

DISEÑO DE PROYECTOS DE INTERVENCIÓN.

Ponente: María José Fuster Ruiz de Apodaca

¿Qué es un proyecto?

“Proyecto es la combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado” (Clean y King).

Características:

- Están orientados a la consecución de un objetivo determinado
- Requieren una combinación de recursos humanos y no humanos para la realización coordinada de actividades interrelacionadas
- Tienen una duración limitada, existe un principio y un fin

Un proyecto social es “toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado” (Martinic, S., 1996). El proyecto social pretende producir un cambio deseado en una realidad social. En base a esa realidad se proyecta una acción que, de resultar como se espera, provocará un cambio hacia una situación mejor.

El proyecto: metodología y fases

Los proyectos tienen un principio, un período medio y un final. El ciclo de vida de un proyecto divide a éste en cuatro etapas o fases:

- A. Creación del proyecto
 - a. Fase conceptual
 - b. Fase de definición
- B. Ejecución del proyecto
 - a. Fase de ejecución
 - b. Fase de terminación

Existen diferentes tipos de metodologías específicas depende del tipo de proyecto que se trate. En el esquema que se expone a continuación se sigue la metodología del enfoque integrado, el enfoque del Marco Lógico. Este es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Constituye un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la elaboración de una matriz de planificación del proyecto. (AECI, 1999). El enfoque del marco lógico se ha utilizado sobre todo para proyectos de cooperación al desarrollo.

Este método consta de cinco pasos:

1. Análisis de la participación
2. Análisis de los problemas
3. Análisis de los objetivos
4. Análisis de las alternativas
5. Planificación del proyecto

Los primeros cuatro pasos son la etapa de identificación del ciclo del proyecto y pretenden hacer explícitos los mecanismos que han llevado a justificar la oportunidad seleccionada. Se analizan los problemas, las alternativas y se fijan criterios para priorizar las alternativas.

El quinto paso es ya la estructura del diseño. El elemento básico es la matriz, base sobre la cual se construye el documento de formulación. Para esta faltará, la programación de actividades y recursos y el análisis de viabilidad.

Vamos a exponer brevemente estos pasos para luego dar una guía de cómo articularlo en el documento de formulación.

1. Análisis de la participación.

Se trata de analizar dos aspectos básicos: Identificar todos los agentes sociales implicados en la realidad sobre la que se pretende actuar y definir la población beneficiaria del proyecto.

Se trata en definitiva de analizar la realidad social en la que el proyecto va a intervenir y examinar sus características y particularidades.

Tenemos que determinar dentro de los grupos identificados el grupo de beneficiarios del proyecto. Seleccionar un grupo implica dejar fuera a otros, por eso los proyectos, son solo suelen tener beneficiarios sino también perjudicados.

Aunque los criterios para la selección de los grupos beneficiarios dependen de cada ocasión y de las prioridades políticas, hay algunos criterios generales: a) ¿Quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?; b) ¿Quiénes parecen tener más posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención?; c) ¿Qué conflictos puede suponerse que ocurrirán al apoyar a determinados grupos?. Entre la primera y la segunda cuestión sin duda aparecen contradicciones ya que los colectivos más favorecidos suelen tener más posibilidades de aprovecharse de los beneficios de un proyecto.

Así pues, a la hora de esquematizar los beneficiarios, pensaremos en los distintos tipos: directos, indirectos, neutrales o excluidos y los perjudicados u oponentes.

A continuación definiremos las características y número de cada uno de ellos.

2. Análisis de los problemas

Los proyectos surgen de las necesidades existentes. Las decisiones en la concepción del proyecto son muy importantes y requieren de un esfuerzo creativo importante. *La Identificación del problema* proviene básicamente de los conocimientos acumulados en el área de estudio y de la experiencia o práctica social. La identificación consta de algunas etapas importantes:

a) Priorizar el problema

Este es el momento de formación del proyecto y requiere mucha atención para identificar cual es la situación que está afectando a la población a la que nos dirigimos. Hay que tener en cuenta que al definir el problema es necesario hacerlo de manera precisa y sin ambigüedades.

b) Identificar las causas y efectos del problema priorizado

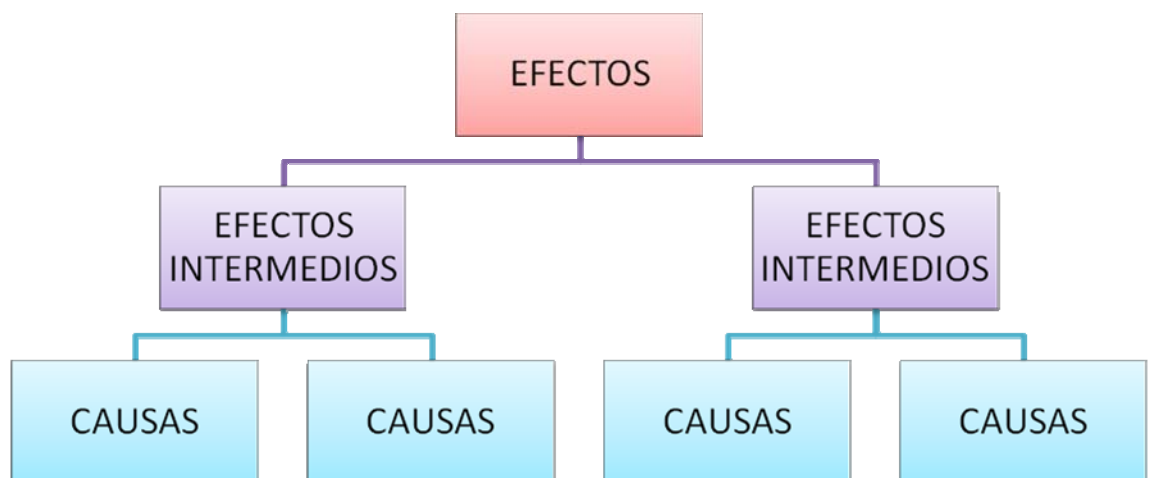
Después de priorizar el problema se hace necesario precisar las causas y efectos del mismo. Para identificar las causas y efectos una técnica útil es “el árbol de problemas”.

Es interesante hacer un listado con todo lo que pueda estar originando el problema. Luego se priorizan aquellas causas que tengan directa relación con el problema. Existen pues, causas directas e indirectas de un problema. Las causas directas son las razones principales que hay que resolver para reducir o terminar con el problema. De la misma forma, hay que hacer un listado con las consecuencias que se desprenden del problema, priorizarlos y establecer la relación causa efecto.

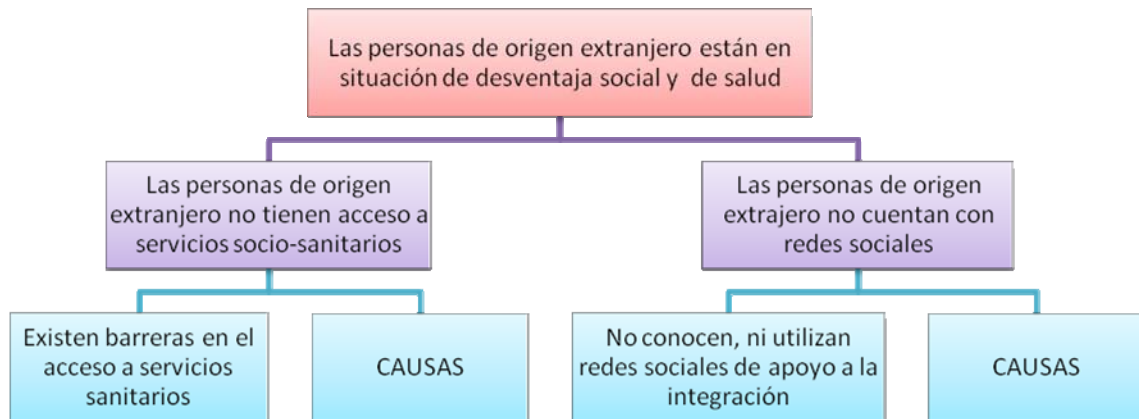
Para el análisis de las causas y efectos, pueden ser de utilidad las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema? (Alude al problema central)
- ¿Qué originó el problema? (Alude a las causas del problema)
- ¿Qué consecuencias produce? (Alude a los efectos del problema).

EJEMPLO DIAGRAMA DE PROBLEMAS: ESTADOS NEGATIVOS



Ejemplo: Árbol de problemas



3. Análisis de los objetivos

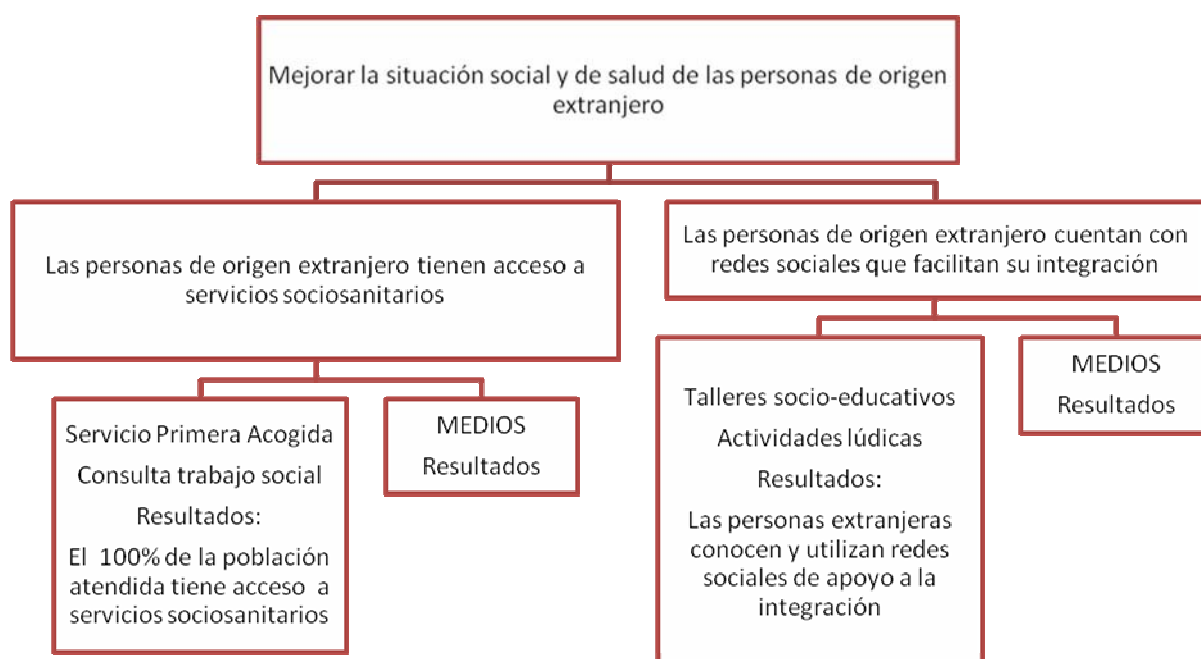
- Describir la situación hipotética que se daría si se solucionasen los problemas detectados.
- Los estados negativos del árbol de problemas se transcriben en estados deseables positivos.
- Se van revisando los planteamientos para eliminar objetivos que sean irreales o innecesarios y se añaden otros nuevos si es necesario.
- La pregunta clave que hay que hacerse en cada caso es ¿cómo podemos resolverlo?

Se construye un árbol de objetivos donde se copia en positivo el árbol de problemas. Los problemas inferiores se convierten en medios para conseguir los fines situados en la parte superior del árbol. Las situaciones negativas existentes se convierten en estados positivos alcanzados. La lógica del árbol de objetivos ya contiene la lógica de intervención del proyecto.

DIAGRAMA DE OBJETIVOS: Se traslada el diagrama de problemas a positivo.



Ejemplo diagrama de objetivos¹:



¹. El ejemplo se ha elaborado a partir de un proyecto de la organización Médicos del Mundo.

4. Análisis de las alternativas

Este es el último paso de la identificación del proyecto. Se trata aquí de comparar las distintas opciones que se identifican en el árbol de objetivos. Hay distintos procedimientos y herramientas para analizar alternativas. La valoración se puede hacer de acuerdo a distintos criterios, valorando cualitativamente o cuantitativamente cada alternativa. Algunos criterios pueden servir de guía a considerar:

- Recursos disponibles
- Tiempo estimado para el logro de los objetivos
- Adecuación de las partes implicadas en el proceso
- Riesgos y posibilidades de logro de los objetivos
- Contribución de las diferentes alternativas a objetivos más generales
- Efectos/impactos
- Vinculación entre las distintas alternativas y los colectivos prioritarios
- Viabilidad

Este análisis concluye cuando se selecciona un objetivo concreto de la intervención. A partir de aquí empieza el diseño de la intervención.

5. Planificación del proyecto

En esta fase se define en detalle el proyecto, se establece la planificación, se identifican definitivamente los recursos, plazos y especificaciones. Se empieza en definitiva con la detallada planificación formal.

Se expone a continuación paso por paso los componentes de un documento formal de propuesta de proyecto desde el enfoque integrado y la matriz de planificación.

DOCUMENTO DEL PROYECTO.

I. DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Los datos generales del proyecto consignan la información básica que permite identificar a la organización que lo presenta. Este apartado debe contener:

Título del proyecto, Nombre de la organización, nombre de la persona de contacto y datos, lugar donde se realizará el proyecto y la fecha de inicio y fin del proyecto.

Es importante que el título guarde relación con la solución planteada para abordar el problema, ha de ser breve, claro, preciso y que en pocas palabras proporcione la idea del proyecto. El título

no necesariamente se define al inicio de la elaboración del proyecto sino que se va replanteando a lo largo de su diseño.

II. ÍNDICE

Un índice a través de un esquema numerado con los principales documentos que contiene el documento del proyecto.

III. RESUMEN

Se describe de manera resumida el proyecto. Esto es, se realiza una síntesis del proyecto que se desea implementar a través de la descripción resumida de los siguientes elementos del proyecto:

- Se hace referencia al problema, sus causas y efectos, así como del diagnóstico realizado.
- Se justifica el proyecto, por qué y para qué se va a llevar a cabo.
- Se mencionan y describen los beneficiarios.
- Se mencionan los objetivos y resultados que se pretenden alcanzar, así como los indicadores y las hipótesis
- Se mencionan de manera general las actividades, los medios y los costes.
- Finalmente, se describe como se evaluará el proyecto.

Es útil hacer este resumen o descripción general del proyecto una vez finalizada su elaboración de forma que pueda sustentar una visión global del mismo.

IV. CONTEXTO

Vamos a trasladar a este apartado todo el trabajo que se hizo en la fase conceptual del proyecto, en donde se realizó el análisis del problema y el análisis de la participación.

a. Política del gobierno/política sectorial

Se nombra aquí lo que está alrededor del proyecto, es decir, se delimita el proyecto dentro de las líneas de actuación políticas. Se nombran las políticas de los organismos implicados en las que se enmarca nuestro proyecto (Ministerios, Consejerías, direcciones generales, etc...)

b. Características del sector

Descripción del grupo poblacional o del sector al que nos dirigimos, de sus características y problemas en general.

c. Beneficiarios y principales partes implicadas

Los beneficiarios son las personas que reciben los beneficios del proyecto sea de manera directa o indirecta. Los beneficiarios directos son aquellos en los que se focaliza la intervención, quienes reciben el resultado del proyecto. Los beneficiarios indirectos, son aquellos que si bien no reciben el resultado del proyecto se verán beneficiados con su realización.

Hay que cuantificar los beneficiarios directos e indirectos. No solo la cuantificación es necesaria sino que se hace preciso describir los beneficiarios concretos y del problema específico. Hay que definir sus características.

Tipo beneficiario	Cuantificación	Características

d. Problemas que deben resolverse

Hay que definir en qué consiste nuestra actuación, qué es lo que vamos a mejorar. En este apartado hay que considerar los antecedentes del problema, explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución, qué es lo que se desea superar a través del proyecto y los cambios o transformaciones que se generarán a partir de la implementación del proyecto.

En definitiva, recuperaremos aquí el trabajo realizado en el análisis y expondremos el diagnóstico del problema. El diagnóstico consiste en presentar la situación actual del problema. Un buen diagnóstico debe ser capaz de mostrar (con datos que lo avalen), la realidad sobre la cual se desea intervenir a través del proyecto para cambiarla. El diagnóstico debe indicar las siguientes cuestiones: a) identificar el grupo social que sufre el problema y la forma en que se expresan en ellos las consecuencias, b) exponer las causas y efectos que tiene ese problema para las personas involucradas.

Para elaborar el diagnóstico hay una serie de técnicas útiles. Algunas de ellas son:

- Buscar información escrita: artículos, documentos, libros, internet...
- Utilizar los documentos, informes o registros de que dispongamos
- Búsqueda de trabajos anteriores realizados sobre el tema
- Observaciones en el terreno o con informantes clave
- Breves estudios piloto
- Grupos focales o entrevistas en profundidad
- Etc..

e. Otras intervenciones

También en la fase conceptual habremos estudiado si hay otras acciones de otras instituciones u organizaciones que afecten a lo que planteamos en el proyecto, es decir que incidan directamente en los mismos objetivos que el proyecto que presentamos. Se traslada aquí dicho análisis.

f. Documentación disponible

Se ha de referenciar la documentación analizada en la que se ha apoyado el proyecto. Esta documentación se pone en el anexo. Las referencias bibliográficas han de cumplir criterios unificados de formato y tiene que ser completas. Existen diversas formas de citación bibliográfica, según el área científica.

Ejemplo (según la APA):

Herek, G.M., Capitanio, J.P y Widaman, K.F.(2003). Stigma, social risk, and health policy: Public attitudes toward HIV surveillance policies and the social construction of illness. Health Psychology, 22, 553-540.

V. INTERVENCIÓN

En este apartado se realiza la descripción de la intervención. Hay que trasladar a estos apartados del formulario los resultados del análisis de objetivos y de alternativas que hemos realizado.

a. Objetivo/s general/es

El objetivo general es el propósito central del proyecto. Expresa el cambio que esperamos o deseamos alcanzar, producto de la ejecución exitosa del proyecto. Este objetivo es el que va a orientar los esfuerzos y las acciones de todas las personas involucradas hacia su consecución, ayuda a determinar y organizar el planteamiento de las actividades y permite orientar todas las actividades del proyecto. Este objetivo establece a grandes rasgos las acciones a emprender, relacionadas con la finalidad general del proyecto.

Ejemplos objetivo general:

“Mejorar la situación de salud de las personas de origen extranjero en riesgo o situación de exclusión social en...”

“Facilitar la integración socio-laboral de las mujeres con VIH participantes en el proyecto”

b. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son especificaciones o pasos que hay que dar para alcanzar a consolidar el objetivo general. Definirán pues, acciones sobre aspectos y fines concretos del proyecto.. Estos objetivos deben de ser realistas en el sentido, que sea razonable esperar que se logren dentro de los límites de tiempo, recursos económicos y humanos del proyecto. Además de poderse alcanzar durante el período del proyecto, estos objetivos representan logros concretos que pueden ser observables, evaluables y medibles. Su redacción por tanto ha de hacerse de tal modo que sea posible observar los logros. Es importante poner un número limitado de objetivos específicos (no más de tres o cuatro).

Los objetivos han de ser claros, válidos y concisos. Si son complejos o difíciles de entender hay que plantearse si desglosar en dos o más o reformular y/o simplificar los enunciados. Es importante evitar verbos demasiado ambiguos

Ejemplos objetivos específicos:

“Las personas de origen extranjero en riesgo o situación de exclusión social tiene acceso a servicios socio-sanitarios”

“Las mujeres con VIH tienen habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para su integración laboral”

c. Resultados

Los resultados son logros intermedios que permiten alcanzar los objetivos. Deben alcanzarse durante el periodo de ejecución del proyecto. Indican cuanto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio delimitado. Los resultados representan logros concretos que pueden ser observables, evaluables y medibles. Por tanto tienen que estar bien focalizados y delimitados. Son fruto a su vez del desarrollo de las actividades. El éxito de los resultados radicarán en la medida en que permitan el logro del objetivo central del proyecto.

Ejemplos resultados:

“El 100% de la población atendida tiene acceso a los servicios socio-sanitarios”

“El 75% de las mujeres incrementan sus habilidades y aptitudes”

d. Actividades

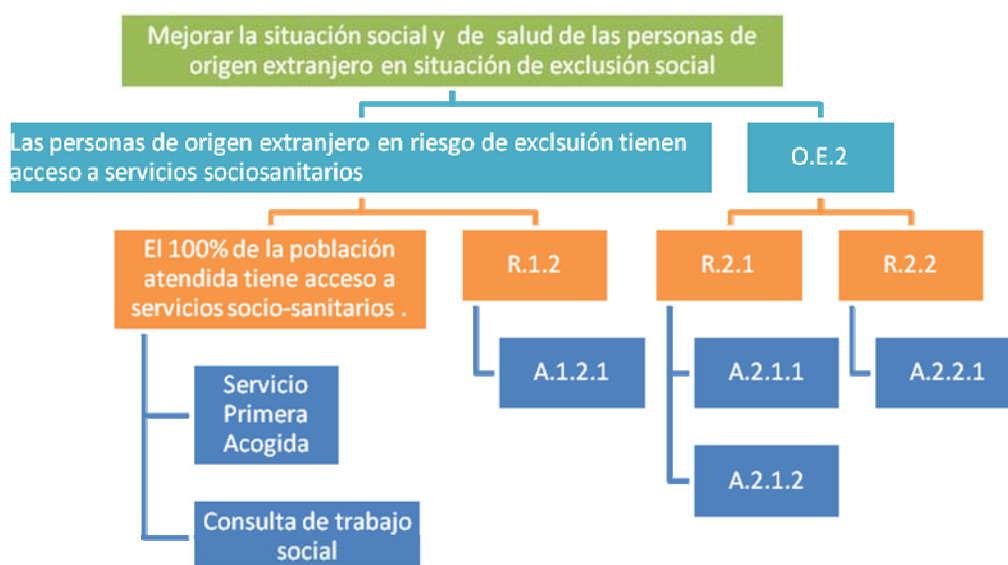
Las actividades son el conjunto de acciones planificadas para alcanzar los resultados. Se enumeran y describen en este apartado.

Es importante la adecuada conexión entre los objetivos, los resultados y las actividades. . Una actividad puede servir a diversos resultados, pero no estar considerada en varios resultados a la vez.

Ejemplos actividades:

“Servicio de Primera Acogida”

“Asesoría socio-laboral”



Los objetivos y los resultados se suelen redactar como situaciones ya alcanzadas y las actividades en infinitivo.

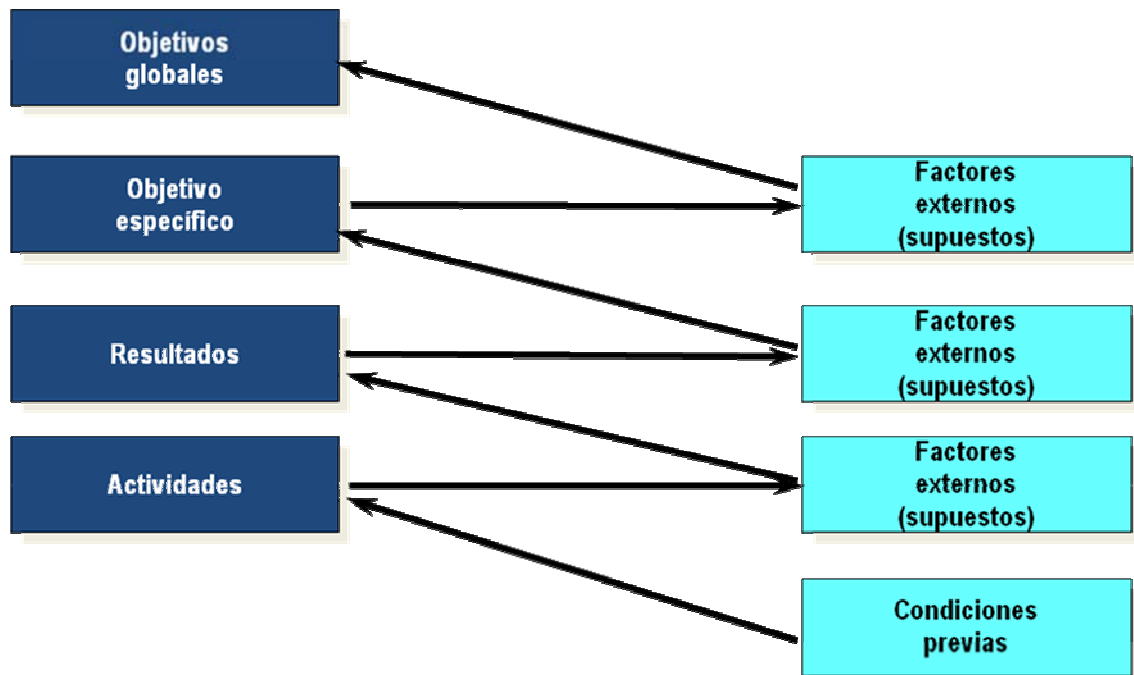
VI. HIPÓTESIS

Las hipótesis son un conjunto de situaciones, acontecimientos o decisiones que resultan importantes para que la lógica de la intervención pueda mantenerse, pero que están fuera del control directo de la gestión del proyecto. Son las condiciones que deben darse para que la relación entre actividades, resultados y objetivos se mantenga. Es decir, condiciones que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito pero que escapen al control directo de la intervención del proyecto.

El análisis de la dificultad de estos factores externos, nos va a orientar sobre las decisiones que hemos de tomar en el proyecto. Hay que valorar si es o no probable que se den. De esta forma, si esos factores son muy probables pero no seguros, entonces los incluiremos en la planificación, asegurándonos de controlarlos, informar sobre los cambios y si es posible influir sobre ellos. Si es poco probable que se den (factor letal), entonces hay que rediseñar el proyecto y si no son posibles entonces hay que rechazar el proyecto.

a. Hipótesis de los diferentes niveles

Se formulan hipótesis (es decir elementos externos que condicionan la ejecución del proyecto) para los diferentes niveles (resultados, objetivos). Se enumeran las dificultades y se explican a nivel de resultados y objetivos específicos. La condición previa, son condiciones que tienen que darse para que el proyecto se cumpla, es decir, hipótesis que deben de cumplirse antes del comienzo de la ejecución. Esta se enuncia: “partiendo de...”. Las hipótesis se enuncian en positivo.



Ejemplo 1: hipótesis para un resultado

Resultado: “Existencia de un gabinete de comunicación que facilita la presencia (de nuestra organización) en los medios de comunicación y que sirve de presión para la consecución de objetivos dirigidos al cambio social”

Hipótesis: “Los profesionales que gestionan el gabinete de comunicación son expertos en materia de comunicación organizacional”

Ejemplo 2: hipótesis para una actividad

Actividad: Talleres socio-educativos

Hipótesis: A las personas atendidas les es viable participar en los talleres

b. Riesgos y flexibilidad

En este apartado hay que hacer un análisis de los riesgos y de las alternativas que contemplamos ante las dificultades de que se den las hipótesis.

VII. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

a. Medios materiales y no materiales

Especificar qué medios materiales y no materiales son necesarios para llevar a cabo el proyecto.

b. Organización, procedimiento y modalidades de ejecución

En este apartado explicaremos cómo se va a organizar el proyecto. Cómo se van a organizar, suceder e integrar las diferentes actividades y tareas de modo que se logre el encadenamiento correcto de las mismas, evitando así desajustes que influyan en la realización del proyecto. Se especifican asimismo las técnicas y procedimientos se van a utilizar y quienes asumirán la responsabilidad de ejecutar las actividades. Hay que indicar cómo y quién realizara cada tarea, asignando responsabilidades y definiendo los niveles de tomas de decisión

c. Calendario de ejecución

Se inserta aquí el cronograma de actividades. Este cronograma se formula teniendo en cuenta la distribución de las actividades en el tiempo. Para ello es necesario saber con precisión cuanto tiempo llevará la realización de cada una de ellas. Algunas actividades se desarrollarán de manera simultánea, otras independientemente y todo esto debe verse en el cronograma. El cronograma se puede dividir en semanas para una mejor planificación. Existen diferentes técnicas gráficas de apoyo a la programación que permiten distribuir en el tiempo las diferentes actividades y hacen posible una captación rápida y global de la secuencia de actividades. El más simple y conocido es el diagrama de Gantt. Consiste en una tabla de doble entrada en la que se anotan en las líneas las distintas actividades que componen el proyecto y en las columnas el tiempo durante el cual se desarrollarán en esas actividades. Finalmente se sombrea los periodos correspondientes a cada actividad.

ACTIVIDAD	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12
Actividad 1												
Actividad 2												
Actividad 3												
Actividad 4												

d. Coste y plan de financiación

Se realiza una matriz de costes del proyecto. Estos incluirán tanto los costes directos como indirectos.

Esta matriz supone costear los bienes, servicios, recursos humanos, etc., que vamos a necesitar para la implementación de las actividades. Este presupuesto responde a la pregunta: ¿cuánto dinero necesito la actividad propuesta y de donde lo vamos a conseguir?

Es bueno plantear el presupuesto por actividades, esto ayuda a conocer cuál es la necesidad de materiales, bienes, servicios y personal que se requiere para el desarrollo de cada una de ellas. Una vez elaborado el presupuesto para cada actividad se hace el resumen organizado por rubros de gasto, lo que supone sumar todos los materiales o servicios que se solicitan para cada actividad. Para gastos de mantenimiento y otros que no se usan íntegramente, calculamos el porcentaje que supone el proyecto con el presupuesto global de nuestra organización.

El presupuesto comprende los siguientes rubros principales, entre otros:

- Costo de personal (se calcula sobre la base del número de personas que participan, en forma remunerada o no, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que tienen en cada caso)
- Locales: por construcción, compra o reacondicionamiento o alquiler de local.
- Material y equipos: costo de material, gastos de transporte e instalación, mobiliario de oficina, ordenadores, fotocopidora, etc...
- Gastos de funcionamiento: electricidad, agua, gas, gastos de oficina, limpieza, etc..
- Beneficios: en proyectos de índole productiva este rubro de estar presente. En proyectos de otra naturaleza, cuyos ingresos pueden ser en especie (ej. mano de obra), deben cuantificarse en unidades monetarias a la hora de elaborar el presupuesto de ingresos.

Además dentro del presupuesto se debe considerar sobre el valor del costo total, el 10% de aporte propio de nuestra organización, que van a ser los costes indirectos.

Se realizará también una explicación de la matriz del presupuesto en una Memoria Económica. Esta explica el presupuesto literariamente y se adjunta en el anexo con la documentación necesaria.

e. Condiciones especiales

Este apartado se rellena solo en caso de que se den condiciones especiales para la ejecución del proyecto. Por ejemplo, el caso de que un proyecto tenga añadidas unas medidas económicas o condiciones ventajosas del gobierno, autoridades locales, etc.. (Por ejemplo, que el ayuntamiento ceda unos terrenos para una escuela)

VIII. FACTORES QUE GARANTIZAN LA VIABILIDAD

La viabilidad del proyecto se define en términos de que una vez finalizada la intervención, y retirada la ayuda externa, siga teniendo efectos positivos, es decir, beneficiando al grupo destinatario. El objetivo es que los cambios generados se incorporen de manera consciente y planificada.

En este apartado del proyecto se describen esos factores que garantizan la viabilidad de nuestro proyecto:

a. Políticas de apoyo

Se especifican aquí las políticas que sirven de apoyo a nuestro proyecto. Es decir, aquellas dentro las cuales nuestro proyecto se va a ver beneficiado. Si hay una voluntad externa que va a favorecer nuestro proyecto. También, se ponen, si las hubiese las condiciones especiales. Se puede utilizar parte de lo dicho en el contexto pero de forma ya específica y relacionándolo con el análisis de la viabilidad.

b. Tecnología apropiada

Se argumenta sobre la pertinencia de la tecnología que se va a usar en el proyecto. En el caso de proyectos sociales, que es más extraño usar tecnología, se puede aprovechar el apartado para argumentar que la metodología que se usa es apropiada al problema.

c. Protección del medio ambiente

Trata este apartado de describir los impactos en el aire, suelo, paisaje y como se van a prevenir esos impactos. También el proyecto puede generar impactos positivos que se deben citar. En proyectos sociales es más difícil que en los de desarrollo que hay un impacto sobre el medio ambiente pero en cualquier caso, conviene tener esto presente para analizarlo y plasmarse en el proyecto en su caso.

d. Aspectos socioculturales/mujer y desarrollo

Es importante en el proyecto contemplar de manera transversal aspectos socio-culturales implicados en nuestra intervención y el enfoque de género que le hemos dado al proyecto.

e. Capacidad institucional y de gestión

Argumentar aquí sobre la capacidad de la organización para gestionar el proyecto que se presenta. Exponemos nuestra competencia sobre el asunto y nuestra capacidad.

f. Análisis económico y financiero

En el análisis económico se argumenta el presupuesto y se explica por qué está bien planteado y sobre su viabilidad. Respecto al análisis financiero, hay que explicar qué hacemos con el dinero, como vamos a gestionarlo.

IX. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

a. Indicadores de seguimiento

Los indicadores son descripciones operativas de los objetivos y resultados en términos de cantidad y calidad de un producto para un grupo destinatario, con indicación de tiempo y lugar. Son la expresión cuantitativa de los objetivos y resultados del proyecto. Es por ello, que se formulan indicadores tanto sobre los objetivos como sobre los resultados. Los indicadores nos van a permitir medir los avances respecto a los resultados.

Para elaborar un indicador hay primero que elegirlo, cuantificar, establecer la calidad, especificar al grupo beneficiario, especificar el tiempo y definir la ubicación. Se recomienda desagregar los indicadores según variables como el sexo, el estatus social, la edad o la etnia, que reflejen la heterogeneidad del contexto de la intervención y la consideración en el proyecto de los aspectos socio-culturales y del enfoque de género.

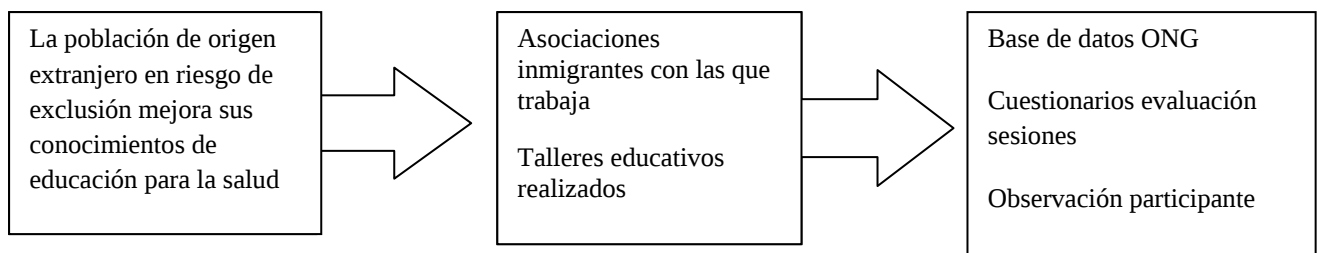
Los indicadores son útiles solamente si se pueden verificar. Las fuentes de verificación son medios o procedimientos que sirven para conocer el estado de los indicadores. Hay que definir pues aquellos medios de verificación que demuestren el logro de los resultados. Las fuentes de verificación deben especificar el formato de presentación de las informaciones, quien deberá proporcionarlas y su regularidad.

Los indicadores tienen las siguientes características:

- Específicos, exactos y directamente relacionados
- Confiables, creíbles y comprensibles
- Sensibles, es decir, permeables a sufrir alteraciones cuando se produzcan cambios
- Viables, posibles de obtener
- Oportunos, alcanzables en los plazos previstos
- Verificables, que se evidencie su logro



Ejemplo:



b. Revisiones/evaluaciones.

Si el proyecto es largo se hacen revisiones y evaluaciones periódicas. Es necesario pues definir la concepción que se tiene al respecto, cuál es su finalidad, en qué momentos se desarrollará y quienes estarán al cargo.

X. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En el proyecto se señala que en la memoria se harán las propuestas. Este apartado sirve para dejar constancia de ello. Es el compromiso de que la intervención va a servir para algo.

XI. ANEXOS

Se incluyen aquí todos los documentos necesarios y de los que conste el proyecto (bibliografía, memoria económica, etc..).

LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

La matriz constituye el concepto central en que se basa el enfoque del Marco Lógico. Es una herramienta que permite visualizar y organizar de forma estructurada la información más relevante de cada intervención.

Columnas: 1ª: proyecto, lo que se quiere hacer; 2ª: grado de éxito esperado; 3ª: procedimiento para comprobar indicadores; 4ª: elementos del entorno importantes para que el proyecto tenga éxito.

La interrelación entre sus componentes se da por dos lógicas de interdependencia:

- La lógica vertical: unas condiciones previas libera un presupuesto y moviliza unos recursos para realizar unas actividades y se producen unos supuestos (fuera del alcance del proyecto) que permiten lograr unos resultados. Si se logran los resultados y se producen los supuestos se alcanza el objetivo específico. El logro del objetivo específico unido al cumplimiento de los supuestos supondrá una contribución significativa al objetivo general. Si se producen los supuestos, podrá perdurar.
- La lógica horizontal: todo resultado u objetivo se expresa mediante un indicador verificable objetivamente que debe poder comprobarse mediante una fuente de verificación.

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVOS GENERALES	↑	(Son externos, objetivos y numéricos)	(De donde se obtienen los indicadores)	(Se deja en blanco o se copia el objetivo general)
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	↑			(Hipótesis: que se de el objetivo específico)
RESULTADOS	↑			(Hipótesis a nivel de resultados: que puede hacer que un resultado que ya he conseguido no cumpla el objetivo específico. Son condiciones necesarias que no dependen de mi y que se necesitan para el éxito del proyecto)
ACTIVIDADES		MEDIOS (Recursos materiales y no materiales con que contamos)	COSTES	(Hipótesis a nivel de actividades: debilidades del proyecto que puedo remediar incluyendo otra actividad)
				CONDICIONES PREVIAS (Condición necesaria para que se de el proyecto. Externo al proyecto)

EJEMPLO:

56

El Enfoque del marco lógico: 10 casos didácticos

Matriz de planificación del proyecto

	LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
O. GENERAL	Reducida la incidencia de las enfermedades de transmisión hídrica de la población de la comunidad de Montecito.	1. Disminución en un 30% en el tercer año (último del proyecto) y en un 50% en el sexto año de las enfermedades provocadas por el mal uso del agua, en particular cólera y parasitosis intestinal, entre los pobladores de la comunidad de Montecito, tratadas en el centro de salud local.	1. Estadísticas del centro de salud.	Los beneficiarios continúan considerando como prioritarios los temas de salud.
		2. Incremento de la asistencia de los niños de Montecito a la escuela en un 20% en el tercer año y 30% en el cuarto año.	2. Informe de los maestros de la escuela local.	
O. ESPECÍFICO	Manejo adecuado del agua para consumo humano entre la población de la comunidad de Montecito, departamento de Floresta.	1. El 50% en el primer año y el 80% en el tercero de las mujeres de Montecito realizan habitualmente las prácticas higiénicas relacionadas con el uso de agua.	1. Informe del equipo del proyecto a partir de una encuesta.	El proyecto de mejora de la atención sanitaria realizado por la Cooperación Española cumple su objetivo.
		2. Un 90% de las familias de la comunidad de Montecito consume al final del proyecto agua que cumple con los estándares de calidad establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS).	2. Estudio realizado sobre muestra representativa.	El cuadro de enfermedades de transmisión hídrica permanece sin modificaciones. La calidad del agua no empeora significativamente.
RESULTADOS	1. Establecida una red de suministro de agua en la comunidad de Montecito.	1. Dos fuentes en funcionamiento en Montecito al final del segundo año del proyecto.	1. Certificación de las obras emitida por las autoridades municipales.	Las tareas de mantenimiento de las letrinas son asumidas por los beneficiarios.
	2. Mejoradas las condiciones higiénicas de la comunidad.	2. Diez letrinas en funcionamiento final del primer año del proyecto.	2. Informe de los responsables de la Asociación de Pobladores.	Los volúmenes de agua se mantienen estables.
	3. Adoptadas prácticas higiénicas	3. Un 90% de las casas de Montecito al final del proyecto no dispone de recipientes de agua inadecuados.	3. Informe de los responsables de la Asociación de Pobladores a partir de observación directa.	El crecimiento demográfico de la comunidad se mantiene en los términos actuales.
	4. Fortalecida la capacidad operativa de la Asociación de Pobladores en la comunidad de Montecito.	4. Los responsables locales de la Asociación de Pobladores de Montecito efectúan por sí mismos las tareas de gestión del sistema de suministro de agua a partir del tercer año.	4. Informe de los supervisores municipales.	

ACTIVIDADES	LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
	1.1. Realización del estudio técnico.	Recursos	Costes	
				Los propietarios de los terrenos permiten la instalación de las letrinas.
	1.2. Realización de trabajos comunitarios para la canalización del agua.	Recursos materiales Recursos humanos	Pesetas/Euros y/o, en su caso, en divisas de referencia en el país receptor (detallar por actividades)	
	1.3. Construcción de un depósito y dos fuentes.	Recursos financieros (especificar por actividades)		Los hombres aceptan la participación de las mujeres en los talleres formativos
	2.1. Determinación de los puntos de colocación de las letrinas.			
	2.2. Realización de los trabajos de acondicionamiento.			Se mantiene el interés de la población local en prestar su trabajo para el proyecto.
	2.3. Construcción de las letrinas (10)			
	3.1. Cursos de formación para mujeres.			
	3.2. Campaña de sensibilización acerca del uso del agua.			
	4.1. Formación de líderes comunitarios			
	4.2. Construcción de una sede para la Asociación de Pobladores			
	4.3. Formación en gestión del servicio de agua.			
				CONDICIONES PREVIAS Las autoridades municipales conceden los permisos de obra y se comprometen al mantenimiento de las fuentes.

Camacho, Hugo et al. (2001). El enfoque lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid: Fundación CIDEAL ; Acciones de Desarrollo y Cooperación, p. 56-57

<Consultable en: <http://preval.org/files/00423.pdf>>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECI (2000). Metodología de gestión de proyectos de la cooperación Española. AECI. Madrid

Camacho, Hugo et al. (2001). El enfoque lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid: Fundación CIDEAL ; Acciones de Desarrollo y Cooperación

CESIDA (2009). Curso diseño de proyectos. Madrid.

Comisión de las Comunidades Europeas (1993). Gestión del Ciclo de un proyecto: Enfoque integrado y marco lógico. Bruselas.

Comisión Europea (2001). Manual: Gestión del Ciclo del Proyecto. Bruselas.

Fundación Bancaja (1999). Gestión de organizaciones sin ánimo de lucro.