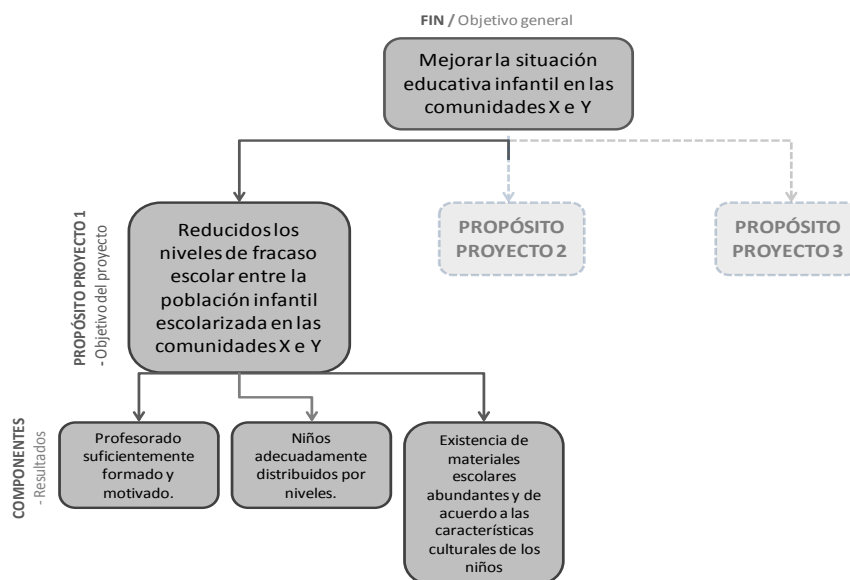
Los **COMPONENTES (resultados o metas)** se expresan como aquello que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la vida del mismo. El cumplimiento de los diferentes componentes llevará a lograr el propósito (u objetivo del proyecto).

Los COMPONENTES responden a las siguientes preguntas:

- ¿**CÓMO** se quiere alcanzar el **propósito** (objetivo del proyecto)?
- ¿**QUÉ** productos son necesarios para lograr el **propósito** (objetivo del proyecto)?

ERROR COMÚN: Redactar el componente (resultado o meta) como si fuera un indicador. Eso limita la posibilidad de tener más de un indicador por componente, pues en ocasiones, para medir un componente, propósito o fin son necesarios más de un indicador.

Ejemplo:



II.2.- REDACCIÓN DE INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES.

Todos los resultados deben tener sus Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) y, a la vez, cada uno de ellos sus fuentes de verificación.

El indicador sirve para **medir** hasta qué grado se han logrado los diferentes fines de la intervención. Los indicadores especifican el nivel de realización que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo general, el objetivo del proyecto (o específico) y los resultados esperados (o metas).

Los indicadores sirven de base para el seguimiento y la evaluación. Lo ideal sería que las medidas suministradas por los indicadores sean lo suficientemente exactas para que éstas sean verificables objetivamente.

En las **fuentes de verificación** se apuntarán aquellos hechos que demuestren que los resultados esperados y los indicadores de los mismos han sido desarrollados: lista de asistentes a un curso; firmas de los asistentes a un curso; facturas de compras; recibos de honorarios de expertos; pagos a facilitadores; estadísticas; registros; etc.

La formulación del indicador

Para formular correctamente un Indicador Objetivamente Verificable (IOV) según el Enfoque del Marco Lógico se deben tener en cuenta que el mismo tenga los siguientes elementos:

Dimensión / característica / identificación.	Sujeto	Cantidad / es	Tiempo	Ubicación
<ul style="list-style-type: none"> · Capacitación en el manejo de la técnica de comunicación asertiva. · Cuentan con controles de conducta. 	<ul style="list-style-type: none"> · Profesores de los colegios de la región. · Familias. · Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> · Número de sesiones. · Número de horas. · Porcentaje · Tasas de ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Durante el mes de enero de 2011. · Dos años después de finalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> · En SEDES OL · En el colegio X.

Ejemplos de formulación correcta:

Indicador: Dieciocho Organizaciones de la Sociedad Civil reciben 10 horas de capacitación sobre planificación de proyectos de desarrollo, durante el primer mes, en la sede de la Secretaría de Desarrollo Social.

Atributo/característica	Sujeto	Cantidades	Tiempo	Lugar
Capacitación sobre planificación de proyectos de desarrollo.	Organizaciones de la Sociedad Civil	18 OSC; 10 horas curso.	Durante el primer mes.	Secretaría de Desarrollo Social.

Indicador: El 70% de los maestros de las escuelas primarias del municipio de Monterrey son capacitados en el manejo de las técnicas de enseñanzas X, durante el mes de febrero.

Atributo/característica	Sujeto	Cantidad	Tiempo	Lugar
Capacitación en el manejo de las técnicas de enseñanza X.	Maestros de las escuelas primarias del municipio de Monterrey.	70%.	Durante el mes de febrero	No se especifica pues no es totalmente necesario saber dónde, pues la capacitación no importa llevarla en un lugar u otro. (Se puede prescindir de este dato sin afectar al indicador).

Formulación incompleta de indicadores.

Un error muy común bajo la metodología del EML es identificar el indicador únicamente con nombrar la dimensión (sin especificar cantidad concreta) y la característica.

Los siguientes enunciados son incompletos pues solo apuntan que se evaluará el número de determinada cosa, sin especificar el número, lo que imposibilita su posterior evaluación. Recordemos que el indicador debe ser objetivamente verificable, debe ser medible.

INCOMPLETOS	COMPLETO
Dimensión (sin especificar cantidad) + Característica	Dimensión + Sujeto + Característica + Tiempo + Ubicación (*).
<i>Número de talleres impartidos con la metodología X.</i>	<i>7 talleres de 4 horas cada uno impartidos con la metodología X para maestros de las escuelas públicas del Estado de Nuevo León durante los 3 primeros meses del año.</i>
<i>Número de horas impartidas por un especialista.</i>	<i>Un especialista en manejo de conflictos imparte un curso de 10 horas durante 2 días.</i>
<i>Porcentaje de familias que cuentan con controles de conducta hacia sus hijos.</i>	<i>El 70% de las familias del colegio X cuentan con controles de conducta de sus hijos una vez finalizado el curso.</i>
<i>Porcentaje del presupuesto ejercido de manera transparente y a tiempo.</i>	<i>El 100% del presupuesto será ejercido en transparente y en el tiempo estipulado para el proyecto.</i>

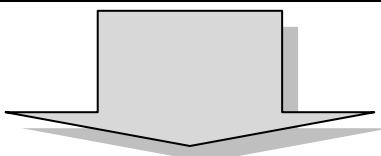
(*) En muchos casos la ubicación es omitida por considerarla obvia dentro del contexto del propio proyecto.

Indicadores cuantitativos y cualitativos.

Indicadores cuantitativos.	Indicadores cualitativos.
<p>Miden elementos como acciones, hechos, tendencias y niveles de conocimiento.</p> <p>Sus fuentes de verificación suelen ser censos, listas o encuestas formales sobre datos que son fácilmente cuantificables.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · <i>Siete kilómetros de carretera asfaltados entre los ejidos de la Carmencita y San Eugidio durante los dos primeros meses del año 2012.</i> · <i>Cuarenta miembros de OSC reciben un curso de 20 horas sobre desarrollo de proyectos.</i> 	<p>Reflejan actitudes, motivaciones, percepciones u opiniones subjetivas sobre una cuestión.</p> <p>Sus fuentes de verificación pueden ser entrevistas en profundidad, encuestas sobre actitudes u opinión pública, técnicas de observación participativa, historias de vida, etc.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · <i>70% de los asistentes al curso muestran estar satisfechos de la formación recibida.</i> · <i>45% de los miembros d la colonia X manifiestan-perciben que la inseguridad en su entorno ha disminuido.</i>

Ejemplo de redacción de FIN (objetivo general), PROPÓSITO (objetivo del proyecto), COMPONENTES (resultados o metas), INDICADORES y MEDIOS DE VERIFICACIÓN:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación		
Fin (Objetivo general)	Mejorar la situación educativa infantil en las comunidades X e Y	-Al menos un 75% de los alumnos egresados de la educación primaria de las escuelas públicas sabe leer y escribir en el 4º año. -Al menos se incrementa en un 40% las peticiones de libros de las bibliotecas públicas en el 4º año. -Al menos se incrementa en un 25% las solicitudes de ingreso en los colegios públicos en el 5º año.	-Pruebas orales y escritas. -Registros biblioteca. -Listas de peticiones de ingreso.		
Propósito (Obj. Específico)	Reducir los niveles de fracaso escolar entre la población infantil escolarizada en las comunidades X e Y.	-Al menos aumenta en un 30% el número de aprobados en las evaluaciones finales durante el 2º año. -Las deserciones escolares en la educación primaria se reducen al menos un 40% en los colegios públicos en el 3er año.	-Actas oficiales de calificaciones del centro educativo. -Registro de alumnos de colegios públicos		
Componentes (Resultados)	1.- Profesorado suficientemente formado y motivado.	1.- 16 maestros de los centros públicos superan con éxito un curso de adaptación pedagógica en el primer año. 2.-Se realizan un mínimo de 40 salidas pedagógicas fuera del aula durante el segundo año.	1.-Informe de los responsables pedagógicos del curso. 2.-Informes de los profesores de la escuela.	1.-	HH MM FF
				2.-	HH MM FF
				3.-	HH MM FF
	2.- Los niños se encuentran adecuadamente distribuidos por niveles.	1.- Los niños escolarizados se encuentran divididos por grupos de edad y conocimientos no superiores a 40 alumnos por aula, en el segundo año. 2.- Se contratan 10 nuevos profesores en los colegios públicos en el 3er año.	1.-Informes del delegado educacional regional. 2.-Copias de los contratos laborales.	1.-	HH MM FF
			2.-	HH MM FF	



Revisar la lógica y coherencia entre el FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES E INDICADORES.

FIN Y PROPÓSITO	PROPÓSITO e INDICADORES
¿Si se reducen los niveles de fracaso escolar entre la población infantil (<i>objetivo del proyecto</i>) se mejorará la situación educativa infantil –en parte, pues debe ser conseguido por medio de varios proyectos- (<i>objetivo general</i>)?	¿Con el aumento de un 30% de aprobados (indi. 1) y con la reducción en un 40% de las deserciones (ind. 2) se MIDE COMPLETAMENTE la reducción de los niveles de fracaso escolar?

COMPONENTE 1 e INDICADORES
¿Con 16 maestros que reciban un curso de adaptación pedagógica (ind. 1) y con la realización de 40 salidas pedagógicas (ind. 2) se conseguirá que el profesorado esté formado y motivado (resultado 1)?

COMPONENTE 2 e INDICADORES
¿Con el contrato de 10 nuevos profesores (ind. 2) y la distribución por grupos de edad y conocimiento y no superando los 40 alumnos por aula (ind. 1) los niños se encontrarán correctamente distribuidos por niveles (resultado 2)?

ACTIVIDADES Y RECURSOS.

Cada uno de los componentes (resultados) tiene que desarrollarse por medio de diferentes actividades. Para llevar a cabo cada una de las actividades son necesarios una serie de recursos, tanto humanos como materiales y financieros, que deberán ser especificados en la matriz como a continuación se señala en el gráfico adjunto:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación		
Fin (Objetivo general)					
Propósito (Obj. Específico)					
Componentes (Resultados)	1.-			1.-	Humanos
					Materiales
					Financieros
		2.-	Humanos		
		Materiales			
		Financieros			
	2.-			1.-	Humanos
				Materiales	
				Financieros	
			2.-		

Ejemplo de redacción de actividades y recursos:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Actividades	Recursos
Componentes (Resultados)	1.- Profesorado suficientemente formado y motivado.	1.- 16 maestros de los centros públicos superan con éxito un curso de adaptación pedagógica en el primer año. 2.- Se realizan un mínimo de 40 salidas pedagógicas fuera del aula durante el segundo año.	1.- Informe de los responsables pedagógicos del curso. 2.- Informes de los profesores de la escuela.	1.- Realizar curso de adaptación pedagógica para los profesores del centro educativo.	Humanos: 1 capacitador. Materiales: Fotocopias. Lap top y proyector. Salón equipado para trabajo en equipo. Financieros: 30,000 pesos
				2.- Establecer un sistema de incentivos económicos para los profesores.	Humanos: --- Materiales: Sistema de pagos. Financieros: 250,000 pesos
				3.-	Humanos Materiales Financieros
	2.-			1.-	Humanos Materiales Financieros
				2.-	

II.3.- CRONOGRAMA.

El cronograma es una herramienta para poder controlar los tiempos en los que serán desarrolladas las diferentes actividades. En la primera columna se vacían todas las actividades que se han diseñado en la Matriz de Planificación y se apunta al lado el mes, semana, día o fecha en la que se van a realizar.

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes ...			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
...																
...																
...																

Ejemplo:

MES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semana												
Involucramiento de planta docente												
1-Calendario de actividades para el semestre	X											
2-Presentación de facilitadoras y propuesta de Ludopaz (convenio de comodato)	X											
3- Citas (acuerdos gestiones de talleres) y reuniones de seguimiento con maestros/as.			X									
4- Informar sobre el trabajo con mamás y niños/as									X			
5-informara Campaña Engánchate por la paz												X
RECREOS COOPERATIVOS. Involucramiento de niños/as												
Revisión de materiales en Ludomóvil (inventario) y normas de convivencia públicas	X											
Informar a la comunidad educativa	X				X				X			
Invitación a niños/as a participar por salones	X											
Operación de recreos cooperativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bitácoras de seguimiento de niños/as	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitación												
Presentación y definición de participación	X											
Expediente por estudiante	X											
Sesiones de capacitación (dos)	X											
Sistematización	X											
Reuniones de seguimiento												
Planeación de trabajo operativo	X	X										
Sesiones de seguimiento (elaboración de guías operativas)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sistematización				X				X				X

II.4.- PRESUPUESTO.

Presupuesto detallado de cada actividad.

En el presupuesto se trata de desglosar en un principio lo que cuesta cada una de las actividades. La suma del costo de cada una de las actividades será el costo total del proyecto.

Actividad	Recursos		
	Humanos	Materiales	Financieros (Presupuesto)
Capacitación en el manejo de las principales técnicas de diagnóstico comunitario.	1 formador durante 5 días (40 horas).	-Espacio para las sesiones. -Refrigerios. -Viaje y alojamiento formador. -Material de oficina (hojas, rotafolios ...). -Cañón y computadora.	Recurso Humano: -1 formador = 500 pesos hora x 40 horas = 20,000 pesos. -Viaje = 5,000 pesos. -Alojamiento formador = 5 noches x 800 pesos = 4,000 pesos. Recursos Materiales -Renta del espacio = 150 pesos hora x 40 horas = 6,000- -Refrigerios = 5 pesos/asistente/día x 40 asistentes x 5 días = 2,000.- TOTAL ACTIVIDAD = 20,000 + 4,000 + 5.000 + 6,000 + 2,000 = 35,000.-
Compra y mantenimiento de una camioneta de 15 plazas para el traslado de los internos.	(No necesario)	-Camioneta de 15 plazas. -Seguro. - Mantenimiento. -Gasolina.	Recursos Materiales. -Camioneta marca X con las siguientes características (... , ... , ...) = 325,000.- -Seguro y mantenimiento por un año = 25,000.- -Gasolina = 55,000.- TOTAL ACTIVIDAD =405,000.-
Contrato de chófer para manejo de camioneta	1 chófer por 8 horas diarias por 250 días.	(No necesario)	Recurso Humano. - Sueldo chofer por día completo = 500 pesos x 250 días = 125,000.- anual.

Presupuesto general.

En un segundo momento se concentrará solamente el resultado final numérico de cada actividad en una única matriz donde se especificará solamente el costo de cada actividad y/o concepto, y los diferentes financiadores de la misma.

En casi todas las convocatorias se utiliza un esquema de co-financiamiento de ahí la importancia de desglosar en el presupuesto los diferentes actores que financiarán el mismo.

Modelo básico de presupuesto general según EML:

CONCEPTO / ACTIVIDAD	COFINANCIADORES				TOTAL
	OSC	Gobierno	Empresas	Otros	
Gastos directos					
...					
...					
Gastos indirectos					
...					
...					
TOTAL					

Nota: Aunque a nivel nacional no se contemple ningún tipo de ayuda para gastos indirectos (u operativos) de un proyecto, la aplicación del Marco Lógico en otros países contempla que, de cada proyecto, se pueda destinar un porcentaje que varía entre un 5% y un 10% en la mayoría de los casos, a los gastos indirectos de un proyecto (viáticos, viajes, oficina, ...).

CRONOGRAMA + EROGACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Un modelo de cronograma complementario y más completo es aquel que contempla la erogación del presupuesto total del proyecto junto a la fecha en que se prevé que se realice el gasto.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	TOTAL
Presentación de facilitadoras y propuesta de Ludopaz (convenio de comodato)	400			400
Citas (acuerdos gestiones de talleres) y reuniones de seguimiento con maestros/as.	1,400			1,400
Informar sobre el trabajo con mamás y niños/as		700		700
Operación de recreos cooperativos	1,200	1,200	1,200	3.600
Bitácoras de seguimiento de niños/as	2,400	2,400	5,700	10,500
...	↓ ↓ ↓
TOTAL	5,400	4,300	6,900	16,600 - - -> 16,600

Una vez añadida la erogación del gasto que se hará cada mes, se hará una suma horizontal (hacia la derecha) de lo que costará cada una de las actividades, además de una suma vertical (hacia abajo) de lo que se gastará cada mes en las distintas actividades.

Dicha suma ayudará a visualizar cuánto costará cada actividad por un lado y, por otro, cuanto se necesitará cada mes para desarrollar los diferentes proyectos.

Nótese que la suma total horizontal y vertical tienen que coincidir.

II.5.- ANÁLISIS DE VIABILIDAD.

En todo proyecto es aconsejable realizar un estudio sobre las posibilidades de que el proyecto pueda desarrollarse correctamente (viabilidad) y, a la vez, la posibilidad de que se pueda mantener en el futuro (sostenibilidad).

Para realizar este estudio se necesita analizar diferentes factores de viabilidad. Entre los principales nos encontramos con los siguientes:

Políticas de apoyo.
Coherencia del proyecto de desarrollo con las políticas sociales. Coincidencia con los objetivos de las políticas y la existencia de compromisos específicos razonablemente seguros. Medida en que la intervención se articula dentro del marco político global de desarrollo marcado por el gobierno federal y local.

Capacidad institucional de gestión.
Capacidad de la institución para asumir la gestión autónoma del proyecto tras la finalización de éste; manteniendo para ello el personal que se requiere. Capacidad institucional adecuada para utilizar y gestionar los recursos. Capacidad de que el proyecto estimule la participación de los beneficiarios.

Aspectos socioculturales.
Aspectos culturales que garantizan la integración de la acción dentro de la comunidad, señalando cómo se adapta al modo de vida de los beneficiarios. Explicar cómo queda asegurado el acceso de los beneficiarios a los diferentes bienes y servicios derivados de la ejecución del proyecto. Analizar si las intervenciones benefician a los colectivos más vulnerables.

Factores económicos y financieros.

Analizar si la institución o los beneficiarios podrán hacerse cargo de los costos de operación y de depreciación que la permanencia de los efectos del proyecto demande.

Enfoque de género.

Valorar los eventuales efectos perjudiciales que el proyecto de desarrollo puede conllevar para las mujeres, para evitarlos, al mismo tiempo que se debe actuar para que las necesidades específicas de las mujeres dentro de los grupos beneficiarios se contemplen.

Protección del medio ambiente.

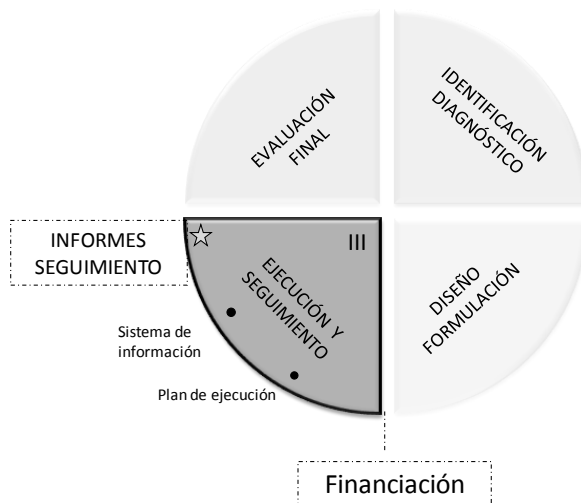
Efectos negativos, tolerables o beneficiosos que tiene el proyecto sobre el medio ambiente. Ha de asegurarse el uso razonable de los recursos renovables y no renovables.

Tecnología adecuada.

Coherencia con las condiciones reinantes en el medio en que se ejecuta el proyecto; así como a la capacidad que tienen las entidades que gestionan el proyecto de desarrollo para asimilar las tecnologías transferidas por la intervención y, especialmente, su capacidad para mantenerlas en funcionamiento una vez finalizado el apoyo externo. Hay que prestar especial atención a su aptitud para reponer los elementos tecnológicos que se deterioren o se desgasten.

→Para asegurar que el documento que obtenemos en este momento está bien diseñado, se añade en el **anexo IV** una “*Lista de comprobación*” de los diferentes pasos hasta ahora diseñados bajo Enfoque del Marco Lógico.

III.- FASE DE SEGUIMIENTO



Una vez diseñado el proyecto y establecidos los plazos de intervención y los recursos necesarios se pasa a buscar las diferentes **fuentes de financiación** del mismo...

Nota: Es importante tener presente en todo momento el verdadero proceso del proyecto, en el que **primero** se detecta una necesidad, se **diseña la intervención**, se hace un estudio de los recursos necesarios y, **posteriormente**, se busca la **financiación**.

Es erróneo lo que se hace en algunos casos en los que se diseña a partir de los recursos que se tienen, o bien se hacen proyectos dependiendo de las **diferentes convocatorias** que van saliendo, en lugar de primero tener presentes todos los proyectos y acudir con los mismos a las diferentes fuentes de financiamiento.

En esta fase se utiliza el cronograma y el presupuesto como guía del **plan de ejecución**.

Se aconseja establecer un **sistema de información** donde se evalúe la puesta en marcha de las diferentes actividades y, cómo el desarrollo de éstas, va afectando al cumplimiento de los diferentes resultados esperados.

En esta fase solo se evaluarán las **actividades y los componentes (resultados)**. La evaluación del **propósito** (objetivo del proyecto) y del **fin** (objetivo general) se hará en la fase de evaluación final.

No existe un formato base de EML para la fase de evaluación de seguimiento. Cada entidad financiadora elabora sus propios formatos y tipo de reporte que se requieran, y establecen los periodos para entregar los **reportes parciales**. No obstante, apuntamos un esquema sencillo que puede ayudarnos a hacer una evaluación de seguimiento:

Informe de seguimiento

Porcentaje de desarrollo del proyecto:	Fecha de evaluación:
45%	15 octubre 2011

COMPO- NENTE 1	Actividad 1	Grado de cumplimiento		Aprendizajes / correcciones
		Esperado	Real	
	Cursos de adaptación pedagógica	45%	45%	Los cursos se realizaron a tiempo y en forma.
	Actividad 2			
	Establecer un sistema de incentivos económicos para los profesores	75%	30%	No se pudieron realizar los contactos adecuados con la Secretaría de Educación Pública por exceso de burocracia, lo que retrasó el proceso de negociación de incentivos. ➔ Necesidad de buscar una persona que conozca los procesos de la SEP.
	Actividad 3			
COMPO- NENTE 2	Actividad 1			
	Actividad 2			

Para realizar esta propuesta de evaluación de seguimiento se vaciarán en la primera y segunda columnas los *componentes* y *las actividades* diseñadas en la Matriz de Planificación de Proyectos.

Posteriormente se pasará a situar en la columna de '*Grado de Cumplimiento Esperado*' el porcentaje de desarrollo que se espera que se haya llevado a cabo de cada actividad en el momento de la evaluación. Al ser evaluaciones parciales es lógico que algunas actividades todavía estén en proceso de desarrollo.

En la columna de '*Grado de Cumplimiento Real*' se evaluará numéricamente cuánto se aproxima el desarrollo de la actividad a lo esperado en ese momento. En la columna de '*Aprendizajes / Correcciones*' se evaluará cualitativamente los principales aprendizajes o correcciones que se han tenido hasta el momento, reportando los aciertos, además de los cambios que se tengan que hacer.

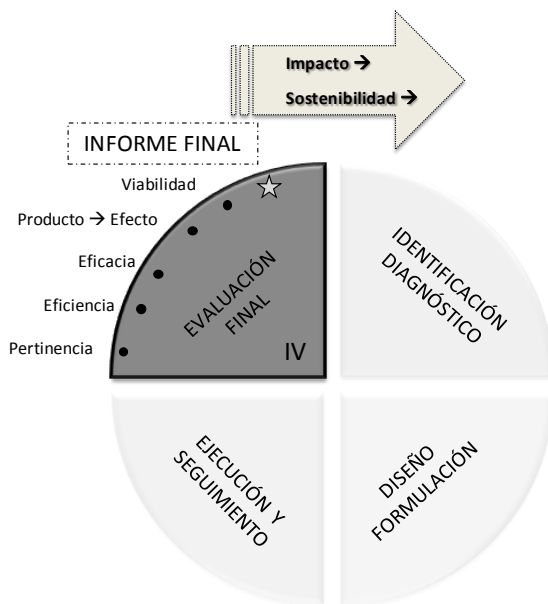
Otro **modelo** posible de evaluación de seguimiento es el siguiente:

		EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA
COMPONENTE 1	Actividad 1	Grado de cumplimiento	¿Qué facilitó el desarrollo?
			¿Qué dificultó el desarrollo?
	Actividad 2	Grado de cumplimiento	¿Qué facilitó el logro?
			¿Qué dificultó el logro?

En el cuadro se vacían los diferentes *componentes* y *las actividades* y se evaluará el desarrollo de cada una. Primero desde un punto de vista cuantitativo (*Grado de Cumplimiento*) donde se pondrá una calificación numérica y, posteriormente, se hará una evaluación cualitativa, apuntando los principales aprendizajes que facilitaron el logro y aquellos que lo dificultaron.

Es también muy importante en esta fase evaluar la **erogación de gastos**.

IV.- FASE DE EVALUACIÓN FINAL



Una vez finalizado el proyecto se evalúan únicamente el cumplimiento de los **componentes** (resultados) y, el cumplimiento de los **propósitos y fines** (objetivos general y específico), tanto del proyecto como el general.

Propósito del (Objetivo proyecto)	Componente (Resultado)	1	Grado de cumplimiento de REAL (*)	Aprendizajes / correcciones
	Componente 2			
	Componente 3			

(*) No se añade el grado de cumplimiento esperado puesto que se debería haber desarrollado el 100% ya que estamos en el momento de la evaluación final.

Otro modelo:

		EVALUACIÓN CUANTITATIVA	EVALUACIÓN CUALITATIVA	
Propósito	Componente 1	Grado de cumplimiento	¿Qué facilitó el logro?	
			¿Qué dificultó el logro?	
	Componente 2	Grado de cumplimiento	¿Qué facilitó el logro?	
				¿Qué dificultó el logro?

Al final es muy importante abarcar una serie de **criterios de evaluación** que nos ayuden en el proceso de recogida y análisis de la información. Los más extendidos entre las agencias internacionales son: **Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Efecto-Impacto, Viabilidad-Sostenibilidad.**

PERTINENCIA
Congruencia entre fin y propósito (objetivo general y específicos) y necesidades identificadas. Adecuación del proyecto a las prioridades de los diferentes actores que intervienen en el proyecto y, sobre todo, a los beneficiarios del mismo.
<i>Preguntas de orientación para el análisis:</i>
<ul style="list-style-type: none"> · ¿Responde el proyecto a las prioridades (temáticas, geográficas, sectoriales, de grupos beneficiarios, etc.) incluidas en los documentos de la programación de la institución responsable de su gestión? · ¿Responde el proyecto a las prioridades de la institución financiadora? · ¿Responde el proyecto a las prioridades de las políticas de desarrollo locales? · ¿Constituye el proyecto una prioridad para el grupo beneficiario?

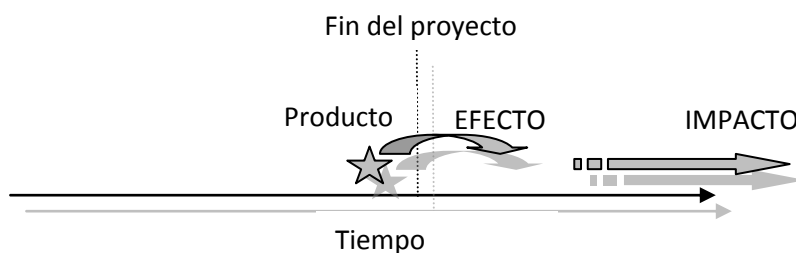
- ¿Están bien definidos los beneficiarios del proyecto y forman éstos un colectivo prioritario?
- ¿Hay correspondencia entre el propósito (objetivo del proyecto) y el problema-necesidad que se pretende resolver?
- ¿Justifica el fin (objetivo general) la realización del proyecto?

EFICACIA	EFICIENCIA
<p>Medida del grado o nivel del alcance del propósito y componentes (objetivos y resultados), sin considerar los costos para obtenerlos. La relación “actividades-componentes-propósito” (actividades-resultados-objetivos) establece la columna vertebral de la valoración de la eficacia.</p> <p>→Propósito y componentes (Objetivos y resultados).</p>	<p>Medida del logro de los componentes (resultados) en relación a los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos. Valora el empleo de los recursos.</p> <p>La relación se establece entre “recursos-actividades-componentes”.</p> <p>→Recursos.</p>
<p>Preguntas de orientación para el análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Tiene el proyecto un único propósito (objetivo)? · ¿El propósito (objetivo del proyecto) dispone de indicadores operativos que permitan valorar su logro? · ¿Los componentes (resultados) son medios suficientes y necesarios para la consecución del propósito (objetivo del proyecto)? · ¿Es posible alcanzar, tal como ha sido definido, el propósito (objetivo del proyecto)? 	<p>Preguntas de orientación para el análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Los medios para la ejecución del proyecto están bien descritos y son necesarios para la realización de las actividades? · ¿Los costes previstos se encuentran claramente justificados y son razonables? · ¿Todas las actividades son esenciales para la consecución de los componentes (resultados)? · ¿Los tiempos de ejecución de las actividades resultan adecuados?

PRODUCTO	EFECTO
‘Mercancía’ que el proyecto entrega. Cumplimiento de los componentes (resultados) y las diferentes actividades.	Consecuencias inmediatas que la intervención produce. Efecto inmediato o a corto plazo, que produce lo entregado.
<p><i>Ejemplos:</i></p> <p>1.-Maestros mejor capacitados.</p> <p>2.-Campamento de verano desarrollado.</p>	<p><i>Ejemplos:</i></p> <p>1.-Mejor desempeño de sus funciones educativas. Mejor atención a sus alumnos.</p> <p>2.-Niños más felices, con más amigos, mayores autoaprendizajes para la vida.</p>
<p>Preguntas de orientación para el análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿Se han analizado y previsto los posibles efectos positivos del proyecto? · ¿Se han detectado algunos efectos negativos provocados por la intervención? · ¿Hay algún colectivo que pueda verse afectado de forma negativa por el proyecto? · ¿Tiene el proyecto altas probabilidades de contribuir significativamente al logro del fin (objetivo general)? 	

***Nota:** Algunas agencias internacionales usan en este rubro el concepto de impacto. No obstante, se consideró adecuado cambiar el concepto por el de efecto para no confundirnos con la medición de impacto.

Producto	Efecto	IMPACTO
'Mercancía' que el proyecto entrega. Cumplimiento de los componentes (resultados) y las diferentes actividades.	Consecuencias inmediatas que la intervención produce. Efecto inmediato o a corto plazo, que produce lo entregado.	Efectos que el proyecto sigue produciendo al tiempo de acabado el mismo. Grado en que los efectos positivos continúan una vez finalizado el proyecto (a mediano y largo plazo).
1.-Maestros mejor capacitados.	1.-Mejor desempeño de sus funciones educativas. Mejor atención a sus alumnos.	1.- El ambiente escolar mejora y se generan dinámicas de auto aprendizaje entre los docentes con la puesta en marcha de procesos de educación continua liderados por los propios maestros según las necesidades que detectan en su labor diaria.




VIABILIDAD

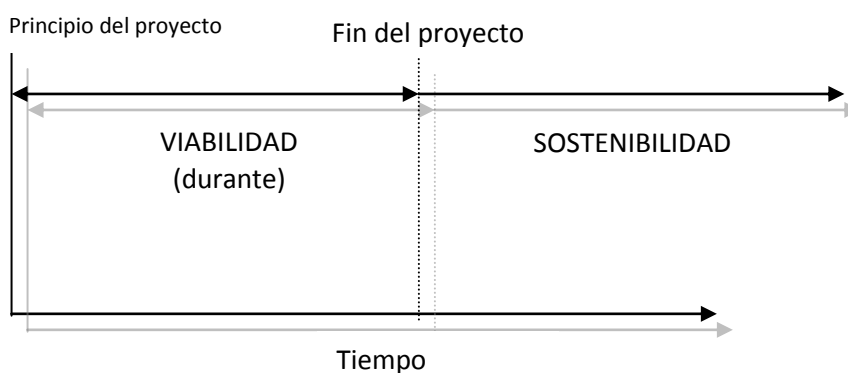
Previsión de manera adecuada de todos los recursos y medios para llevar adelante el proyecto (Mientras dura el proyecto).

Preguntas de orientación para el análisis:

- ¿Están implicados los beneficiarios en la concepción, gestión y sostenimiento del proyecto?
- ¿Cuenta el proyecto con un apoyo político suficiente?
- ¿La organización que debe gestionar la intervención una vez concluida la fase de apoyo externo tiene suficiente capacidad?
- ¿El proyecto no vulnera aspectos esenciales de la cultura de los colectivos beneficiarios?
- ¿Contribuye el proyecto a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?
- ¿La tecnología transferida por el proyecto puede ser asumida por los beneficiarios sin grandes problemas?
- ¿Realiza el proyecto un buen manejo de los recursos del ambiente?
- ¿Se ha previsto cómo se conseguirán los recursos necesarios para hacer frente a los gastos de funcionamiento y mantenimiento del proyecto una vez que finalice la etapa de ejecución?

Los términos de viabilidad y sostenibilidad se han considerado por muchos como complementarios. A efectos del presente manual se consideran relacionados en tanto que uno (viabilidad) realiza un análisis de la posibilidad de que el proyecto se desarrolle adecuadamente durante la ejecución del mismo, y otro (sostenibilidad) analiza la posibilidad de que el proyecto se mantenga en el futuro, como veremos a continuación.

SOSTENIBILIDAD	
	
Posibilidad de que el proyecto se mantenga en un futuro. Capacidad de permanencia en el tiempo de los efectos positivos provocados por un proyecto.	
<ul style="list-style-type: none">· ¿Hemos adoptado todas las medidas necesarias para que los resultados alcanzados se mantengan en el futuro una vez termine la ayuda exterior?	



Factores que influyen en la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

Aunque los factores de viabilidad más comúnmente usados en los estudios del EML ya han sido remitidos en el apartado de 'Análisis de Viabilidad', se considera pertinente adjuntar un cuadro más amplio a modo de referencia en caso de necesitar hacer un estudio más amplio, a la vez que se apuntan cuales de los factores estudiados contemplan el estudio de la viabilidad, y cuáles de la sostenibilidad.

Factores	Viabilidad (V) / Sostenibilidad (S)
A.- Factores relacionados con el entorno de la intervención.	
Apoyo político	V / S
Protección del medio ambiente	V / S
Variación del entorno socioeconómico	V / S
B.- Factores relacionados con los actores de la intervención.	
Capacidad institucional.	V / S
Articulación entre actores.	V
C.- Factores relacionados con la población beneficiaria.	
Aspectos socioculturales.	V / S
Equidad de género.	V / S
Participación de los beneficiarios.	V / S
D.- Factores relacionados con el diseño de la intervención.	
Tecnología apropiada	S
Aspectos económicos y financieros	V / S
Adecuación de la asistencia técnica.	S
Procesos de transferencia de funciones	S
Replicabilidad	S

Fuente: Varela (2007: 159).

C.- GLOSARIO COMPLEMENTARIO

Debido al uso extendido de cierto vocabulario en torno a los proyectos, se ha considerado oportuno introducir de manera muy sencilla un vocabulario básico. En ningún momento se pretende entrar en una dialéctica conceptual en torno al mismo pues no es la función del presente manual.

1.- Tipos de proyectos.

FORTALECIMIENTO

El fortalecimiento institucional comprende aquellos proyectos destinados a modernizar y optimizar la capacidad institucional de cualquier organización como: diseño de procesos; sistemas de capacitación permanente; mejoramiento en la prestación y operación de servicios; estrategias de comunicación; desarrollo de sistemas informáticos; equipamiento; capacitación interna; programas de calidad ISO; difusión; desarrollo de capacidades de gestión de la organización y de los actores de los proyectos; promoción e impulso del trabajo en red; desarrollo de materiales y herramientas metodológicas; ...

BECAS

Las becas están destinadas a soportar los gastos de internamiento, de tratamiento, de estudios, capacitación, terapias, ... de las personas que atiende la institución, de los beneficiarios de las intervenciones.

En toda solicitud de beca es necesario desglosar los costos que incluye la beca por persona.

Las becas solicitadas para capacitación del personal de la institución serían parte del rubro de fortalecimiento institucional.

ASISTENCIAL vs. DESARROLLO

Asistenciales

Los proyectos asistenciales consisten básicamente en entregar bienes o alimentos con la finalidad de atender situaciones puntuales de necesidades básicas no cubiertas como son la alimentación, el vestido y la atención sanitaria, entre otros.

En estos proyectos la persona no tiene un rol activo, sino más bien pasivo. Sin embargo no es negativo ya que hay muchas circunstancias en las que las personas no pueden desempeñar ese rol activo en su desarrollo debido a sufrir alguna limitación física o mental, de edad, etc.

Los proyectos asistenciales no son negativos en sí mismos, como se ha querido imponer en las visiones últimamente. El problema es cuando se hay una visión únicamente asistencial en la intervención comunitaria, lo que se convierte a largo plazo en dependencia y pasividad, derivando entonces en el **asistencialismo**.

Hay muchas personas que no tienen sus necesidades básicas cubiertas ni tienen la posibilidad de poderlas cubrir por sí mismas (Ejemplo: ciertos discapacitados, determinadas personas de la tercera edad, niños, etc.)

Desarrollo

La propuesta del desarrollo implica ayudar a resolver la pobreza en base a potenciar las capacidades, habilidades, empoderamiento, libertad y responsabilidad de las personas. En este rubro entran proyectos de desarrollo de conductas preventivas, ecológicos, valores, familia, seguridad, nutrición, autoempleo, gestorías, vivienda, integración, fortalecimiento familiar, etc.

REMODELACIÓN / ACONDICIONAMIENTO

Remodelación es cuando se requiere modificar el área donde operan sus programas con el fin de poder tener mejores instalaciones para desarrollar sus actividades. Se contempla en remodelación las ampliaciones, la reconstrucción de baños, la compostura de daños en las instalaciones, pintura, etc. Es básico que las instalaciones donde se realice la remodelación sean propias de la Asociación o bien que tengan comodatos a largo plazo.

Nota: SEDESOL estatal no contempla una partida de apoyos para la construcción.

2.- Capital Humano y Capital Social:

ACTIVOS O CAPITALES DE LAS POBLACIONES

Humano	Aptitudes, conocimientos, capacidades laborales y buena salud que en conjunción permiten a las poblaciones entablar distintas estrategias y alcanzar sus objetivos.
Físico	Infraestructuras básicas y los bienes de producción necesarios para respaldar los medios de vida de las poblaciones.
Natural	Recursos naturales de los que se derivan los flujos de recursos y servicios útiles de las poblaciones.

Fuente: Varela (2007: 218)

Capital social.	<p>Conjunto de normas, redes (grupos formales e informales) y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión social, el desarrollo comunitario y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo. Engloba características como: la participación ciudadana, las normas de reciprocidad y la confianza en los demás.</p> <p>Por esto, el capital social es un recurso fundamental para la</p>
------------------------	---

	<p>reducción de los niveles de pobreza, marginación y exclusión social.</p> <p>Existen tres tipos de capital social:</p> <ul style="list-style-type: none">- El capital social de unión en donde los vínculos sociales son fuertes, se dan entre cercanos como fuente de apoyo emocional y/o material: Familia, pareja, miembros de minorías, ...- El capital social de aproximación donde los vínculos son débiles. Se suelen dar con conocidos, gente no tan cercana pero con quienes compartes parte de tu vida: Amigos de amigos; compañeros de trabajo; empleador-empleado; profesor-estudiante; gobernante-ciudadano; ...- El capital social de vinculación donde los vínculos conectan a la gente con las organizaciones y las instituciones, facilitando el acceso a los espacios con recursos y fuentes de poder, además de información y oportunidades.
--	--

3.- TRABAJO EN RED. Modelo de diseño de intervención en red.

Uno de los problemas principales a la hora de poder trabajar en red es el de entender primero de todo qué significa trabajar en red y, posteriormente, diseñar la intervención en red. Por la temática del presente libro nos centraremos en el diseño de los procesos de intervención dejando para otros espacios el tema de la conceptualización.

Uno de los principales peligros es querer diseñar las intervenciones como una suma de individualidades, en las que cada organización trabaja independientemente, al igual que como trabajaría sin que estuviera en la red.

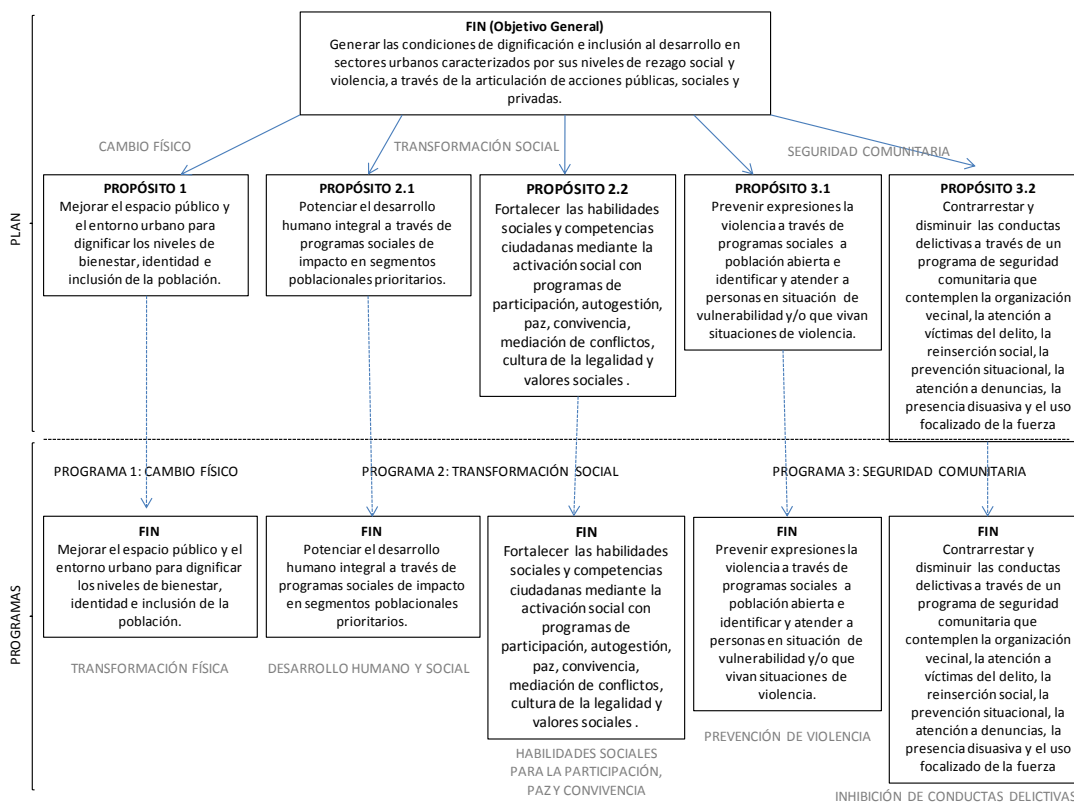
El proceso del diseño del trabajo en red sigue la misma metodología que se acaba de apuntar en el presente manual, sin embargo hay que buscar elementos de confluencia a partir de los propósitos (objetivos) de cada proyecto. El fin (objetivo general) y el propósito (objetivo) de cada proyecto son comunes. Los

componentes (resultados) y las actividades son las que pueden asumir bien una institución o un grupo de instituciones.

Es fundamental buscar puntos de confluencia que tienen que partir de las realidades analizadas. El punto de partida es la problemática o necesidad social que tienen determinados colectivos. Para responder a esas necesidades, siempre multifactoriales, se diseñan diferentes proyectos en los que cada una de las instituciones tendrá una función complementaria en respuesta a las necesidades que se han detectado.

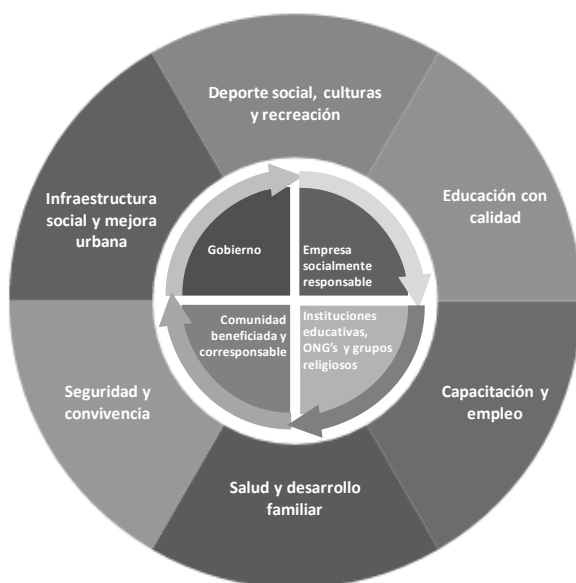
El diseño en red puede estar bien en torno a **grupos vulnerables**; bien en torno a los **programas**, a determinados **ejes de trabajo**, **líneas estratégicas**, u otros elementos de confluencia de esfuerzos.

Veamos el ejemplo concreto del modelo de “Unidos Transformando mi Comunidad” diseñado a partir de un plan y sus programas.



De cada uno de los tres grandes programas detectados (transformación física; transformación humana y social; y seguridad comunitaria) se establece un cruce con cada uno de los ejes de trabajo detectados y analizados como pertinentes para dar respuesta a las necesidades sociales detectadas en el diagnóstico de dicho programa.

Modelo de intervención de Unidos Transformando Mi Comunidad



PROGRAMA	Cambio físico	Transformación humana y social		Seguridad comunitaria	
FINES (Objetivos programas)	1.- Transformación física	2.1.- Desarrollo humano y social	2.2.-Habilidades sociales para la participación, paz y convivencia	3.1.- Prevención de la violencia.	3.2.- Prevención del delito
EJES del modelo.	Infraestructura social y mejora urbana	<ul style="list-style-type: none"> · Deporte social, cultura y recreación. · Educación con calidad. · Capacitación y empleo. · Salud y desarrollo familiar. 		Seguridad y convivencia	

A partir de este diseño básico de relación entre el plan, programas y los ejes de intervención (nótese que está diseñado conforme al ‘diseño en cascada’ apuntado al principio del presente manual), se establece un **cruce entre los diferentes ejes** y el trabajo con cada uno de los **grupos vulnerables** (detectados en una determinada colonia en la que se pretende intervenir con diferentes proyectos).

En el cuadro se irán colocando los **nombres de los diferentes proyectos** (*Ejemplos: Mejora de las plazas, reforestación extrema, ...*) que se desarrollarán según los **ejes** sobre los que se pretende incidir (*infraestructura, educación, empleo, ...*) para cada uno de los **grupos vulnerables** (*niños, adolescentes, discapacitados, ...*) y la/s **institución/es** (*A, B, S, F, X, ...*)³ que trabajarán en ese proyecto específico. El nombre de los proyectos se pondrá en minúscula y a su lado el nombre de la institución entre paréntesis y mayúscula.

	Infraestructura social y mejora urbana.	Deporte social, cultura y recreación	Educación con calidad	Capacitación y empleo	Salud y desarrollo familiar	Seguridad y convivencia
Niños	Mejora de plazas y parques (A).	Escuela deportiva (S).				
Adolescentes y Jóvenes	Reforestación extrema (A y C)	Talleres de arte urbano (S y B)				
Mujer y familia			Escuela de padres (C y F)	Cooperativas familiares (X e Y)		
Discapacitados	Acondicionamiento espacios públicos (U y E)					
Vecinos						Mediación comunitaria (J y G).

Retomando el diseño en cascada explicado al principio del presente manual se considera básico que los propósitos (objetivos) de cada uno de los proyectos que se señalan en la matriz que se acaba de apuntar estén alineados a los fines (objetivos) de los programas respetando así la lógica y coherencia del diseño. Los propósitos (objetivos) de los programas se convertirán en los fines (objetivos generales) de los diferentes proyectos.

³ Para efectos del ejemplo se añaden las diferentes organizaciones citadas con letras alfabéticas en mayúscula para no crear diferenciación de ejemplos entre las que desarrollan su labor diaria en el estado o que están implicadas en el presente proyecto.

D.- ANEXOS

ANEXO I:

VERBOS PARA REDACCIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Abastecer	Aportar	Conceder	Dedicar
Abordar	Apoyar	Concertar	Defender
Abrir	Apreciar	Concientizar	Desarrollar
Acabar	Aprovisionar	Conciliar	Desear
Acarrear	Arreglar	Concluir	Destacar
Acentuar	Arrojar	Conectar	Destapar
Aclamar	Articular	Conexionar	Detener
Aclarar	Asegurar	Confeccionar	Determinar
Acoplar	Asistir	Confiar	Dictar
Activar	Asociar	Confirmar	Dificultar
Acrescentar	Aspirar	Consagrar	Dignificar
Adecuar	Aumentar	Consolidar	Disponer
Adelantar	Aunar	Constituir	Distinguir
Adjudicar	Auxiliar	Construir	Distribuir
Adjuntar	Avalar	Contener	Divulgar
Administrar	Avanzar	Contribuir	Documentar
Adquirir	Avisar	Controlar	Dominar
Afianzar	Avivar	Convalidar	Donar
Afinar	Ayudar	Convenir	Echar
Afirmar	Beneficiar	Convocar	Efectuar
Agregar	Calcular	Cooperar	Ejecutar
Ajustar	Capitalizar	Coordinar	Ejercer
Alentar	Cambiar	Corregir	Elaborar
Alimentar	Causar	Corroborar	Empezar
Aliviar	Coadyuvar	Costear	Emprender
Allanar	Colaborar	Crear	Empujar
Amparar	Combinar	Crecer	Encaminar
Ampliar	Completar	Cubrir	Enfatizar
Anexar	Componer	Cuidar	Engarzar
Animar	Comprobar	Cumplir	Engrandecer
Anunciar	Comunicar	Dar	Enlazar
Añadir	Concebir	Decidir	

Ensalzar	Incrementar	Paliar	Realizar
Enseñar	Indagar	Paralizar	Realzar
Entablar	Indicar	Participar	Reanimar
Enunciar	Inducir	Patrocinar	Recalcar
Equilibrar	Informar	Perfeccionar	Recomendar
Equipar	Inhibir	Permitir	Reforzar
Erigir	Iniciar	Planear	Regular
Esbozar	Innovar	Planificar	Regularizar
Estabilizar	Instaurar	Plantear	Relacionar
Establecer	Instituir	Ponderar	Remarcar
Estimular	Intensificar	Poner	Remediar
Estructurar	Intentar	Posibilitar	Repartir
Evitar	Intervenir	Potenciar	Resaltar
Evolucionar	Investigar	Predecir	Resolver
Exponer	Juntar	Premiar	Respaldar
Expresar	Lanzar	Preparar	Reunir
Extender	Lograr	Presentar	Revalidar
Facilitar	Manifestar	Prestar	Revelar
Favorecer	Materializar	Pretender	Secundar
Fijar	Mediar	Prevenir	Señalar
Fomentar	Mejorar	Prever	Servir
Formular	Mezclar	Proceder	Simplificar
Fortalecer	Moderar	Proclamar	Solucionar
Fortificar	Mostrar	Procurar	Solventar
Frenar	Motivar	Producir	Sostener
Fundar	Notificar	Progresar	Subir
Fusionar	Obrar	Promover	Subrayar
Generar	Obsequiar	Propiciar	Subvencionar
Gestionar	Observar	Proponer	Sugerir
Guiar	Ofrecer	Proporcionar	Sujetar
Hacer	Ordenar	Prosperar	Suministrar
Honrar	Organizar	Proteger	Suplir
Idear	Orientar	Proveer	Surtir
Impartir	Originar	Provocar	Suscitar
Impedir	Orquestar	Proyectar	Trabajar
Implantar	Otorgar	Publicar	Transferir
Impulsar	Pactar	Reafirmar	Transformar

ANEXO II

CONCENTRADO DE FORMATOS PARA EL DISEÑO DE LOS PROYECTOS.

CHECK LIST.

Se presentan en este anexo todos los formatos que son necesarios desarrollar para realizar un proyecto bajo el Enfoque del Marco Lógico (EML), a modo de *Check List*, y que sirva así como guía completa para la hora de planificar un proyecto.

CHECK LIST de elementos necesarios para el diseño de un proyecto bajo EML

FASE DIAGNÓSTICO Y JUSTIFICACIÓN

- 1.- Análisis de participación: beneficiarios y actores.
- 2.- Análisis del contexto y de problemas.
- 3.- Análisis de objetivos.
- 4.- Análisis de alternativas-opciones.
- 5.- Justificación del proyecto.

FASE DE DISEÑO

- 6.- Matriz de planificación.
- 7.- Cronograma.
- 8.- Presupuesto.
- 9.- Análisis de viabilidad.

FASE DE SEGUIMIENTO

- 10- Seguimiento.

FASE DE EVALUACIÓN FINAL

- 11.-Evaluación final.

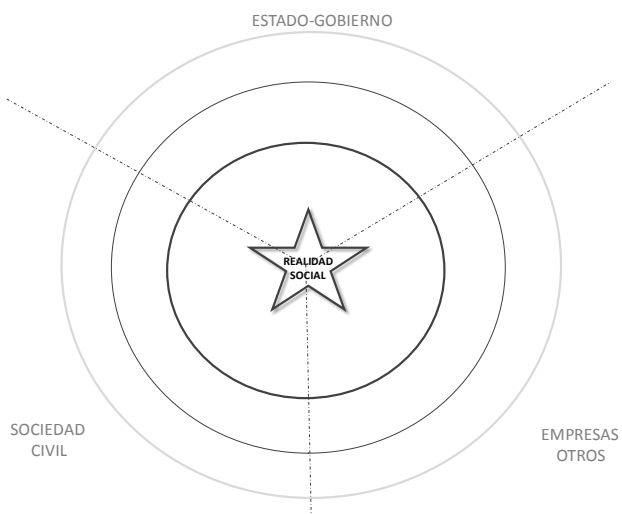
FORMATOS

I.- IDENTIFICACIÓN

Análisis de beneficiarios

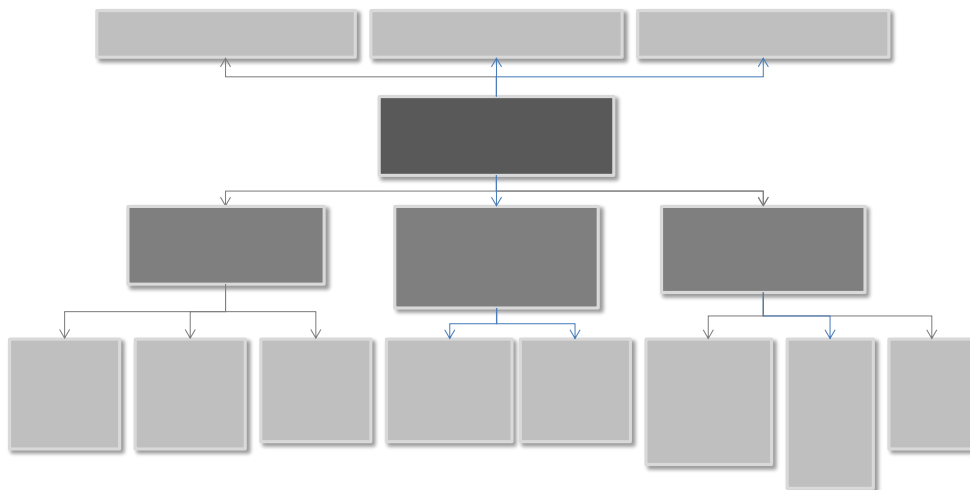
BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	PERJUDICADOS/OPONENTES

Análisis de actores.



ACTOR SOCIAL	FUNCIÓN
<u>GOBIERNO</u>	
<u>OSC's</u>	
<u>EMPRESAS / OTROS</u>	

Árbol de problemas (-) y de objetivos (+).



Análisis de alternativas / opciones

Criterios de evaluación		Alternativas a valorar		
		Opción 1	Opción 2	Opción 3
Costo	Recurso financiero necesario para desarrollar el proyecto.			
Tiempo	Lapso de tiempo necesario para percibir efectos en la intervención.			
Concentración sobre los beneficiarios.	Concentración de los beneficios sobre los grupos de beneficiarios detectados.			
Riesgos identificados	Riesgos de carácter político, social y ambiental.			
Capacidad institucional	Capacidad de la institución de gestionar el proyecto según sus recursos humanos, materiales y técnicos disponibles.			
Sostenibilidad	Permanencia de los efectos en el tiempo (más allá del periodo de ejecución).			
Otros criterios posibles	...			

Criterios		Alternativas					
	Coeficiente	Opción 1		Opción 2		Opción 3	
<i>Costo</i>							
<i>Tiempo</i>							
<i>Concentración sobre los beneficiarios.</i>							
<i>Riesgos identificados</i>							
<i>Capacidad institucional</i>							
<i>Sostenibilidad</i>							
<i>Otros criterios</i>							
TOTAL							

JUSTIFICACIÓN.

- **Título:** ¿Cómo se llama el proyecto?
- **Breve HISTORIA de la organización (Misión, Visión, Objetivos):** ¿Quién presenta el proyecto?
- **ANTECEDENTES de la OSC con respecto al proyecto y la problemática:** ¿Dónde están ubicados como organización?
- **Análisis del CONTEXTO. Población y problemáticas de la zona:** ¿Dónde ocurre?
- **Identificación de problemas:** ¿Qué ocurre?
- **Análisis de SOLUCIÓN principal:** ¿Qué se propone y por qué?

II.- DISEÑO

Matriz de planificación (Modelo didáctico)

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación		
Fin (Objetivo general)					
Propósito (Obj. Específico)					
Componentes (Resultados)	1.-			1.-	Humanos
					Materiales
	Financieros				
	2.-			2.-	Humanos
					Materiales
					Financieros
	3.-			3.-	Humanos
					Materiales
Financieros					
2.-			1.-	Humanos	
				Materiales	
				Financieros	
			2.-		

Cronograma

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes ...			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
...																				
...																				

Presupuesto

Presupuesto detallado de cada actividad.

Actividad	Recursos		
	Humanos	Materiales	Financieros (Presupuesto)

Presupuesto general

CONCEPTO / ACTIVIDAD	COFINANCIADORES				TOTAL
	OSC	Gobierno	Empresas	Otros	
Gastos directos					
...					
...					
Gastos indirectos					
...					
...					
TOTAL					

Análisis de viabilidad. Factores de viabilidad:

- Políticas de apoyo.
- Capacidad institucional de gestión.
- Aspectos socioculturales.
- Factores económicos y financieros.
- Enfoque de género.
- Protección del medio ambiente.
- Tecnología adecuada.

III.- SEGUIMIENTO.

Porcentaje de desarrollo del proyecto:	Fecha de evaluación:
--	----------------------

COMPO- NENTE 1	Actividad 1	Grado de cumplimiento		Aprendizajes / correcciones
		Esperado	Real	
	Actividad 2			
	Actividad 3			
COMPO- NENTE 2	Actividad 1			
	Actividad 2			

IV.- EVALUACIÓN FINAL.

- Pertinencia.
- Eficacia.
- Eficiencia.
- Efecto → Impacto.
- Viabilidad → Sostenibilidad.

ANEXO III

EJEMPLO COMPLEMENTARIO

En este anexo se apunta un ejemplo complementario para así tener una visión más amplia sobre otros proyectos diseñados y desarrollados con éxito bajo el Enfoque del Marco Lógico.

Para efectos prácticos no se desarrollarán todos los pasos del proyecto, sino que nos centraremos únicamente en destacar algunas herramientas que suelen ser las más complejas a la hora de diseñar un proyecto: análisis de participación, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas y la matriz de planificación.

Se presentará la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) de este proyecto con ciertos aspectos incompletos y/o erróneos para así poder trabajar las soluciones sobre los mismos como aprendizaje.

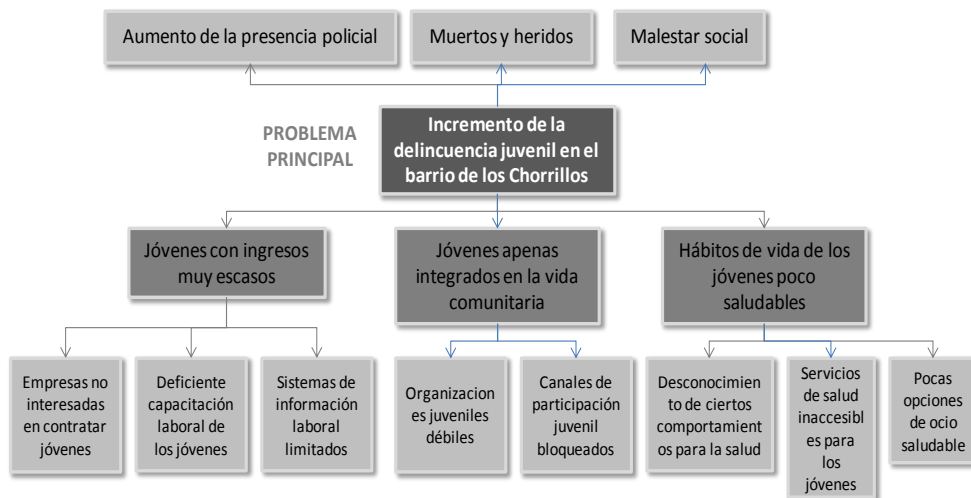
PROYECTO: Barrio de los Chorrillos⁴

Análisis de beneficiarios

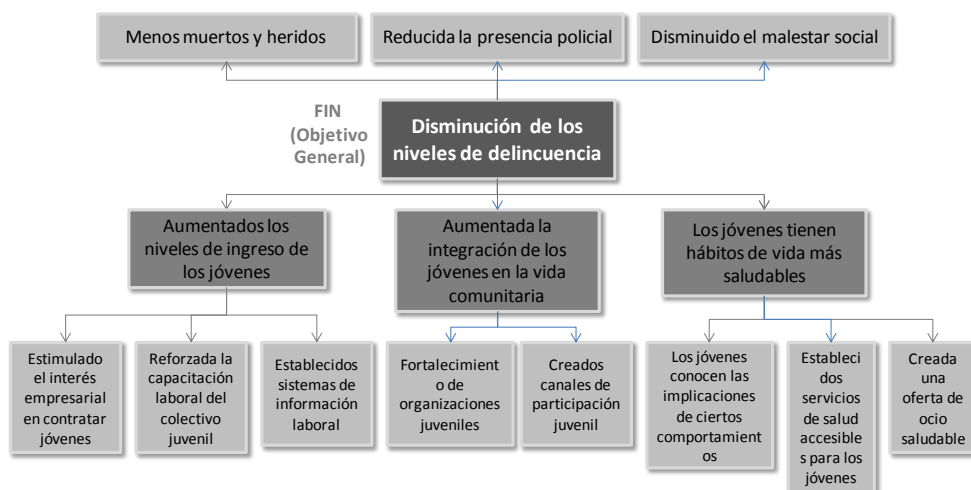
BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	PERJUDICADOS/OPONENTES
Jóvenes del barrio de los Chorrillos.	<ul style="list-style-type: none">· Familiares de los jóvenes.· Organizaciones juveniles locales.· Empresas de la zona.	<ul style="list-style-type: none">· Traficantes de drogas.· Vendedores de alcohol.

⁴ Ejemplo tomado de CAMACHO, CÁMARA, CASCANTE y SAINZ (2001): *El enfoque del marco lógico. 10 casos prácticos.*

Árbol de problemas.



Árbol de objetivos.



Análisis de alternativas

Crterios	Opción 1 "Hábitos de vida saludables"	Opción 2 "Incrementados los ingresos"	Opción 3 "Integración de los jóvenes en la vida comunitaria"
<i>Costo</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>
<i>Tiempo</i>	<i>Corto</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio</i>
<i>Concentración sobre los beneficiarios.</i>	<i>Baja</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>
<i>Riesgos identificados</i>	<i>Medios</i>	<i>Medios</i>	<i>Bajos</i>
<i>Capacidad institucional</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>
<i>Sostenibilidad</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alta</i>	<i>Medio</i>

	Coeficiente	Opción 1 "Hábitos de vida saludables"	Opción 2 "Incrementados los ingresos"	Opción 3 "Integración de los jóvenes en la vida comunitaria"
<i>Costo</i>	4	5 20	3 12	3 12
<i>Tiempo</i>	2	2 4	3 6	2 4
<i>Concentración sobre los beneficiarios.</i>	5	1 5	4 20	3 15
<i>Riesgos identificados</i>	1	3 3	3 3	2 2
<i>Capacidad institucional</i>	3	1 3	5 15	2 6
<i>Sostenibilidad</i>	4	2 8	4 16	1 4
TOTAL		43	72	43

Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación		
Fin (Objetivo general)	Disminución de los niveles de delincuencia juvenil en el barrio de Los Chorrillos	El número de denuncias en la comisaría de Los Chorrillos por asaltos de bandas juveniles se reduce un 30% a los dos años de finalizado.	Estadísticas policiales.		
Propósito (Obj. Específico)	Hábitos saludables de vida para los jóvenes del barrio de los Chorrillos	<p>1.- El número de casos atendidos en el hospital de Los Chorrillos de jóvenes con cuadro etílico y enfermedades venéreas se reduce en un 25% en el segundo año del proyecto.</p> <p>2.- Las muertes provocadas por sobredosis se reducen en un 15% el segundo año.</p>	Estadísticas hospitalarias.		
Componentes (Resultados)	1.- Los jóvenes conocen las implicaciones de ciertas conductas para la salud.	El 80% de los jóvenes del barrio Los Chorrillos declaran utilizar habitualmente preservativos en sus relaciones sexuales a partir del primer año del proyecto.	Encuesta realizada sobre muestra representativa.	Actividades	Recursos
				1.- Impartir cursos de educación sexual.	Humanos Materiales Financieros
				2.- Impartir cursos sobre drogas y alcoholismo.	Humanos Materiales Financieros
				3.- Realizar campañas de sensibilización.	Humanos Materiales Financieros
	2.- Creada una oferta de ocio saludable.	<p>2.1. 100 jóvenes participan anualmente en el programa de campamentos en el segundo año del proyecto.</p> <p>2.2. Al menos 500 jóvenes de Los Chorrillos se encuentran inscritos en las actividades del polideportivo.</p>	<p>2.1 Informe de los monitoreos de la actividad.</p> <p>2.2 Registro administrativo del polideportivo.</p>	1.- Habilitar consultorio juvenil de salud.	Humanos Materiales Financieros
				2.- Contratar equipo médico especializado	HH MM FF
3.- Dotar de equipamiento sanitario-farmacéutico: preservativos, metadona ...				HH MM FF	

➔ **Revisión de lógica y coherencia y elementos faltantes:**

FIN Disminución de los niveles de delincuencia juvenil en el barrio de Los Chorrillos	Indicador/es El número de denuncias en la comisaría de Los Chorrillos por asaltos de bandas juveniles se reduce un 30% a los dos años de finalizado.	MEDIOS de verificación: Estadísticas policiales.
PROPÓSITO 1	Indicadores	MEDIOS de verificación
Hábitos saludables de vida para los jóvenes del barrio de los Chorrillos ¿Está bien redactado el propósito? ➤ Falta el verbo: Adquirir	1.- El número de casos atendidos en el hospital de Los Chorrillos de jóvenes con cuadro étílico y enfermedades venéreas se reduce en un 25% en el segundo año del proyecto. 2.- Las muertes provocadas por sobredosis se reducen en un 15% el segundo año.	Estadísticas hospitalarias. ¿Son suficientes para medir los indicadores?
¿Con los indicadores se puede llegar a medir completamente el propósito? ➤ Los indicadores son incompletos porque solamente con el número de casos atendidos y con las muertes provocadas no se puede medir la adquisición de hábitos de vida saludable. ➤ Una cosa es adquirir y la otra es ponerlo en práctica.		
¿Con los componentes 1 y 2 se cumple completamente el propósito del proyecto? ➤ Falta un tercer objetivo que habla sobre el establecimiento de servicios accesibles para los jóvenes.		

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación
Componentes (Resultados)	1.- Los jóvenes conocen las implicaciones de ciertas conductas para la salud.	El 80% de los jóvenes del barrio Los Chorrillos declaran utilizar habitualmente preservativos en sus relaciones sexuales a partir del primer año del proyecto.	Encuesta realizada sobre muestra representativa.

¿**Conocer** (componente 1) y **declarar utilizar** (indicador comp. 1) son coherentes y lógicos?

- Se puede conocer, pero no usar.
- Falta algún indicador con más fuerza explicatoria.

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación
Componentes (Resultados)	2.- Creada una oferta de ocio saludable.	2.1. 100 jóvenes participan anualmente en el programa de campamentos en el segundo año del proyecto. 2.2. Al menos 500 jóvenes de Los Chorrillos se encuentran inscritos en las actividades del polideportivo.	2.1 Informe de los monitoreos de la actividad. 2.2 Registro administrativo del polideportivo.

¿El **participar** y que se encuentren escritos (indicadores 1 y 2) miden la creación (componente 2)?

- Miden el uso que se dará a lo creado pero ...
- Falta algún indicador que mida la creación.

ANEXO IV

**LISTA DE COMPROBACIÓN DE UN DOCUMENTO DE DISEÑO DEL PROYECTO
ELABORADO MEDIANTE EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO.**

Mediante el examen del documento de diseño del proyecto se debe responder razonadamente a la cuestión de si el proyecto está adecuadamente concebido y si, por lo tanto, es susceptible de ser ejecutado.

Los comentarios deberán indicar qué aspectos son correctos, insuficientes -pero susceptibles de adecuación mediante su reelaboración- o deficientes; emitiendo finalmente una opinión global sobre el documento de diseño del proyecto.

De modo indicativo, y sin ánimo exhaustivo, se pueden establecer los siguientes puntos de análisis:

1. ¿Están los beneficiarios directos bien definidos?

- Número.
- Geográficamente.
- Ocupaciones.
- Situación económica, social y cultural.
- Necesidades y recursos.
- Sexo y edad.
- ¿Pertenece a grupos sociales prioritarios para donantes y receptores?
- ¿Están adecuadamente analizadas las eventuales diferencias existentes entre los diferentes grupos de beneficiarios directos? Por ejemplo, entre hombres y mujeres.

2. ¿El FIN (objetivo general) es adecuado?

- ¿Responde a las prioridades explícitas de donantes y receptores?
- ¿Es suficiente justificación para el proyecto?
- ¿Es realista? Es decir, el propósito (objetivo del proyecto) contribuirá significativamente a su logro?
- ¿Aparecen claramente los beneficiarios directos relacionados con él?
- ¿Es verificable?
- ¿Representa su logro una significativa, duradera y directa mejora para la calidad de vida de los beneficiarios directos?

3. ¿El PROPÓSITO (objetivo del proyecto) es adecuado?

- ¿Es único?
- ¿Aparecen los beneficiarios directos relacionados con él?
- ¿Contribuye significativamente el logro del fin (objetivo General)?
- ¿Es realista?
- ¿Está fuera del control inmediato del proyecto? Es decir, es algo más que la simple suma de los componentes (resultados).
- ¿Es verificable?
- ¿Es suficientemente concreto?
- ¿Representa su logro una significativa, duradera y directa mejora para la calidad de vida de los beneficiarios directos?

4. ¿Son adecuados los COMPONENTES?

- ¿Son suficientes y necesarios para el logro del propósito?
- ¿Solamente son producidos por las actividades del proyecto?
- ¿Son concretos y verificables?

5. ¿Son las actividades adecuadas?

- ¿Son lo suficientemente importantes?
- Si son relativamente complejas, ¿están divididas en sub-actividades y/o tareas?
- ¿Son suficientes y necesarios para el logro de los componentes (resultados)?
- ¿Son realizables considerando el marco del proyecto?

6. ¿Son adecuados los recursos?

- ¿Son necesarios y suficientes para llevar a cabo las actividades?
- ¿Su detalle es el preciso: cantidad, calidad, marca, tipo...?
- ¿Son los apropiados considerando el marco del proyecto?
- ¿Están disponibles localmente y/o pueden ser provistos en tiempo y forma?
- ¿Están claramente ligados a actividades específicas?

7. Presupuesto

- ¿Está desagregado por recursos?
- ¿Es realista?
- ¿Identifica claramente las entidades de las que proviene y las cuantías, así como los destinos de estos aportes? (Co-financiadores).
- ¿Están razonablemente monetizadas las aportaciones no dinerarias?
- ¿Es razonable, en su totalidad y en cada una de sus partidas, en relación con las Actividades, los Componentes (Resultados), el propósito (Objetivo del Proyecto) y el Fin (Objetivo General)?
- Existe una partida razonable para imprevistos: inflación, cambios de precios, riesgos

cambiarlos, gastos financieros...? (La existencia de un capítulo de imprevistos no legitima un cálculo de costes optimista en el resto de las partidas).

8. ¿Son adecuados los indicadores objetivamente verificables (IOV)?

- ¿Está claramente identificado el momento cero? Es decir, se conoce adecuadamente la situación en el momento inicial del proyecto, de manera que sea posible establecer IOV que reflejen las transformaciones ocasionadas por el proyecto.
- ¿Son suficientemente específicos en términos de beneficiarios directos, calidad, cantidad, tiempo y ubicación?
- ¿Son suficientemente significativos? Es decir, ¿responden adecuadamente al contenido del Fin, Propósito y Componentes (Objetivo General, Objetivo del Proyecto y Resultados)?
- ¿Cada uno de los Fines, Propósitos y Componentes (Objetivos Generales, Objetivo del Proyecto y Resultados) tiene al menos un IOV?
- ¿Cuándo se estime que un solo IOV para un Fin, Propósito y Componentes (Objetivo General, Objetivo del Proyecto y Resultados) no es suficiente, existen otros?
- ¿Están adecuadamente repartidos durante el periodo de ejecución de manera que se pueda apreciar el desenvolvimiento del proyecto?
- ¿Son realistas? Es decir, se pueden obtener sin excesiva dificultad.
- ¿Existen o existirán razonablemente fuentes de verificación para cada uno de ellos?
- ¿Su coste de elaboración está previsto en el presupuesto?

9. ¿Son adecuadas las fuentes de verificación?

- ¿Existen o existirán razonablemente?
- ¿Son fiables, estarán actualizadas y son fácilmente disponibles?
- Si las informaciones las recogerá el proyecto, ¿está previsto su costo en el presupuesto?
- ¿Cada indicador objetivamente verificable tiene claramente identificada su fuente de verificación?

10. Cronograma.

- ¿Está especificado por actividades?
- ¿Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los profesionales del proyecto y las adicionales para los beneficiarios directos durante el periodo de ejecución?
- ¿Es realista?
- ¿Da tiempo a la maduración de los procesos?

12. ¿Está suficientemente explicada la necesidad del proyecto y su oportunidad?

13. ¿Está adecuadamente prevista la gestión del proyecto durante su ejecución y después de la misma?

- ¿Existe una unidad de gestión en la que participan todas las partes implicadas y de la que son corresponsables?
- ¿De qué manera han participado los beneficiarios directos y entidades receptoras en la elaboración del diseño del proyecto?
- ¿Cómo participarán los beneficiarios directos en la gestión del proyecto durante su ejecución?
- ¿Quién será responsable de qué en la ejecución?
- ¿Cómo se tomarán las decisiones?
- ¿Cómo está previsto realizar la evaluación?
- ¿Cómo se utilizarán los resultados de la evaluación?

14. Viabilidad-Sostenibilidad.

- Forma de propiedad y de gestión tras la finalización del proyecto.
- ¿Quién y de qué manera hará frente –si es el caso- a los costes de funcionamiento precisos tras la finalización del proyecto?
- ¿Es el proyecto suficientemente rentable –si es el caso- para asegurar su pervivencia?
- ¿Es adecuado el marco económico, social y político para el éxito del proyecto?
- ¿La tecnología precisa para la ejecución del proyecto, considerando su marco, es apropiada? ¿Seguirá funcionando tras la ejecución?
- ¿Las entidades receptoras y los beneficiarios están o estarán capacitados y desearán asumir el proyecto tras su finalización?

15. ¿Qué impactos culturales, ecológicos, económicos, geográficos, políticos y sociales producirá el proyecto? ¿Son todos deseables? ¿Qué medidas se tomarán para reducir los impactos perniciosos?

16. ¿Se podrán alcanzar el PROPÓSITO (Objetivo del Proyecto) y FIN (Objetivo General) propuestos?

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

ANDER-EGG, E. (1984): **Metodología y práctica de la animación sociocultural**. Buenos Aires, Humanitas.

ANDER-EGG, E. (1991): **Introducción a la planificación**. Madrid, Siglo XXI.

ANDER-EGG, E., AGUILAR IDÁÑEZ, M.J. (1995): **Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales**. Buenos Aires, Lumen.

--- (1994): **Evaluación de servicios y programas sociales**. Buenos Aires, Lumen.

CAMACHO, CÁMARA, CASCANTE, SAINZ (2001): **El enfoque del marco lógico. 10 casos prácticos**. CIDEAL, Madrid.

EQUIPO CLAVES (1996): **Herramientas para el trabajo del informador y dinamizador juvenil**. Córdoba, Junta de Andalucía.

GÓMEZ GALÁN, M., SAINZ OLLERO, H. (2010): **El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación**. Madrid, Cideal.

PANTOJA, A., CAMPOY, T (2000): **Programas específicos y Métodos de Formulación**. Castellón, CYES.

PÉREZ SERRANO, G. (1996): **Elaboración de Proyectos Sociales. Casos prácticos**. Madrid, Nancea.

VARELA DE UGARTE, Fernando (dir.) y ALCALDE, Ana Rosa, RODRÍGUEZ-CARMONA, Antonio, LEENAERTS, Yves, SANTOMÉ, Juan Manuel (2007): **La calidad de las intervenciones de desarrollo. Fundamentos y herramientas para mejorar el diseño**. Madrid, CIDEAL-EPTISA.

www.nl.gob.mx