

GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE ONG



1. INTRODUCCIÓN	3
Método de marco lógico	3
Uso dinámico del MML	4
Tres conceptos clave de la estrategia para la sociedad civil	5
2. ESTRUCTURA DE LA GUÍA	7
Ejemplo: el proyecto del Comité Danés de Solidaridad con Centroamérica en Tezulutlan en Guatemala	8
3. ANTES DE ELABORAR EL PROYECTO	10
¿El proyecto se adecúa a la organización danesa?	10
¿El proyecto se adecúa al socio en el Sur?	10
¿El proyecto se adecúa al donante?	11
Caso: condiciones de vida en comunidades de Rubadunia	12
4. ETAPA DE ANÁLISIS DEL PROYECTO	15
Discusión del concepto del proyecto	15
Análisis de actores e intereses y la Figura A	16
Análisis de riesgos	17
Análisis del contexto	18
Análisis de problemas y la Figura B	18
Análisis de objetivos y la Figura C	22
5. ETAPA DE SELECCIÓN DEL PROYECTO	24
Figura D: Opciones para el proyecto	25
Análisis de recursos	26
Comparación y selección	26
Figura E y F: Selección del enfoque del proyecto en Rubadunia	28
Figura G: Análisis de grupos meta	32
Análisis de grupos meta	33
Selección	33
6. ETAPA DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	35
Figura H: Matriz de marco lógico	36
Objetivo de desarrollo	37
Objetivo inmediato	37
El proyecto en Rubadunia: objetivos inmediatos	38
Resultados	39
Insumos	41
Indicadores de la matriz	42
Supuestos y la Figura I	44
7. FINALIZACIÓN EN MATRIZ DE MARCO LÓGICO PARA EL PROYECTO EN RUBADUNIA	47
8. CÓMO HACER LA MATRIZ	50
Figura J: Estructura de una matriz de marco lógico	50
Figura K: Matriz de marco lógico para el proyecto en Rubadunia	51
Glosario	54



1. INTRODUCCIÓN

Cuando una organización danesa se lanza a planificar un proyecto de desarrollo junto a un socio local, hay múltiples asuntos que abordar a lo largo de los preparativos y la formulación de la intervención.

Puede dar lugar a considerar, por ejemplo:

- El nivel de ambición del proyecto. ¿Son realistas sus objetivos? ¿Se han elaborado buenos indicadores o criterios de éxito?
- El grupo meta. ¿Éste se ha definido y resulta alcanzable? ¿Quiénes componen el grupo meta primario y secundario?
- La estrategia. ¿Por qué se ha escogido esta forma de realizar el proyecto? ¿Se han explorado otras opciones?
- El contexto. ¿Se han tomado en cuenta factores externos al proyecto que influirán en él? ¿Qué otras organizaciones o personas se verán afectadas o/e involucradas?
- Los recursos. ¿El proyecto es viable en vista de los medios disponibles para la organización danesa y su contraparte?

Estas preguntas apuntan hacia algunas de las temáticas esenciales y recurrentes cuando nosotros del “Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos – Plataforma para ONGs Danesas” orientamos a nuestras organizaciones afiliadas acerca de sus propuestas para solicitudes al Fondo de Proyectos o a la instancia de Danida para el financiamiento de proyectos individuales. Las mismas interrogantes reflejan los contenidos en nuestros cursos de introducción, cuando discutimos qué es lo que caracteriza a un buen proyecto de desarrollo.

La experiencia demuestra la necesidad de contar con instrumentos auxiliares al pensar y formular un proyecto. Esta guía se basa en el método de marco lógico que se ha utilizado en la cooperación internacional durante muchos años, y que es apto para formarse una idea general de los diversos procesos e inquietudes que surgen en torno a un proyecto. El método viene acompañado de una serie de herramientas que pueden emplearse a medida que transcurra el proceso.

MÉTODO DE MARCO LÓGICO

El método de marco lógico (en adelante MML) fundamenta el contenido de gran parte de los formularios utilizados por las diversas organizaciones donantes,

incluido el Fondo de Proyectos, la instancia de Danida para el financiamiento de proyectos individuales, los fondos para la cooperación internacional de la Unión Europea y del Banco Mundial, etc.

MML se ha creado para respaldar la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo, es decir, actividades diseñadas para alcanzar metas determinadas, dentro de un presupuesto definido y en el transcurso de un período fijado. Ha sido criticado por ser rígido y simplista, así como por enfocarse en los problemas más que en las oportunidades. Por cierto que el método tiene sus limitaciones, y cabe complementarlo con otros enfoques en lo que se refiere al fortalecimiento de relaciones entre socios, desarrollo organizacional, visiones/escenarios de futuro, así como procesos que vayan más allá del proyecto.

Excede el alcance de esta guía examinar los enfoques suplementarios o alternativos, si bien, hacia el final, se repasarán brevemente otras herramientas y metodologías con referencia a los diversos sitios web para más introducción o detalle.

Claridad en el proyecto

Es importante que un proyecto esté formulado de manera clara. Esto facilita que el donante comprenda por qué el proyecto es necesario y se justifica. Además, al socio le conviene mucho. Mientras más explícita y directa sea la exposición del proyecto, mejor podrán las organizaciones llevarlo a cabo e ir evaluándolo, tanto en el camino como al final. Para que la formulación del proyecto cumpla con esto, se requiere profundizar en una gama de aspectos. Esta guía se propone ilustrar los análisis necesarios y dilucidar características esenciales de la fase de formulación.

USO DINÁMICO DEL MML

Cabe destacar que esta guía no constituye una “receta universal”, sino que deberá utilizarse como ayuda para abocarse sistemáticamente a los preparativos del proyecto. Puede servir como obra de referencia, inspirando los diversos procesos que convergen en la creación de un proyecto. Durante la ejecución, es importante que el MML sea empleado de forma dinámica, es decir, como herramienta para el monitoreo continuo y los ajustes requeridos en el camino. Tanto en la planificación como en la ejecución del proyecto, la clave es tomar decisiones conscientes y bien meditadas.

En la elaboración de un proyecto, es importante incorporar y reflexionar sobre las prioridades de la organización danesa, de su contraparte en el Sur, así como del donante. La participación del socio del país en vías de desarrollo, durante todas las etapas de formulación, asegura que se aprovechen sus conocimientos y que el mismo “se apropie” de la intervención. A su vez, al tomar en cuenta los requisitos y prioridades del donante, será más probable que se apruebe la subvención para el proyecto.

Estrategia para la sociedad civil como marco

La estrategia oficial de Dinamarca para la sociedad civil (disponible en lengua danesa e inglesa como Strategy for Danish Support to Civil Society in Developing Countries – including Cooperation with the Danish NGOs) presenta un ejemplo concreto de cómo prioriza sus recursos un donante, en este caso Danida bajo el Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca. Al incorporar en forma activa durante la planificación del proyecto los planteamientos en torno a esta estrategia, uno se asegura que la intervención se enmarque en lo que podrá apoyar, por ejemplo, el Fondo de Proyectos y la instancia de Danida para el financiamiento de proyectos individuales.

La piedra angular de dicha estrategia es que las organizaciones no gubernamentales de Dinamarca podrán apoyar a contrapartes equivalentes en la sociedad civil de países en vías de desarrollo. Es por eso que resulta crucial cooperar con organizaciones locales en calidad de socios. Al emplear métodos tales como el MML para la planificación de un proyecto conjunto, le incumbe especialmente a la organización danesa hacer participar y compartir responsabilidades con el socio local.

La estrategia para la sociedad civil insta a que los proyectos combinen elementos de entrega de servicios, generación de capacidad e incidencia política. El equilibrio exacto entre estos aspectos podrá variar. Cuando parte la cooperación entre una organización danesa y su socio local, la labor tiende a concentrarse en la entrega de servicios y ciertas facetas de generación de capacidad. Esto sirve para fortalecer al socio, con lo que a la larga se irán sentando las bases para la incidencia. servicios y ciertas facetas de generación de capacidad. Esto sirve para fortalecer al socio, con lo que a la larga se irán sentando las bases para la incidencia.



TRES CONCEPTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

1

Entrega de servicios

Esto se refiere a aquellos elementos que en un proyecto satisfacen necesidades inmediatas mediante apoyo para beneficios netamente tangibles, inversiones o actividades, tales como la adquisición de herramientas agrícolas, la excavación de un pozo, entrega de equipos médicos, pago de mensualidades escolares, etc. Dado que la entrega de servicios raramente resulta económicamente sostenible, siempre deberá estar vinculada a una perspectiva estratégica de mayor envergadura.

2

Generación de capacidad

- Capacidad organizacional, profesional y administrativa.
- Capacidad para la realización de cabildeo e incidencia.
- Capacidad para combinar la entrega de servicios con la incidencia.
- Arraigo popular y estructuras democráticas.
- La generación de capacidad puede dirigirse a los socios locales y/o a otras expresiones orgánicas dentro del grupo meta.

3

Incidencia

Podría tratarse de proporcionar argumentos a los políticos para que garanticen los derechos de sectores vulnerables, o de campañas para combatir la estigmatización de personas con VIH/SIDA. La incidencia puede definirse como: intervenciones bien dirigidas que buscan influenciar a quienes toman las decisiones, así como a otros ciudadanos, ya sea a nivel local, regional, nacional y/o internacional. El propósito es moldear e incidir en los procesos y las decisiones de carácter político, económico, cultural y social con miras a mejorar las condiciones de vida de una cantidad considerable de personas.



2. ESTRUCTURA DE LA GUÍA

La mayor parte de las herramientas introducidas en esta guía se basan en el llamado método de marco lógico (MML). Éste deriva su nombre del inglés "Logical Framework Approach" (LFA). También se conoce como "enfoque" o "matriz" de marco lógico.

Según el razonamiento y la metodología del MML, la formulación de un proyecto podrá dividirse en tres etapas principales:

Análisis del proyecto
+ Selección del proyecto
+ Planificación del proyecto (la matriz)
= MML

En cada una de estas tres etapas, una serie de herramientas facilita la reflexión. Éstas serán presentadas en los Capítulos 4-6.

Análisis del proyecto (Capítulo 4)

Esta etapa suele ser relativamente extensa. Es por eso que ocupa bastante espacio en esta guía, la que presentará seis herramientas para examinar el trasfondo de un proyecto:

- Discusión del concepto del proyecto
- Análisis de actores e intereses
- Análisis político
- Análisis de riesgos
- Análisis de problemas
- Análisis de objetivos

Selección del proyecto (Capítulo 5)

En cuanto a esta etapa, se demostrarán cuatro herramientas para la comparación y selección entre diversas opciones para el proyecto:

- Consideraciones acerca de las opciones para un proyecto
- Análisis de recursos
- Selección de las áreas de intervención del proyecto
- Análisis de grupos meta

Planificación del proyecto (Capítulo 6)

Para esta etapa, la guía introduce cinco herramientas que son útiles al elaborar la descripción definitiva del proyecto.

- Formulación del objetivo superior de desarrollo
- Formulación del objetivo inmediato del proyecto
- Formulación de los resultados previstos del proyecto
- Formulación de las actividades a ser realizadas por el proyecto
- Formulación de los insumos para el proyecto

La matriz del MML constituye una síntesis y presenta un cuadro general del proyecto en forma sistematizada. Será lo último en ser abordado en esta guía. Una descripción más amplia de cada elemento del proyecto, así como de los diversos análisis subyacentes, normalmente será relegada al documento de proyecto o a la solicitud de fondos propiamente tal.

Para poder explicar y trabajar las tres etapas del MML, primero cabe presentar los aspectos que deberán meditar antes de comenzar la elaboración de un proyecto.



EJEMPLO: EL PROYECTO DEL COMITÉ DANÉS DE SOLIDARIDAD CON CENTROAMÉRICA EN ALTA VERAPAZ EN GUATEMALA

Septiembre de 2001: Se establece un nuevo grupo de apoyo en Dinamarca, incubando las primeras ideas incipientes para la futura cooperación en torno a un proyecto.

Diciembre de 2001: La Coordinadora Nacional Indígena Campesina, CONIC, es contactada. Luego de discutirlo, este organismo responde desde Guatemala que también le interesa cooperar.

Primavera boreal 2002: Desde Dinamarca se planifica una misión para la identificación del proyecto.

Mediados de 2002: Se lleva a cabo la identificación del proyecto en Guatemala junto con CONIC.

Diciembre de 2002: A través del Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos se solicita financiamiento de un estudio para finalizar la formulación del proyecto.

Abril de 2003: Se lleva a cabo un estudio para finalizar la formulación del proyecto en Guatemala.

Mediados de 2003: Se solicita financiamiento del proyecto a través del Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos.

Noviembre de 2003: Se elabora y se firma el convenio de cooperación.

...
...

Diciembre de 2006: Se entrega el informe final sobre la intervención realizada al Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos.

EJEMPLO

En la primavera danesa de 2001, un grupo local del Comité Danés de Solidaridad con Centroamérica decide que intentará hacer un nuevo proyecto con CONIC, la Coordinadora Nacional Indígena Campesina, con la que antes se han llevado a cabo varios proyectos pequeños y uno grande.

El grupo sostiene algunas reuniones introductorias en Dinamarca, discutiendo qué tipo de labores podrían concebirse. Mientras tanto, sondean las oportunidades para solicitar fondos para la iniciativa. Investigan los criterios que rigen para la instancia de Danida de financiamiento de proyectos individuales, así como para el Fondo de Proyectos del Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos. El grupo concluye que no tiene

capacidad para postular a la primera, cuyos requisitos son mayores, por lo que centra su atención en el Fondo de Proyectos. Envía un mensaje electrónico a CONIC, contando que al grupo le gustaría crear un nuevo proyecto con esta coordinadora guatemalteca como socia, y describiendo

las posibilidades de apoyo que ofrece el

Fondo de Proyectos.

CONIC responde en forma positiva, agregando un poco de información sobre sus aspiraciones relativas a

una cooperación con el Comité Danés de Solidaridad con Centroamérica. La coordinadora ya tiene grandes planes y altas expectativas acerca de lo que puede lograrse en el marco del Fondo de Proyectos. Para acercar posiciones, a mediados de 2002, el grupo danés envía a tres representantes a una misión de identificación, que es financiada por el mismo comité.

La misión dedica mucho tiempo a discutir la envergadura del proyecto. Los daneses y guatemaltecos discrepan acerca de cuántas comunidades podrán sumarse a la iniciativa en forma viable, y a CONIC le cuesta priorizar entre una zona y otra donde ejecutar la intervención. El grupo de Dinamarca persiste en su visión pragmática del número de comunidades participantes. No obstante, ambas partes ceden, y al final de las tres semanas de misión, llegan a un entendimiento común sobre dónde van a localizar el proyecto, qué quieren abordar, y con quién (es decir, elaboran en conjunto una versión preliminar del documento de proyecto y de la matriz de marco lógico). Las dos organizaciones concuerdan en trabajar con los miembros de CONIC en los municipios de Coban, Carcha y Chamelco, cubriendo un total de 32 comunidades. Desean ocuparse de la legalización de la tenencia de la tierra, además de impulsar una generación de capacidad.

En base a las conclusiones de la misión de identificación, el grupo en Dinamarca prepara su solicitud para

un “estudio para finalizar la formulación de proyecto”, el que deberá determinar las actividades específicas de la intervención. En diciembre de 2002 se postula, y en abril y mayo de 2003, tres representantes del Comité Danés de Solidaridad con Centroamérica viajan a Guatemala para llevar a cabo el estudio. Durante la visita, se trabaja junto a varios niveles de la estructura orgánica de CONIC. La dirigencia política, el Departamento de Proyectos, los comités locales y campesinos en las comunidades, todos aportan a la formulación final. Se celebran talleres con los campesinos (utilizando un método llamado “indagación apreciativa”, del inglés appreciative inquiry), y el proyecto completo es sistematizado en una matriz de marco lógico en colaboración con el personal y la dirigencia de CONIC.

Al terminar la visita, el proyecto está definido en términos de presupuesto, actividades y resultados. Sobre la base de estos datos, el grupo en Dinamarca elabora una solicitud al Fondo de Proyectos, y en el otoño boreal de 2003, parte la ejecución. Durante el arranque, un representante del grupo danés se suma a la labor para preparar un convenio de cooperación. Se aprovecha la ocasión para revisar nuevamente el proyecto con CONIC a fin de asegurar que su ejecución se fundamente en una visión actualizada del contexto vigente.

3. ANTES DE ELABORAR DEL PROYECTO

Envergadura del proyecto

La formulación de un buen proyecto exige un esfuerzo mayor. A menudo, las consideraciones en cuanto a los objetivos, recursos, estrategias, actividades, colaboración y los roles de cada organización necesitan repasarse varias veces antes de poder articular con claridad las diversas reflexiones e inquietudes a tomarse en cuenta.

Durante el desarrollo de un proyecto, es importante enfocarse en fijar objetivos claros y dirigidos a crear condiciones más favorables para el grupo meta. Los objetivos han de ser realistas en vista de las organizaciones encargadas de alcanzarlos, así como de los recursos disponibles. Por lo tanto, cabe considerar de qué son capaces las organizaciones participantes y qué es factible concretar. Para esto, debe pensarse en qué consiste el aporte de las organizaciones al proyecto más allá de encauzar el financiamiento (el llamado “valor agregado”). Es por eso que el primer paso en la formulación del proyecto es evaluar cómo éste se ajusta a la naturaleza de la organización danesa, del socio en el Sur, así como del donante.

¿EL PROYECTO SE ADECÚA A LA ORGANIZACIÓN DANESA?

Cabe hacerse varias reflexiones. Cómo mínimo, deberá plantearse la correspondencia entre el concepto del proyecto y la capacidad de la organización danesa para llevarlo a cabo, además de considerar sus calificaciones, conocimientos y experiencias particulares de interés para la intervención.

¿El proyecto le interesa a la organización danesa?

Esto incluye discutir si el concepto del proyecto contribuye en forma positiva a resolver las tareas prioritarias, y si cuadra con los valores y fundamentos que existen dentro de la organización.

¿La organización danesa tiene la capacidad para realizar el proyecto?

El análisis del proyecto es sólo la primera etapa en una cooperación duradera que impondrá exigencias tanto a la organización danesa como al socio en el Sur. Cabe notarse que en Dinamarca mucha mano de obra estará ocupada en comunicación, administración, monitoreo y evaluación. Es importante preguntarse si los recursos necesarios están, y cómo podrían verse afectadas otras actividades dentro de la organización.

¿Qué conocimientos y experiencias particulares tiene la organización danesa?

La mayoría de las organizaciones danesas tiene experiencias y conocimientos relacionados con sus ideas para proyectos. Tal pericia fundamenta la labor a ser realizada, y es importante tomar conciencia en qué consiste. A la vez, hace falta estudiar y aprovechar otras experiencias y conocimientos disponibles en el mismo campo de especialización. Esto podría tratarse, por ejemplo, de familiaridad con el país o la localidad, destrezas técnicas y una trayectoria en el ámbito de la intervención.

¿EL PROYECTO SE ADECÚA AL SOCIO EN EL SUR?

Los proyectos de la cooperación danesa suelen llevarse a cabo en estrecha colaboración con un socio local, el que asume la responsabilidad de la ejecución. Con frecuencia, la capacidad del socio resulta decisiva para determinar si el proyecto puede completarse con éxito. Esto obliga a considerar una serie de aspectos.

¿El concepto del proyecto coincide con las prioridades y los conocimientos del socio local?

Para asegurar el compromiso y la apropiación (sentido de propiedad sobre la iniciativa) por parte del socio, el proyecto tiene que inscribirse dentro de las prioridades de esta organización. La armonía entre el concepto del proyecto y los antecedentes del socio podrá optimizarse si el socio participa en los preparativos desde la fase más temprana posible.

¿El socio tiene la capacidad para ejecutar el proyecto?

La realización de un proyecto será exigente. Por lo tanto, es importante considerar si el socio posee la capacidad requerida para llevar la labor a buen destino, así como en qué áreas y de qué maneras puede o debe ser fortalecido con tal finalidad. Una opción es partir cooperando en torno a un proyecto pequeño, para así ir conociendo en la práctica la capacidad de la organización contraparte (y la propia). No debe pasarse por alto que el financiamiento externo y las mayores oportunidades ofrecidas al socio repercutirán en el carácter de su desarrollo organizacional.

¿Qué conocimientos y experiencias particulares tiene el socio?

Un ingrediente esencial de un proyecto es la familiaridad del socio local con el área de intervención a ser abordada (un ejemplo de “valor agregado”). Cabe reconocer que esto constituye parte del fundamento del proyecto. En caso de estimarse que el socio no sabe lo necesario, deberá considerarse cómo ir remediando esta deficiencia, o si más bien conviene colaborar con otro socio.

¿EL PROYECTO SE ADECÚA AL DONANTE?

Las prioridades varían de un donante a otro, al igual que sus requisitos en cuanto a la postulación, categorías de proyectos, países receptores, etc. Antes de convertir el concepto de un proyecto en un diseño ejecutable, hace falta sondear las posibilidades para encontrar un donante que lo financie, averiguando si la iniciativa coincide con las prioridades de la agencia financiadora.

Por un lado, no corresponde diseñar el proyecto en base a las demandas del donante, sino que hay que partir de las necesidades y prioridades del área de intervención seleccionada. Por otro, no sirve de nada realizar extensos preparativos para formular un proyecto, involucrando a una serie de personas en Dinamarca y en el Sur, si puede constatarse de antemano que la iniciativa sobrepasa el marco y las prioridades de quien ha de pagarla.

En la práctica, el proceso de formulación tiende a transcurrir mediante una comunicación continua entre el socio en el Sur y la organización danesa, prestando la atención debida a las demandas del donante. Esto origina un intercambio de conocimientos, experiencias y prioridades entre los dos socios, lo que va conduciendo a la creación de un proyecto que ambas partes pueden avalar, y que toma en cuenta las condiciones formales que impone el donante para entregar su apoyo.

CASO

CASO: CONDICIONES DE VIDA EN COMUNIDADES DE RUBADUNIA

Para facilitar la comprensión de las herramientas y enseñar cómo utilizarlas, a continuación y a lo largo de todas las explicaciones, se avanzará en base a un ejemplo del país llamado "Rubadunia". Tanto éste como las actividades son ficticios, pero sirven para graficar cómo se trabaja y formula un proyecto en términos concretos, empleando el MML. Además, el caso en cuestión ilustra algunas de las problemáticas típicas que los creadores de proyectos podrían enfrentar. Luego de presentar el ejemplo, se emprenderá la fase de análisis del proyecto.

Desde su fundación hace cinco años, la ONG danesa “Camino a una Vida Mejor” (CVM) se ha dedicado a labores de difusión en Dinamarca y con sus propios fondos recaudados, ha financiado una serie de actividades menores en Rubadunia, principalmente en colaboración con una organización local llamada “Bienestar Comunitario de Rubadunia” (BCR).

BCR fue fundada hace tres años por personas ligadas a la Iglesia Católica y hasta hoy, se ha dedicado principalmente a realizar proyectos pequeños relacionados con la iglesia en la capital llamada “Ciudad de Rubadunia”. Ahora, BCR desea expandirse y ha conversado con la presidenta de CVM, Merete Knudsen, quien trabajaba antes en un proyecto de información nutricional en Rubadunia. Las dos ONGs han acordado cooperar en torno a un proyecto dirigido a beneficiar a algunas de las comunidades del país.

Rubadunia cubre una superficie de 100.000 km² y tiene una población de 500.000, de los cuales 50.000 viven en la Ciudad de Rubadunia mientras que el resto habita en pequeñas comunidades rurales. Aquí se ganan la vida a través de agricultura de subsistencia y la cosecha principal es el maíz. Sus cultivos se caracterizan por tener una productividad limitada y rara vez les sobra algo para vender. Los campesinos tienen escasos conocimientos de métodos productivos diferentes y no acceden a subsidios estatales, por ejemplo, en forma de semillas o fertilizante.

El Ministerio de Agricultura dispone de pocos asesores locales, y no tiene contacto regular con las comunidades. La infraestructura de transportes es precaria y cuesta llegar a las zonas más remotas en el campo, especialmente en la época de lluvias. En las diversas aldeas se han formado grupos de autoayuda hace algunos años con el fin de colaborar para mejorar la agricultura. Además, la mayoría de las comunidades cuentan con grupos de mujeres formados por una ONG que – durante un breve período – informaba a los lugareños sobre higiene. No hay resultados a la vista de los intentos por mejorar la agricultura, ni del esfuerzo para promover la higiene. El estado nutricional entre los campesinos se mantiene deplorable, al igual que la alta tasa de mortalidad infantil. Los grupos tanto de autoayuda como de mujeres están desorganizados y en este momento, hay escaso interés y participación en ellos. En reuniones en las aldeas, BCR se ha enterado de que a los comuneros, sí les gustaría dedicar tiempo a estos grupos si hubiera perspectivas reales para mejorar las condiciones de vida y si tuvieran fundamentos para creer que ellos mismos pueden conseguir algún cambio.

Las mujeres saben poco sobre nutrición, y raramente expresan sus puntos de vista en reuniones o procesos para la toma de decisiones que influyan en el desarrollo y la prosperidad de sus comunidades. Tienden a verse atrapadas en sus roles tradicionales, los que radican en la baja prioridad otorgada a la educación de las niñas,

así como en la desestimación de las voces femeninas. Las estructuras tradicionales y la cultura original permanecen profundamente arraigadas, y los consejos comunitarios – compuestos de hombres – tienen gran poder sobre las decisiones tomadas por cada clan familiar, así como por la comunidad en su conjunto. Por consiguiente, las iniciativas de envergadura, tal como un nuevo proyecto, deberán ser aprobadas por el consejo. Dada la escolarización altamente limitada, las comunidades generalmente conocen poco sobre legislación, derechos y autoridades públicas. Los campesinos no acostumbran analizar los problemas y discernir las posibles soluciones.

En un 10% de las comunidades, el Ministerio de Salud tiene puestos de salud primaria, cuyos trabajadores han pasado por un curso básico sobre campañas de inmunización, pero no sobre ciencia nutricional. No reciben la necesaria capacitación de perfeccionamiento profesional debido a la falta de recursos del ministerio y la baja prioridad que éste otorga a los distritos rurales. En consecuencia, hay solamente información limitada sobre la nutrición en las comunidades. CVM y BCR han acordado preparar un proyecto que ayude a aumentar los niveles de vida entre los habitantes rurales de Rubadunia. Las dos organizaciones han discutido si las huertas pueden servir como punto de partida para una alimentación más variada y una mejor calidad de vida en las comunidades.

¡INFORMACIÓN!

¿Qué es el Fondo de Proyectos?

El Fondo de Proyectos es una posibilidad de apoyo para la cooperación de organizaciones populares de Dinamarca con la sociedad civil en países en vías de desarrollo. Se dirige a organizaciones danesas pequeñas y medianas que trabajan con los temas de la cooperación internacional a través de sus contrapartes en el Sur. El fondo se orienta específicamente hacia los proyectos de tamaño limitado, ya que la subvención máxima es de DKK 3 millones (Euro 400,000). Para intervenciones más grandes, se podrá postular a la instancia de Danida para el financiamiento de proyectos individuales. El Fondo de Proyectos es gestionado por el Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos, y está sujeto al requisito general de Danida de que todo apoyo se encamine a reducir la pobreza.

Visión:

- Aprovechar la familiaridad con zonas determinadas y los contactos directos de ONGs danesas.
- Fortalecer la sociedad civil en el Sur.
- Promover la cooperación Norte-Sur entre iguales.
- Impulsar procesos de aprendizaje y generar nuevas experiencias.
- Reforzar la difusión sobre temas de desarrollo en la población danesa.

¿Qué podrá apoyarse?

- Proyecto: una intervención de desarrollo ejecutada en colaboración con el socio local.
- Estudio para finalizar la formulación de un proyecto: poniendo los toques finales a una solicitud en colaboración con el socio local.
- Actividad entre socios: con el fin de fortalecer a la contraparte local y/o la sociedad civil del país en vías de desarrollo en general.
- La creación de pequeñas redes profesionales entre organizaciones en Dinamarca.

Puede leerse más en las Pautas para el Fondo de Proyectos, que se encuentran, junto con los formularios correspondientes, en el sitio web del Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos www.prngo.dk, o pueden obtenerse en versión impresa previa petición al Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos.

4. ETAPA DE ANÁLISIS DEL PROYECTO

DISCUSIÓN DEL CONCEPTO DEL PROYECTO

Durante la etapa de análisis, es importante estar abierto a las ideas que se propongan para el proyecto. El socio en el Sur suele tener conocimientos y experiencias útiles y resulta crucial para la apropiación local y el resultado final que todo esto se aproveche durante la etapa de análisis. El concepto del proyecto deberá forjarse en una colaboración auténtica y estrecha entre la organización del Norte y su contraparte del Sur.

La discusión en torno al concepto del proyecto podría partir de la formulación de una serie de preguntas que pongan en la mira aquellas problemáticas que se considera abordar. El caso de Rubadunia, por ejemplo, podría dar lugar a preguntas de este tipo:

- ¿Por qué no están funcionando los grupos de autoayuda y de mujeres?
- ¿Cuál es el rol de la mujer en comparación al del hombre?
- ¿En qué recursos locales se puede fundamentar la labor?
- ¿Cómo podrá mejorarse el nivel nutricional de las comunidades? ¿Qué saben los campesinos sobre la buena alimentación?

- ¿Qué estructuras orgánicas existen a nivel local y cómo podrán ser fortalecidas y aprovechadas para aumentar los niveles de vida de los campesinos en Rubadunia?
- ¿Por qué el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Salud no hacen más para mejorar la situación de los campesinos? ¿Qué podrían hacer?
- ¿Por qué hay tan poca diversidad de productos agrícolas en Rubadunia?
- ¿Qué saben los campesinos de Rubadunia sobre derechos y organización?

Luego de un amplio debate (que bien podría enriquecerse con otros métodos apreciativos como “taller de futuro” o “indagación apreciativo”), el concepto empieza a tomar cuerpo al resumir la esencia de los planteamientos. ¿Cuál es el problema central en torno al cual ha girado la discusión?

En nuestro ejemplo de Rubadunia, la conversación inicial con el socio nos lleva a concluir que la causa más importante de los problemas en Rubadunia es la pobreza. En esta senda, el problema fundamental para el proyecto podrá formularse como una pregunta:

- ¿Por qué existe una pobreza tan profunda y niveles de vida tan bajos entre los campesinos en Rubadunia?

Habiendo discutido y especificado el problema fundamental, podemos tornar la atención hacia la gente con interés en el proyecto. Esto se hace mediante un análisis de actores e intereses.

Figura A

Actores primarios	Participación en el proyecto	Interés en el proyecto	Temores acerca del proyecto	Fortalezas	Debilidades
Mujeres	Usuarios/ grupo meta.	Mejores condiciones de vida.	Desafíos poco acostumbrados. Cambios en el status quo.	Interesadas en cambiar sus propias oportunidades y las condiciones de sus hijos y familias.	Débil organización, bajo estatus social y pocos conocimientos.
Hombres	Usuarios/ grupo meta.	Mejores condiciones de vida.	Cambios en los roles de género y esquemas tradicionales de autoridad.	Interesados en cambiar las oportunidades y condiciones.	Débil organización y pocos conocimientos.
Niños y jóvenes	Usuarios/ grupo meta.	Mejores condiciones de vida y mejores perspectivas de futuro.		Fácilmente accesibles y mente abierta al cambio.	Bajo estatus social en las comunidades.
Consejos comunitarios	Deberán dar su aprobación. Trabajarán a favor o en contra. Podrían participar en la organización del proyecto.	Mejores condiciones de vida para la gente en las comunidades y menos pobreza.	Podría socavar su autoridad y poder.	Sumamente influyentes en sus comunidades respectivas.	Estructura orgánica tradicional que se resiste al cambio.
La organización local "Bienestar Comunitario de Rubadunia" (BCR)	Ejecución del proyecto.	La organización: ayudar a familias campesinas. El personal: ayudar y ganar dinero para mantener a sus propias familias.	Resultados deficientes y mala evaluación, socavando así la organización.	Activistas fervientes que trabajan por sus ideales.	Capacidad organizacional limitada, siendo ésta su primera experiencia en un proyecto de envergadura.
La organización danesa "Camino a una Vida Mejor" (CVM)	El socio danés.	Crear mejores condiciones de vida en Rubadunia. Informar al público danés sobre la situación en Rubadunia.	El proyecto podría agotar las fuerzas de CVM. El contexto de Rubadunia podría frustrar los logros previstos. Podrían surgir conflictos en la cooperación.	Conocimientos profundos sobre Rubadunia. Basada en activismo idealista y trabajo voluntario. Familiaridad con los donantes.	Organización basada en activismo idealista y trabajo voluntario.
La Iglesia Católica	Socio potencial	Ayudar a campesinos pobres a difundir el mensaje católico.	El proyecto podría conducir indirectamente a desafiar los valores católicos.	Actor influyente y socio potencial en partes del proyecto. Posible influencia sobre las autoridades	Le pueden complicar las ideas contrarias a los valores católicos.
Gobierno local	Deberá aprobar las organizaciones locales. Socio potencial.	Crear dinamismo en la zona.	El proyecto podría imponer más exigencias al gobierno local.	Puede fortalecer la ejecución del proyecto.	Puede obstruir la ejecución y sus resultados. Falta de recursos financieros.
Gobierno regional	Autoridad en la zona del proyecto.	Atraer la atención a la región.	Llamar la atención sobre sus propias deficiencias.	Puede presionar a las autoridades nacionales a actuar.	Sin impacto a nivel nacional. Sin interés en el proyecto
Ministerio de Agricultura	Posible apoyo al socio local.	Mejorar la producción campesina.	Llamar la atención sobre su propia ausencia en la zona del proyecto.	Tiene acceso a recursos que podría optar por canalizar hacia el área de intervención.	Burocrático y corrupto.
Ministerio de Salud	Posible apoyo al socio local.	Mejorar la salud en Rubadunia, aumentando los conocimientos sobre nutrición mediante servicios médicos.	Llamar la atención sobre su propia ausencia en la zona del proyecto.	Tiene acceso a recursos que podría optar por canalizar hacia el área de intervención.	Burocrático y corrupto.
Medios de comunicación	Atraer la atención al proyecto.	Contar una historia positiva.		Puede ayudar a influenciar a quienes toman las decisiones a nivel local, regional y nacional.	Una mención crítica o negativa podría restar respaldo al proyecto.

ANÁLISIS DE ACTORES E INTERESES

El análisis de actores e intereses se propone contar con una descripción de las personas, organizaciones e instituciones con algún interés en el proyecto. Los actores son determinados a partir de reflexiones sobre quién podría interesarse en las temáticas abordadas por la iniciativa. Habrá que escoger las categorías con las que se desea operar, por ejemplo, si resulta pertinente dividir un grupo general – como el campesinado – en mujeres y hombres, o en terratenientes y personas sin tierra.

El análisis se concentra en la relación del actor con la intervención, su interés (motivación), sus temores al respecto, así como sus potenciales fortalezas y debilidades. Es preferible examinar a un actor redundante, descartándolo por ser insignificante, en vez de darse cuenta más adelante que un actor de importancia para el proyecto ha sido olvidado.

Tendrán que incluirse:

- Las personas a las que el proyecto pretende beneficiar
- Las personas que deberán participar en la ejecución del proyecto
- Personas a cargo de tomar decisiones, quienes ejercen indirectamente una influencia significativa sobre la realización del proyecto
- Organizaciones e instituciones con influencia directa o indirecta sobre la realización del proyecto

El análisis de actores e intereses en la página 16 (Figura A) se ha elaborado en base al ejemplo de Rubadunia. Como se desprende, está representada una amplia gama de niveles, variando desde lo individual, vía entidades locales, hasta actores nacionales e internacionales.

En algunos casos, cierta característica puede constituir tanto una fortaleza como una debilidad. Esto rige, por ejemplo, para el activismo voluntario de la organización “Camino a una Vida Mejor”.

ANÁLISIS DE RIESGO

Los creadores de proyectos a veces están tan enfocados en conseguir la aprobación de su concepto, que hacen caso omiso de riesgos que ponen en peligro el éxito del proyecto. A partir de las conclusiones del análisis de actores e intereses y del análisis del contexto, es importante evaluar si algunas condiciones apuntan a la posibilidad de un fracaso.

Rubadunia: ejemplos de aspectos riesgosos

- ¿Los campesinos estarán dispuestos a trabajar con Bienestar Comunitario de Rubadunia, BCR?
- ¿Los campesinos tendrán el tiempo y la motivación para participar en actividades del proyecto?
- ¿Existe inestabilidad política o de otra índole en la zona?
- ¿Disponemos de información suficiente, por ejemplo, sobre las estructuras comunitarias, roles de género, alimentación y agricultura?
- ¿Los consejos comunitarios estarán renuentes a aceptar que se fortalezca la influencia de las mujeres locales?
- ¿Algunos actores intentarán combatir el proyecto? Y si es así, ¿quién y por qué?
- ¿Qué tal el aspecto de sostenibilidad? ¿Podrán sostenerse los mejoramientos alcanzados luego de finalizarse el proyecto? ¿Cómo podemos aumentar la probabilidad de que perduren los frutos de nuestra labor?

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Una vez que el análisis de actores e intereses haya elucidado las personas, organizaciones e instituciones con interés en el proyecto, cabe ampliar la perspectiva para mirar el contexto mayor en el que deberá desenvolverse la intervención.

Los creadores de proyectos tienden a estar tan absortos en su idea, que pasan por alto condiciones externas a la intervención que podrían frustrar incluso la aprobación del proyecto, o afectar las posibilidades de que logre sus metas. El análisis del contexto retrata la situación que prevalece en el lugar donde deberá ejecutarse el proyecto.

Es importante que los creadores del proyecto, ya a partir de la etapa conceptual, esclarezcan qué condiciones del contexto más amplio influirán en la intervención concebida. Éstas podrían ser, por ejemplo, de carácter político, religioso, económico, social o cultural.

Rubadunia: ejemplos de preguntas sobre el contexto

En Rubadunia, donde la agricultura, nutrición, organización y derechos son temáticas abordables para un proyecto, cabe averiguar lo siguiente:

- ¿Existe una razón histórica que explique por qué los habitantes rurales de Rubadunia son tan pobres y desnutridos?
- ¿Cuáles son los obstáculos y las oportunidades culturales que encarna la postura de los campesinos en cuanto a cambiar su propia situación?
- ¿Cómo son las políticas alimentarias y agrícolas del gobierno?
- ¿Los consejos comunitarios tienen una disposición favorable o contraria a generar cambios en sus localidades?
- ¿Cómo se enmarca el concepto del proyecto en las actividades actuales en las comunidades? ¿Es pionero, complementario o sólo se traslapa con labores en curso?
- ¿Cuáles son las experiencias de otras ONGs que han trabajado antes en Rubadunia?

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Puede ser difícil penetrar la maraña de problemas que existen en un contexto determinado, pero es importante formarse una idea general sobre cuáles son, y cómo se articulan e interactúan.

A partir de la pregunta fundamental anteriormente formulada – “¿Por qué existe una pobreza tan profunda y niveles de vida tan bajos entre los campesinos en Rubadunia? – se puede proceder al análisis de problemas y de objetivos.

El análisis de problemas consiste en los pasos siguientes:

- Se formulan los problemas relacionados con la pregunta fundamental.
- Se discute cada problema, aclarando qué significa.
- Se equiparan los problemas, trazando un “árbol de problemas” que ilustra cómo se interrelacionan.

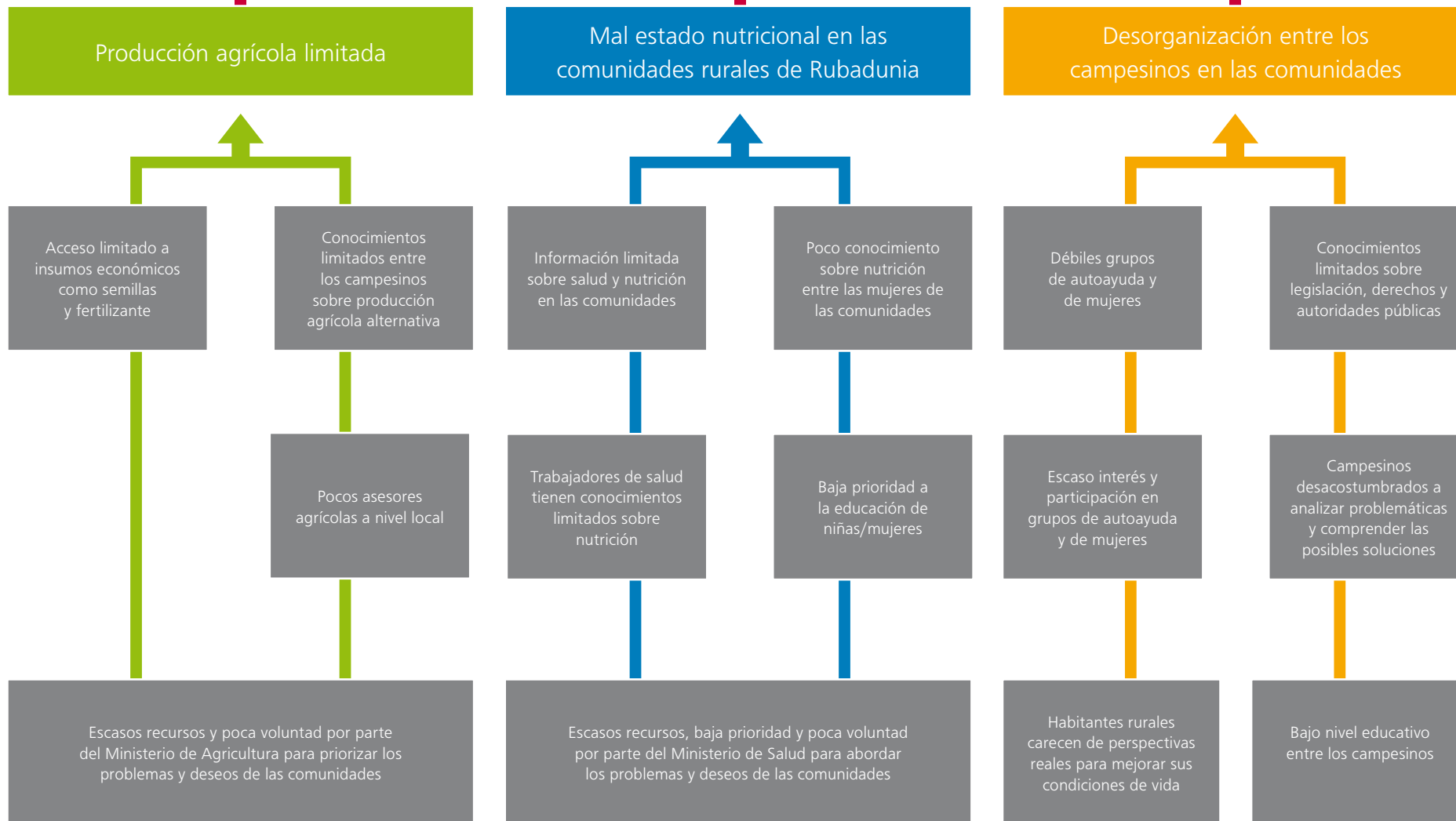
Cabe adherir a lo siguiente durante el análisis de problemas:

- Debe formularse cada problema en una frase breve que lo defina como una situación adversa.
- Hay que evitar formulaciones que fusionen dos o más problemas en uno.
- En lo posible, cabe evitar la formulación de los problemas como la mera ausencia de algo en particular.



Pobreza y bajos niveles de vida en Rubadunia

Figura B: Árbol de problemas



El árbol de problemas

El análisis de problemas finaliza con la construcción de un árbol de problemas. Éste ilustra cómo se articulan los problemas entre ellos en términos de causa y efecto. Los problemas insertados más abajo son “las raíces” del árbol. Mientras más se desciende en el árbol de problemas, más cerca se está de las causas de fondo.

Las relaciones entre causa y efecto son determinadas observando cómo cada problema conduce a otros. En principio, es deseable graficar los vínculos entre los diversos efectos y causas con la mayor claridad posible. En algunos casos, una causa puede traer varios efectos, así como un efecto puede tener múltiples causas. Lo mejor es priorizar y seleccionar las interrelaciones más importantes, si es posible. En caso contrario, habrá que seguir buscando otras maneras de construir un árbol de problemas que tenga sentido.

Muchas veces cuesta preparar el árbol de problemas. Tampoco se concuerda siempre en cómo están vinculados los problemas. Lo ideal es que las partes lleguen a un consenso. Si esto falla, pueden presentarse una variedad de alternativas para luego discutirlos.

Hay que tener claro que el árbol de problemas es un modelo. No cabe percibirlo como una representación exacta de la realidad, sino como una herramienta para plantear problemáticas propias del ámbito que motivó el proyecto. Un árbol de problemas expresa un punto de vista, tal vez con cesiones mutuas por parte de quienes lo han elaborado en conjunto. Por consiguiente, también es importante considerar quién debería participar en este ejercicio, y quién realmente lo hace.

Árbol de problemas para Rubadunia

La elaboración del árbol de problemas parte de la pregunta fundamental sobre las causas de la pobreza y los bajos niveles de vida entre los campesinos en Rubadunia. Debajo de la casilla con el problema fundamental, mencionamos las que percibimos como sus causas. En el ejemplo de Rubadunia, el análisis realizado junto al grupo meta y la organización contraparte apunta a tres causas posibles:

- “Producción agrícola limitada”
- “Mal estado nutricional en las comunidades rurales de Rubadunia”
- “Desorganización entre los campesinos en las comunidades”

En cuanto a la causa/problema de “Mal estado nutricional en las comunidades rurales de Rubadunia”, hemos identificado, a su vez, dos posibles causas:

- “Información limitada sobre salud y nutrición en las comunidades”
- “Poco conocimiento sobre nutrición entre las mujeres de las comunidades”

De esta manera se va construyendo el árbol de problemas paso a paso, hasta llegar a lo que se perciben como las causas subyacentes. Luego, el problema fundamental deberá ser resuelto abordando una o varias de las causas subyacentes y cadenas de causa-efecto.

La página 20 muestra el árbol de problemas para el ejemplo de Rubadunia.

Menos pobreza y más altos niveles de vida entre los campesinos en Rubadunia

Figura C: Árbol de objetivos





ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Una vez que esté finalizada la labor con el árbol de problemas, la próxima tarea es llevar a cabo un análisis de objetivos que fije los objetivos correspondientes a la superación de los problemas identificados. Esto debe derivar en un árbol de objetivos basado en el árbol de problemas. Este ejercicio se propone ilustrar el futuro que queremos.

La elaboración de un árbol de objetivos comprende dos pasos:

- Primero, todos los problemas en el árbol de problemas han de ser reformulados como objetivos deseables.
- Luego, se evaluará el grado de factibilidad de cada objetivo.

En el caso de Rubadunia, el problema de “producción agrícola limitada” se transforma en “producción agrícola incrementada”. Si el objetivo se hubiera formulado como “suficiente producción de alimentos para consumo propio y comercialización lucrativa”, su logro probablemente sería irreal dentro del período del proyecto. Esto también se aplica a los indicadores que luego serán fijados para el proyecto, véase el Capítulo 6.

De la misma manera, el resto de los problemas es evaluado y reformulado, terminando así con una lista de las metas dignas de concretarse en un árbol de objetivos. Si en el camino cuesta encontrar un objetivo que corresponda a un problema determinado, tal vez sea porque el problema fue concebido con palabras inexactas o equivocadas.

Coherencia en el árbol

La lógica y coherencia del árbol de objetivos se controlan verificando si los objetivos están articulados como medios para fines, es decir, si un objetivo determinado también puede percibirse como una herramienta que contribuya a lograr los objetivos situados en un nivel superior.

En el ejemplo, “mejor estado nutricional en las comunidades rurales de Rubadunia” aparece como el objetivo de “conocimientos sobre nutrición entre las mujeres de las comunidades”, aunque al mismo tiempo, “mejor estado nutricional en las comunidades rurales de Rubadunia” también es un medio para perseguir el fin de “menos pobreza y más altos niveles de vida entre los campesinos en Rubadunia”.

La página 22 muestra el árbol de objetivos para el ejemplo de Rubadunia.



5. ETAPA DE SELECCIÓN DEL PROYECTO

A partir del problema fundamental de “pobreza y bajos niveles de vida en Rubadunia”, que sustenta el concepto del proyecto, se han descrito y discutido los actores, aspectos contextuales, riesgos, problemas y objetivos durante la etapa de análisis. No obstante, cabe tener en cuenta que el proyecto aún no está ni decisivamente delimitado ni definitivamente formulado.

El proyecto no finaliza hasta esta nueva etapa, que es la de selección del proyecto. Aquí, los creadores del proyecto procesarán las informaciones obtenidas durante la etapa de análisis para concluir cómo debe enfocarse la intervención.

Opciones para el proyecto

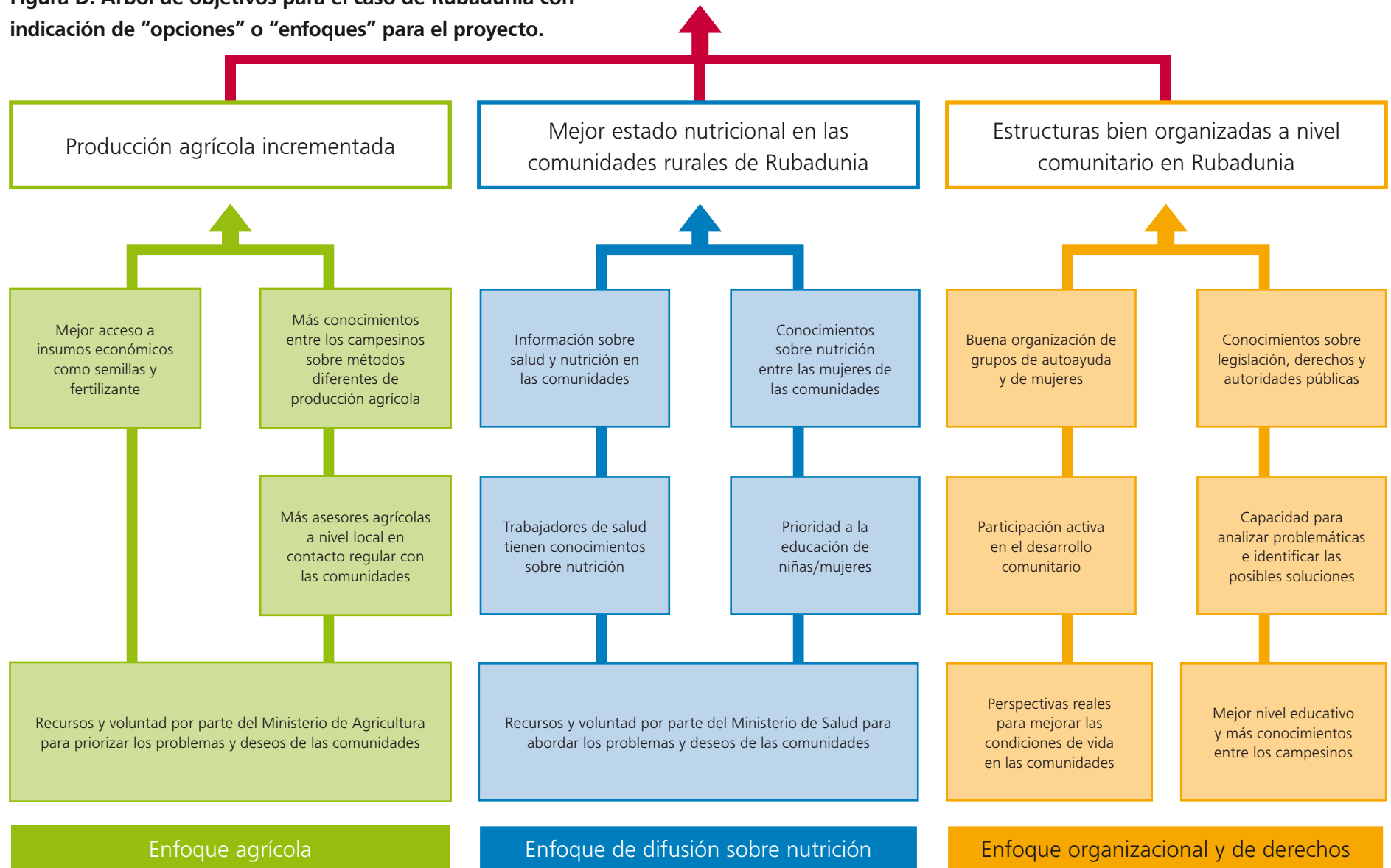
El árbol de objetivos determina una serie de sub-objetivos.

Un proyecto rara vez podrá abarcarlos todos, por lo que hay que delimitar el alcance de la intervención.

El árbol de objetivos esboza tres “opciones” o “enfoques” para el proyecto, que conducen hacia el norte del proyecto de “menos pobreza y más altos niveles de vida entre los campesinos en Rubadunia”. Desde la izquierda se presenta un “enfoque agrícola”, luego uno de “difusión sobre nutrición” y finalmente un enfoque “organizacional y de derechos”.

Menos pobreza y más altos niveles de vida entre los campesinos en Rubadunia

Figura D: Árbol de objetivos para el caso de Rubadunia con indicación de "opciones" o "enfoques" para el proyecto.



Fin



Medios

ANÁLISIS DE RECURSOS

Como siguiente paso en el proceso de formulación, se lleva a cabo un análisis general de los recursos, en el que los creadores del proyecto repasan qué recursos se requieren para ejecutar el proyecto, además de ver cuáles están o estarán disponibles. Para cada uno de los enfoques (en el ejemplo: el enfoque agrícola, el de difusión sobre nutrición, así como el organizacional y de derechos), cabe examinar lo siguiente:

■ Recursos financieros

- ⊙ ¿Cuáles son los costos financieros de cada uno de los enfoques?
- ⊙ ¿Qué recursos estarán disponibles para un proyecto venidero?
- ⊙ ¿Se ha identificado a un donante potencial?
- ⊙ ¿Qué exigencias tiene el donante frente a las organizaciones postulantes y proyectos potenciales?
- ⊙ En el ejemplo de Rubadunia, ¿un enfoque agrícola (incluida la entrega de insumos a la producción) parece costar más que uno de difusión sobre nutrición?

■ Recursos humanos

- ⊙ ¿Qué recursos humanos, tanto voluntarios como remunerados, utilizará cada uno de los diversos enfoques?

- ⊙ ¿Es posible encontrar al personal idóneo de las profesiones que corresponden?
- ⊙ ¿Qué recursos humanos se requieren en Dinamarca para llevar a cabo el proyecto?

■ Recursos organizacionales e institucionales

- ⊙ ¿Quién debería participar en cada uno de los enfoques?
- ⊙ ¿Qué recursos poseen?
- ⊙ ¿Qué recursos son necesarios para cada enfoque?
- ⊙ ¿Existen posibilidades o limitaciones particulares en la colaboración con socios determinados?
- ⊙ En el ejemplo de Rubadunia, en caso de optar por un enfoque agrícola, ¿es realista conseguir la participación de las autoridades públicas y lograr que prioricen la labor del proyecto?

COMPARACIÓN Y SELECCIÓN

Ahora, las diversas opciones listadas se comparan, estimando cómo su realización sería afectada por los factores descubiertos en el análisis de actores e intereses y el análisis de recursos.

En el caso de Rubadunia, podemos optar por concentrarnos en un solo enfoque, tal como el agrícola, o combinar varios de ellos. Un enfoque netamente agrí-

cola contendría, al igual que uno nutricional, elementos de empoderamiento del campesinado, así como de cooperación con las autoridades.

Tres factores siempre tendrán que ser evaluados en la comparación entre las opciones disponibles:

- ¿Cuánto sería el costo financiero de cada enfoque?
- ¿Cuánto apoyo local contribuiría a cada enfoque?
- ¿Qué grado de sostenibilidad se puede esperar de cada enfoque?

Por ejemplo, si contemplamos el enfoque agrícola, al parecer, los costos financieros son altos, ya que requiere de muchas inversiones. El apoyo local sería fuerte, ya que especialmente los hombres estarían interesados en aumentar sus cosechas. La sostenibilidad puede calificarse como mediana, dependiendo de cuánta capacitación se incluya y si se logra generar competencia. Las incertidumbres del enfoque son elevadas, ya que no se puede garantizar el interés o los recursos del Ministerio de Agricultura.

¡INFORMACIÓN!

Sostenibilidad

Éste es un concepto amplio. Puede percibirse de múltiples maneras, y puede referirse, por ejemplo, a la organización, conocimientos, economía y medio ambiente.

La sostenibilidad organizacional trata sobre cómo fortalecer la organización del grupo meta y del socio en el Sur. Si la intervención se adhiere a principios de sostenibilidad, el socio o el grupo meta debería ser capaz de continuar las actividades luego del período del proyecto. En Rubadunia, la organización en grupos de mujeres es un ejemplo de desarrollo organizacional sostenible.

La sostenibilidad relativa a los conocimientos tiene que ver con la forma de crear capacidad. Mientras más cerca del grupo meta ésta se genere, más sostenible será el resultado. En Rubadunia, los conocimientos sobre nutrición han de situarse en los grupos comunitarios de mujeres. Por lo tanto, no desaparecen al mismo tiempo que se retiran los empleados

del proyecto o los trabajadores de salud contratados por el gobierno.

La sostenibilidad económica significa que una actividad vale el esfuerzo a largo plazo y que puede rendir utilidades, tal como el cultivo de maíz o café. En Rubadunia, las huertas podrían llegar a ser económicamente sostenibles a la larga. Por ejemplo, si las mujeres logran vender lo que ellas y sus familias no puedan consumir, consiguiendo así dinero para comprar nuevos insumos para la producción.

La sostenibilidad ambiental la tienen aquellas actividades que no agravan la carga sobre el medio ambiente, o que contribuyen a mejorarlo. En Rubadunia, una opción ambientalmente sostenible es usar las aguas lluvias para regar las huertas, evitando así el consumo de agua potable. Además, pueden aplicarse fertilizantes orgánicos y plaguicidas naturales que no dañen el medio ambiente.

FIGURA E: SELECCIÓN DEL ENFOQUE PARA EL PROYECTO EN RUBADUNIA

Objetivo del enfoque	Estrategia	Propietarios del proyecto	Grupo meta primario
Mayor producción agrícola	Entregar insumos agrícolas	Campesinos (hombres), Ministerio de Agricultura	Campesinos (hombres) y sus familias
Más conocimientos sobre nutrición	Sensibilizar sobre aspectos nutricionales	Grupos de mujeres, Ministerio de Salud	Mujeres y sus familias
Mejor organización y más conocimientos sobre derechos	Fomentar la participación local, fortalecer la organización y socializar conocimientos sobre derechos	Mujeres organizadas (grupos de mujeres) y hombres en las comunidades	Mujeres, hombres y sus familias

Es importante que los socios en el Sur, incluidos los grupos meta, participen en la selección del enfoque del proyecto, en vez de limitar sus aportes a los ejercicios anteriores a esto. Esto optimiza las posibilidades de que los lugareños comprendan el proyecto, se motiven a tomar parte, y se sientan propietarios del mismo, así como de los mejoramientos que éste consiga.

La Figura E muestra con claridad que una selección entre los diversos enfoques trae consecuencias, por ejemplo, en cuanto a quién se apropiará del proyecto, y quién formará el grupo meta primario.

En base a la Figura E y las consideraciones descritas que la fundamentan, ahora las partes en cuestión podrán discutir las opciones y delimitar el proyecto.

Rubadunia: comparación y selección

En nuestro ejemplo de Rubadunia, muchos factores parecen favorecer una combinación de los tres enfoques. A continuación optamos por seguir trabajando en un proyecto con las mujeres como grupo meta primario, puesto que ellas cargan con la responsabilidad principal de cocinar, y por lo tanto indirectamente de la nutrición familiar. El proyecto contiene apoyo financiero y práctico para establecer huertas, instrucción en terreno para las mujeres, y fortalecimiento de los grupos de mujeres mediante capacitación, por ejemplo, en dinámica grupal y manejo de conflictos. Este enfoque combina la entrega de servicios con la generación de capacidad y la posibilidad de vincular la incidencia al proyecto. Esta opción radica en:

- Simpatía con la idea de situar la propiedad del proyecto entre las mujeres de las comunidades.
- Sostenibilidad organizacional a largo plazo, ya que se fortalecerá la organización de las mujeres.
- Posibilidad de sentar las bases para ir planteando otras problemáticas con el tiempo, como las de la agricultura y de los derechos.
- Posibilidad de que los conocimientos sobre nutrición sean transferidos y las experiencias en horticultura sean imitadas.
- Fortalece la base para ejercer incidencia, ya que mejora la organización interna.
- Implica costos menores, puesto que la asistencia técnica es limitada.
- Ya que el énfasis se pone en las comunidades, este enfoque no depende de la voluntad y prioridad por parte del Ministerio de Agricultura y/o el Ministerio de Salud.

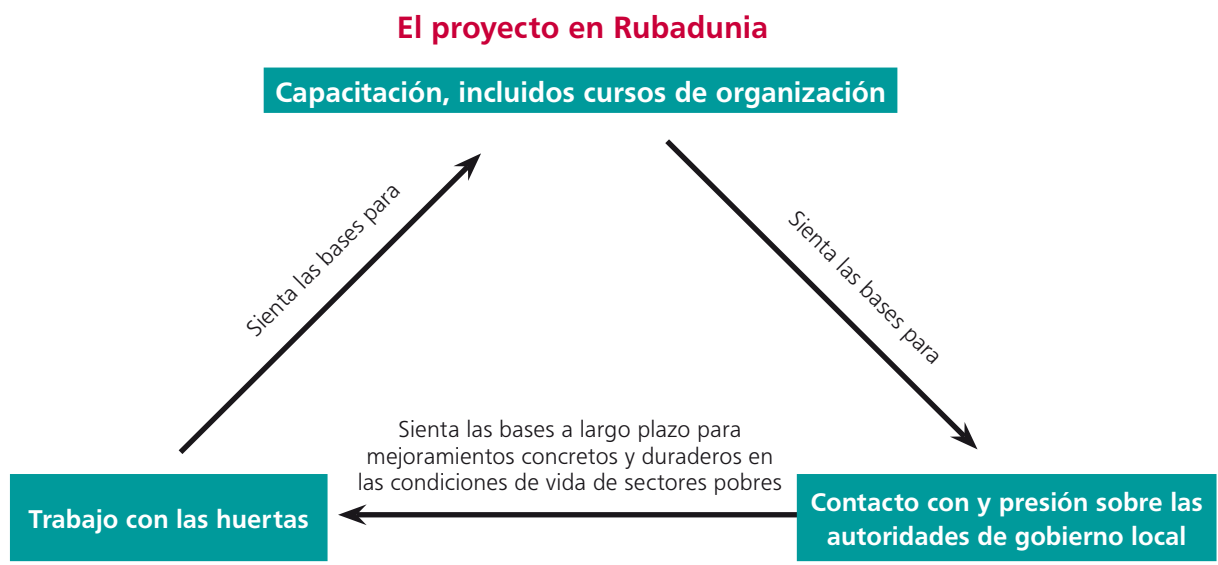
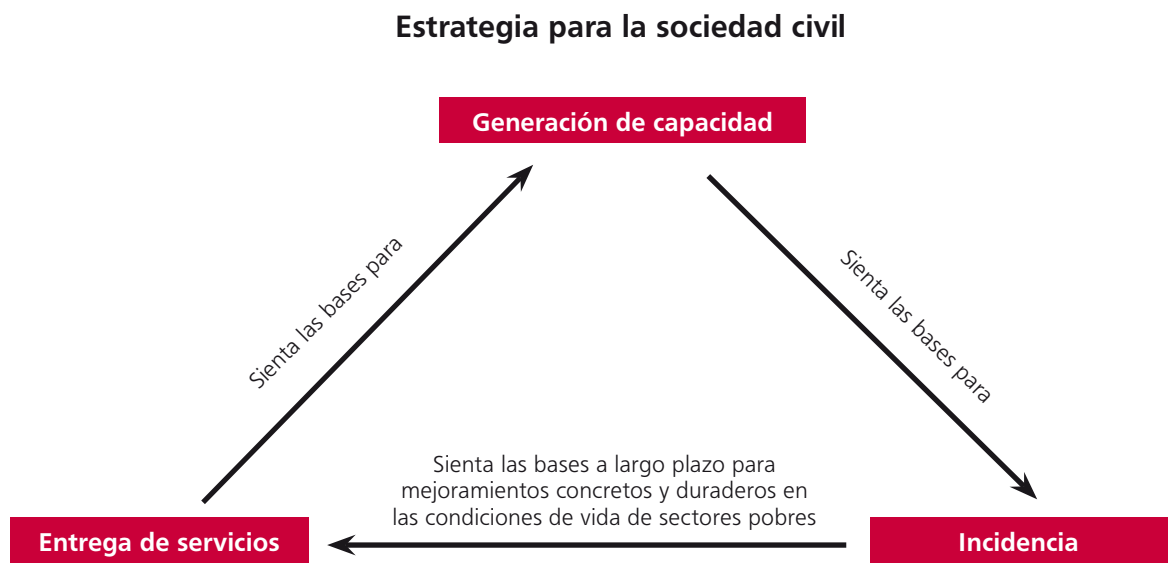
En vista del análisis de los recursos que estarán disponibles, se estima imposible abordar todos los objetivos descritos en el árbol de objetivos (Figura C, página 22).

La Figura F en la página 31 muestra el árbol de objetivos para Rubadunia con los tres enfoques posibles. Están destacadas las áreas de intervención seleccionadas. La delimitación del enfoque puede ayudar a simplificar la planificación posterior del proyecto.

Fundamento para la incidencia y un enfoque basado en derechos

A la larga, el proyecto podrá sentar las bases para la incidencia, por ejemplo, si los grupos de mujeres, mediante contactos con las autoridades del gobierno local, logran llamar la atención sobre la necesidad de adquirir más conocimientos sobre nutrición, y por lo tanto, entre otras medidas, de contar con trabajadores de salud mejor educados y en mayor número en los distritos rurales.

Los tres conceptos claves de la estrategia para la sociedad civil están aquí ilustrados con un triángulo para mostrar cómo podrían articularse los diversos componentes.



¡INFORMACIÓN!

La dimensión de género

Género es un llamado tema transversal, cuya inclusión en todos los proyectos es exigida por Danida, así como por el Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos.

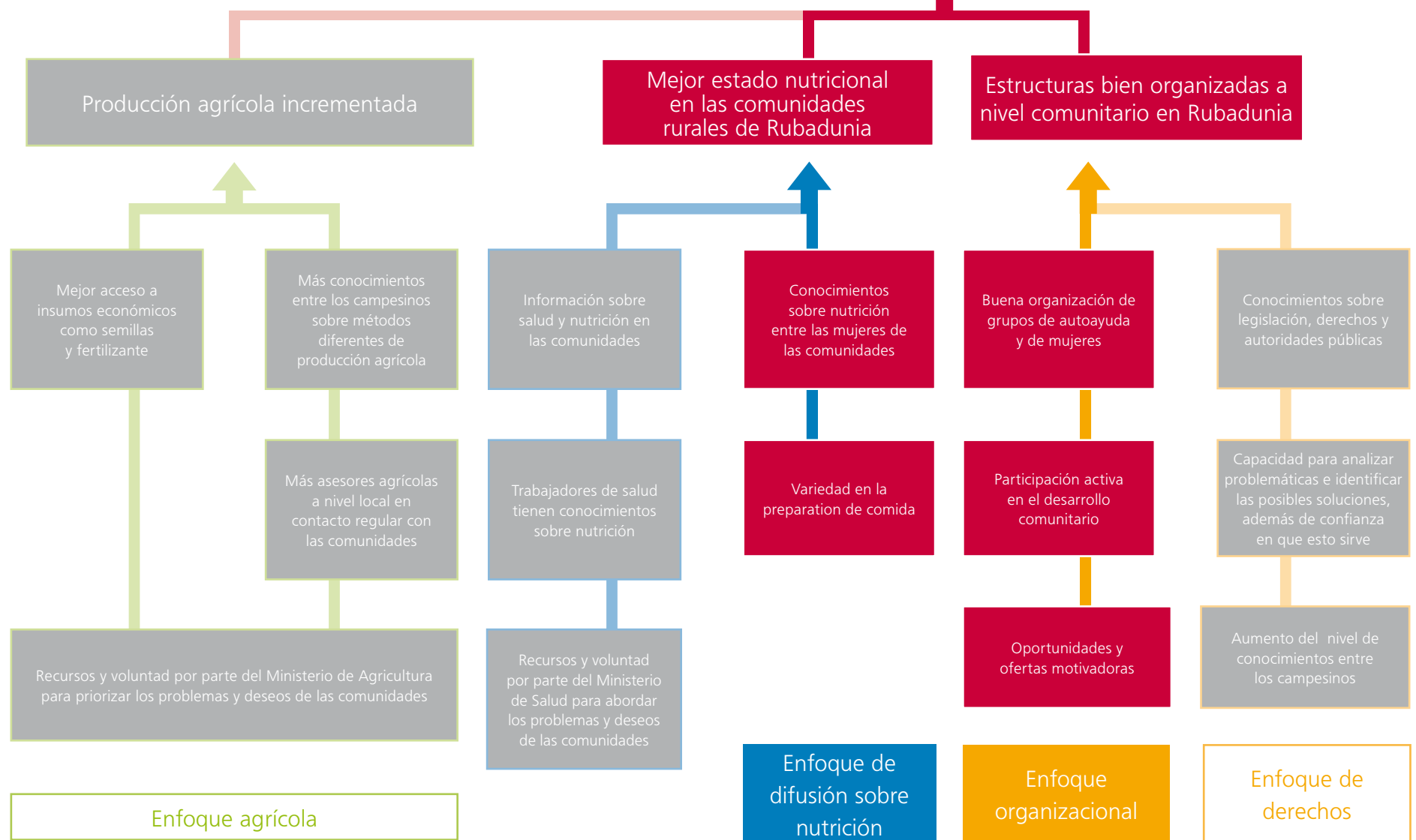
Lea más sobre género en:

“Género – de una u otra manera. Pautas para el análisis de la dimensión de género en proyectos de desarrollo” (KULU Mujer y Desarrollo, mayo de 1999, traducido al español por el Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos en 2003). Puede obtenerse previo pedido al Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos.



Menos pobreza y más altos niveles de vida entre los campesinos en Rubadunia

Figura F: Árbol de objetivos para el caso de Rubadunia que demuestra la delimitación, es decir, los enfoques seleccionados para el proyecto



Fin

Medio

FIGURA G: ANÁLISIS DE GRUPOS META

	Participación en el proyecto	Interés en el proyecto	Temores acerca del proyecto	Fortalezas	Debilidades/riesgos
Grupo meta primario					
Mujeres en grupos previa o recientemente establecidos en comunidades de Rubadunia	Grupo meta.	Mejor nutrición y estado de salud, así como una organización más fuerte.	Desafíos poco acostumbrados, con escepticismo frente a nuevas prácticas de cultivo y cocina.	Interesadas en una familia mejor alimentada.	Conocimientos recién adquiridos no son utilizados en la práctica. Huertas no son rentables.
Hombres en las comunidades de Rubadunia	Grupo meta.	Mejor nutrición y estado de salud.	Fortalecimiento de las mujeres como sostén familiar y organización femenina amenazan las estructuras tradicionales de poder basadas en género.	Interesados en una familia mejor alimentada.	Débil organización. No apoyan la labor de las mujeres con las huertas.
Niños y jóvenes en las comunidades de Rubadunia	Grupo meta.	BMejor nutrición y estado de salud, así como perspectivas para el futuro.	-	Ayudan en la huerta y aprenden sobre la horticultura.	-
Grupos meta secundario					
Consejo comunitario	Será incorporado al proyecto. Individuos del grupo meta primario podrían estar también representados en este nivel.	Mejor nutrición beneficia a toda la comunidad.	Podría socavar su autoridad y poder.	Sumamente influyente en la comunidad.	Estructura orgánica tradicional que se resiste al cambio.
RBCR, Bienestar Comunitario de Rubadunia	Ejecución del proyecto.	La organización: ayudar a familias campesinas. El personal: ayudar y ganar dinero para mantener a sus propias familias.	Resultados deficientes y mala evaluación, socavando así la organización.	Activistas fervientes que trabajan por sus ideales	Capacidad organizacional limitada, siendo ésta su primera experiencia en un proyecto de envergadura
Gobierno local	Deberá aprobar las organizaciones locales. Socio potencial.	Crear dinamismo en la zona local.	El proyecto podría imponer más exigencias al gobierno local.	Puede fortalecer la ejecución del proyecto.	Puede obstruir la ejecución y sus resultados. Falta de recursos financieros.
Gobierno regional	Autoridad en la zona del proyecto.	Atraer la atención a la región.	Llamar la atención sobre sus propias deficiencias.	Puede presionar a las autoridades nacionales a actuar.	Sin impacto a nivel nacional. Sin interés en el proyecto.

ANÁLISIS DE GRUPOS META

Luego de seleccionar el enfoque que perseguirá el proyecto, es posible realizar el análisis de grupos meta. Éste se fundamenta en el análisis de actores e intereses, tanto en presentación como en contenidos. El análisis de grupos meta ha de aclarar quiénes podrán beneficiarse del proyecto.

Un proyecto suele abarcar los siguientes tipos de grupos meta.

Grupo meta primario

Éstas son las personas que se beneficiarán en la instancia definitiva. En el ejemplo, son los grupos de mujeres, además de niños, jóvenes y otros adultos en comunidades de Rubadunia.

Grupos meta secundarios

Esto se refiere a quienes toman parte en la ejecución del proyecto. En el ejemplo, podría abarcar el consejo comunitario, gobierno local, organización contraparte, etc.

El análisis de grupos meta puede completarse usando una tabla, tal como lo muestra la Figura G con el caso de Rubadunia.

SELECCIÓN

El grupo meta indicado en la Figura G es concreto, pero todavía muy amplio. Rubadunia cubre una extensión de 10.000 km², y los distritos rurales tienen 450.000 habitantes. Siendo realista en cuanto a los recursos financieros, humanos y organizacionales, será imposible llegar a todos los grupos de mujeres en el país. Por lo tanto, el grupo meta primario ha de ser focalizado, disminuyendo su número de personas según una estimación de la disponibilidad de recursos, tiempo y presupuesto.

Un dilema que plantea esta situación es cómo seleccionar y descartar a personas del grupo meta. Para esto, existe una variedad de criterios, por ejemplo, de tipo geográfico, o económico (escogiendo a los más pobres de todos), prefiriendo zonas donde tanto la organización danesa como su socio local hayan ido familiarizándose con el contexto, tengan buenos contactos, o encuentren a los campesinos más motivados. También pueden escogerse las localidades totalmente al azar, aunque esto rara vez resulta conveniente, ya que distancias largas – por ejemplo, entre las cinco comunidades seleccionadas – dificultan gravemente la labor.

Es importante contar con criterios bien reflexionados y transparentes. Esto ayudará a fijar un marco claro para la selección, facilitar el proceso, y conseguir que se comprenda la decisión final. Normalmente también resulta pertinente, tal vez incluso obligatorio, especificar los criterios de selección ante un eventual donante. Los criterios han de diseñarse en colaboración entre la organización danesa y su socio local.



6. ETAPA DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Al final de la etapa de selección del proyecto, tanto el enfoque como el grupo meta se encuentran definidos, posibilitando así el comienzo de la etapa de planificación propiamente tal. Durante ésta, una forma de orientarse a nivel general puede ser la elaboración de una matriz de marco lógico, cuya estructura está ilustrada en la Figura H.

Como ya se ha descrito, el Método de Marco Lógico, MML, es una herramienta para analizar y planificar un proyecto (de desarrollo). Este procedimiento puede ayudar a asegurar que:

- los elementos en el proyecto estén lógicamente articulados, tomando en cuenta el contexto en el que se inscribe la intervención;
- el proyecto sea sistemáticamente pensado desde el comienzo hasta el final;
- exista un marco para el proyecto que sirva para planificar, monitorear y evaluar el efecto.

La matriz puede contribuir a formar una idea general y una comprensión común en cuanto a:

- qué grupos han de participar en el proyecto;
- el punto de partida y el problema central del proyecto;
- los objetivos que se desean y que se pueden alcanzar;
- las opciones estratégicas disponibles para lograr este (o estos) objetivo(s);
- la presentación de un marco para el proyecto, donde sus elementos aparecen en un formato conciso e inteligible.

Es así como la matriz promueve una comunicación clara e inequívoca:

- dentro de la ONG danesa;
- en la relación con el socio;
- en la relación con un eventual donante.

A continuación se presenta un repaso y una clarificación conceptual de los elementos individuales de una matriz de marco lógico. El caso de Rubadunia es utilizado regularmente para ejemplificar, y al final se elabora la matriz para el proyecto en ese país inventado.

FIGURA H: MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Elementos del proyecto	Descripción	Indicador y medios de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo			
Objetivo inmediato			
Resultados			
Actividades			
Insumos			

Las dos filas superiores, partiendo en la columna a la izquierda, presentan las metas del proyecto:

- Objetivo de desarrollo
- Objetivo inmediato

Las siguientes tres filas describen el proyecto propiamente tal:

- Los resultados específicos que deberá arrojar nuestro proyecto.
- Las acciones concretas o actividades que habrán de producir estos resultados.
- Los recursos específicos o insumos que son necesarios para llevar a cabo estas actividades.

La articulación entre las cinco filas se explica así:

- El **objetivo de desarrollo** estará más cerca si se realiza el objetivo inmediato.
- El alcance del **objetivo inmediato** depende de la concreción de los resultados del proyecto.
- **Los resultados se producen con la ejecución de actividades.**
- **Las actividades sólo pueden llevarse a cabo si están disponibles los insumos.**

De la misma manera, también es posible moverse desde abajo hacia arriba, de modo que el donante vea,

por ejemplo, la articulación lógica entre los insumos solicitados y los objetivos fijados.

La vinculación entre las diversas capas de la matriz puede parecer compleja. Por consiguiente, a continuación se profundiza sobre cada una, utilizando el proyecto en Rubadunia como ejemplo.

OBJETIVO DE DESARROLLO

El objetivo de desarrollo es la meta a ser perseguida a largo plazo, y algún día conseguida. Su logro no dependerá exclusivamente de nuestra intervención, sino también de otras iniciativas y del desarrollo en general. Cabe ver nuestro proyecto como un solo elemento en un proceso que necesita desenvolverse para llegar al objetivo de desarrollo, es decir, como uno de varios factores contribuyentes a esta finalidad definitiva.

En otras palabras, el objetivo de desarrollo es la visión general para la sociedad que justifica la ejecución del proyecto. El objetivo de desarrollo es formulado como el escenario nuevo, o cambiado, hacia cuya realización se desea que aporte el proyecto.

Habitantes bien nutridos y organización fuerte en comunidades rurales de Rubadunia.

OBJETIVO INMEDIATO

Éste expresa lo que queremos obtener específicamente por medio del proyecto. En contraste con el objetivo de desarrollo, podemos predecir – con alta probabilidad de acertar – el alcance del objetivo inmediato, así como el desenlace de nuestro proyecto en particular. En suma, se trata del efecto directo que prevemos con gran certeza una vez que el proyecto se haya completado con éxito.

Debe haber sólo unos pocos (uno, dos o tres) objetivos inmediatos, y éstos no han de ser excesivamente ambiciosos. La realización del proyecto tiene que llevar a la plena obtención del objetivo inmediato, el que se describe como el escenario nuevo o cambiado que se desea que ocurra, como consecuencia directa de ejecutar el proyecto.

1. El 1 de enero de 2010, 600 niños, jóvenes y adultos en cinco comunidades de Rubadunia consumen diariamente una alimentación mejorada y más nutritiva.
2. El 1 de enero de 2010, existen en cinco comunidades al menos un grupo de mujeres que está organizado en torno al mantenimiento de huertas e intercambio de experiencias sobre alimentación y nutrición.
3. El 1 de enero de 2010, grupos de mujeres en al menos tres de las comunidades han transferido sus experiencias de estar organizadas a otras mujeres en las comunidades.

En la medida posible, los objetivos inmediatos han de responder las siguientes cinco preguntas:

- ¿Cuándo? (tiempo)
- ¿Quién? (grupo meta)
- ¿Dónde? (ubicación)
- ¿Qué ha sucedido? (lo sustancial de la nueva situación, es decir, el cambio cualitativo)
- ¿Cuánto ha sucedido? (es decir, el cambio cuantitativo)

La casilla a continuación verifica si todas las preguntas han sido contestadas.

EL PROYECTO EN RUBADUNIA: OBJETIVOS INMEDIATOS

Objetivo inmediato 1:

El 1 de enero de 2010 indtager 600 niños, jóvenes y adultos en cinco comunidades de Rubadunia consumen diariamente en Una alimentación mejorada y más nutritiva

¿Cuándo?

¿Quién?

¿Dónde?

¿Cuánto?

¿Qué?

Objetivo inmediato 3:

El 1 de enero de 2010, grupos de mujeres en al menos tres de las comunidades han transferido sus experiencias de estar organizadas a otras mujeres en las comunidades.

¿Cuándo?

¿Quién?

¿Cuánto?

¿Qué?

¿Dónde?

RESULTADOS

Los resultados son lo que produce el proyecto con sus actividades. Los resultados pueden percibirse como los productos o eventos cuya realización al final del proyecto nosotros como encargados podemos “garantizar”. Un resultado es formulado como el escenario nuevo, o cambiado, al que conducirán las actividades del proyecto.

Aquí también puede ser útil considerar las cinco preguntas:

- ¿Cuándo? (tiempo)
- ¿Quién? (grupo meta)
- ¿Dónde? (ubicación)
- ¿Qué ha sucedido? (lo sustancial de la nueva situación, es decir, el cambio cualitativo)
- ¿Cuánto ha sucedido? (es decir, el cambio cuantitativo)

Resultados del proyecto en Rubadunia

- 1.1 El 1 de julio de 2007, BCR ha producido materiales didácticos y carteles para la capacitación en nutrición, horticultura en huertas familiares, cocina y organización.
- 1.2 El 1 de julio de 2008, BCR ha realizado capacitación en nutrición, horticultura en huertas, cocina y organización para mujeres en cinco comunidades rurales de Rubadunia.
- 1.3 El 1 de julio de 2009, las integrantes de los grupos de mujeres en las cinco comunidades seleccionadas están utilizando sus vegetales y sus conocimientos para cocinar comidas nutritivas para sus familias.

- 2.1 El 1 de julio de 2008, BCR, en colaboración con los grupos de mujeres, ha establecido cinco huertas demostrativas asociadas a cinco escuelas comunitarias
- 2.2 El 1 de julio de 2007, un 50% de las mujeres en las cinco comunidades rurales de Rubadunia está organizado en grupos de mujeres que trabajan con huertas.
- 2.3 El 1 de julio de 2009, un 85% de las integrantes de los grupos de mujeres ha establecido una huerta familiar.

- 3.1 El 1 de julio de 2009, representantes de los grupos existentes de mujeres en las cinco comunidades apoyadas por BCR han realizado un taller para intercambiar experiencias sobre organización y horticultura.
- 3.2 El 1 de julio de 2009, integrantes de los cinco grupos existentes de mujeres han organizado al menos tres reuniones para las mujeres en sus comunidades, donde han dado consejos sobre horticultura, entre otras materias, compartiendo sus propias experiencias de estar organizadas en un grupo.
- 3.3 El 31 de diciembre de 2009, grupos de mujeres apoyadas por BCR han realizado una asamblea a la que asistió al menos el 50% de los habitantes locales, para discutir cómo la organización de las mujeres en grupos, con sus diversas iniciativas, ha influido en el desarrollo de la comunidad.

Articulación entre resultados, objetivos inmediatos y objetivo de desarrollo

Aquí se reitera lo característico de estos tres conceptos:

Un resultado es un producto cuya entrega nuestro proyecto es capaz de “garantizar”.

Un objetivo inmediato es un nuevo escenario cuya realización se prevé con gran certeza como consecuencia directa de los resultados del proyecto.

Un objetivo de desarrollo es el escenario cambiado que deseamos alcanzar alguna vez en el futuro. El proyecto contribuye hacia el objetivo de desarrollo, que también es el norte que justifica embarcarse en toda esta empresa.

Actividades

Éstas son las acciones concretas llevadas a cabo bajo los auspicios del proyecto, a fin de producir los resultados.

Normalmente, la categorización o numeración de cada actividad clarifica su interrelación directa con un resultado determinado. Las actividades son formuladas usando verbos. En castellano podemos empezar las frases con el infinitivo.

Ejemplos de actividades del proyecto en Rubadunia

- Sostener reuniones introductorias con cada consejo comunitario, la comunidad en su conjunto, y grupos existentes de mujeres.
- Elaborar una lista de los grupos existentes de mujeres como parte de un estudio de línea base (diagnóstico inicial).
- Organizar a mujeres que quieren establecer nuevos grupos de mujeres.
- Recoger conocimientos para elaborar y luego probar material didáctico e informativo.
- Capacitar a mujeres en nutrición, dieta variada, cocina, horticultura y organización a través de cursos.
- Establecer huertas demostrativas en cooperación entre BCR y los grupos de mujeres.
- Entregar semillas y plantas para comenzar las huertas familiares.
- Hacer seguimiento a los cursos y asesorar continuamente a los grupos de mujeres sobre el mantenimiento de las huertas, nutrición, organización y derechos.
- Apoyar a las mujeres a sistematizar conocimientos e intercambiar experiencias entre comunidades diferentes.
- Apoyar a los grupos de mujeres a compartir sus experiencias con aquellas mujeres en las comunidades que aún no han experimentado la organización.

INSUMOS

Los insumos son los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para llevar a cabo las actividades. Los insumos también están contemplados en el análisis de recursos, pero luego de definir las actividades, es posible ser más específico al respecto.

Además de listar los diversos tipos de insumos, también cabe indicar el monto de financiamiento necesario para pagar los gastos asociados, así como cualquier otra observación relativa a los insumos. Sólo se presentan las cifras del total. El desglose deberá ser elaborado en el presupuesto de la propuesta de proyecto.

A veces conviene dividir los insumos en las siguientes categorías, las que describen de dónde – se supone – vendrá cada uno:

Insumos locales (posiblemente del grupo meta y del gobierno local)

Insumos regionales (por ejemplo, del Estado, organizaciones regionales o nacionales)

Insumos internacionales (tales como los fondos de un donante extranjero)

Insumos generales al proyecto en Rubadunia

- Recursos humanos:
 - ⊙ Voluntarios/empleados de BCR y de CVM, grupos de mujeres a nivel local, y mujeres de las comunidades como personas de contacto.
- Equipamiento y materiales:
 - ⊙ Materiales didácticos para cursos de alimentación, nutrición y organización. Utensilios de cocina y alimentos para demostrar cómo se prepara una comida nutritiva. Herramientas, semillas y plantas para establecer huertas familiares y para fines demostrativos.
- Recursos financieros para cubrir:
 - ⊙ Materiales didácticos, personal, capacitación, otros materiales, administración y transporte.

INDICADORES DE LA MATRIZ

Los indicadores son criterios mensurables para valorar si el proyecto logra los propósitos para los cuales fue diseñado. También sirven para monitorear en forma constante si la ejecución del proyecto avanza según lo planificado.

Un indicador debe especificar el mínimo a ser alcanzado en un momento determinado para poder decir que el proyecto ha logrado los objetivos fijados. Es así como se usan para medir el grado de éxito inmediato o a largo plazo. A menudo hace falta elaborar varios indicadores para cada objetivo o resultado.

Para que sirvan en el monitoreo continuo, así como en la evaluación final del proyecto, los indicadores han de ser:

- Pertinentes – en cuanto al objeto de medición.
- Específicos – en términos de grupo meta, calidad, cantidad, horizonte de tiempo y zona geográfica, en la medida que esto no esté determinado de antemano en la descripción dentro de la matriz de marco lógico.
- Mensurables/verificables.

Normalmente, sólo se elaboran indicadores detallados para los objetivos inmediatos y los resultados, mientras que para actividades e insumos basta referirse a la entrega de informes y contabilidad.

Muchos indicadores en la matriz para el proyecto Rubadunia son del tipo llamado “cualitativo”. Su verificación se basará en conversaciones, visitas y pesquisas, más que en cifras y estadísticas.

A continuación se muestran ejemplos de indicadores para medir el logro de los objetivos inmediatos del proyecto en Rubadunia.

Indicadores del proyecto en Rubadunia

Objetivos inmediatos:

1. El 1 de enero de 2010, 600 niños, jóvenes y adultos en cinco comunidades de Rubadunia consumen diariamente una alimentación mejorada y más nutritiva.

Indicadores:

- ⊙ La alimentación familiar diaria tiene una composición más variada, y contiene suficientes cantidades de las cuatro vitaminas y minerales más importantes según las normas de la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- ⊙ Reducción en los índices de enfermedades asociadas a deficiencias nutricionales.

2. El 1 de enero de 2010, existen en cinco comunidades al menos un grupo de mujeres que está organizado en torno al mantenimiento de huertas e intercambio de experiencias sobre alimentación y nutrición.

Indicadores:

- ⊙ Grupos de mujeres se reúnen al menos una vez al mes.
- ⊙ Se discuten los temas de alimentación, nutrición y horticultura en las reuniones mensuales.

3. El 1 de enero de 2010, grupos de mujeres en al menos tres de las comunidades han transferido sus experiencias de estar organizadas a otras mujeres en las comunidades.

Indicadores:

- ⊙ Se han realizado reuniones en al menos tres comunidades, donde se ha discutido qué potencial y ventajas trae la organización en grupos.
- ⊙ Algunas mujeres fuera de los grupos existentes expresan interés en sumarse a uno.



Para asegurar que la lista sólo contenga indicadores que sean factibles de medir o comprobar recogiendo información más adelante, siempre con los recursos disponibles, la matriz también debe incluir una columna con los medios de verificación a ser utilizados al valorar el cumplimiento de cada indicador. En otras palabras, los indicadores han de ser mensurables o verificables. La matriz del proyecto en Rubadunia muestra un ejemplo de ello (véase la Figura K en página 51).



¿Cómo registramos si el proyecto ha cambiado algo?

Para contar con una base de comparación, tiene sentido realizar un llamado “estudio de línea base” (o “diagnóstico inicial”) al comenzar el proyecto, determinando la situación local en ese momento. Al finalizarse la intervención, este ejercicio podrá repetirse, permitiendo una comparación entre los dos estudios para registrar los cambios ocurridos durante el período del proyecto.

Véase el ejemplo de un estudio de línea base en el sitio web del Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos: www.prngo.dk



SUPUESTOS

Los supuestos describen las condiciones externas que están fuera del control directo del proyecto, pero que tendrán que concretarse para que éste pueda finalizarse con éxito.

La información sobre estas condiciones puede obtenerse, por una parte, mediante la labor analítica (de problemas, riesgos y contexto), y por otra, de las experiencias de proyectos similares por parte de los actores en cuestión.

Existen ciertas reglas de oro acerca de los supuestos. Necesitan ser identificados en cada nivel de la matriz de planificación, y todos tienen que formularse como situaciones positivas que han de permanecer vigentes.

Comparar la matriz para el proyecto en Rubadunia (Figura K, página 51) con lo siguiente:

Si están disponibles los insumos requeridos y si los supuestos se cumplen, podemos prever la factibilidad de ejecutar las actividades.

El proyecto en Rubadunia: supuestos previos a las actividades

- ⊙ BCR es capaz de encontrar a profesionales que puedan enseñar en forma competente sobre alimentación, nutrición, organización, así como establecimiento y mantenimiento de huertas.
- ⊙ Los consejos comunitarios aprobarán la realización de capacitación de grupos de mujeres en las comunidades.

Si es están implementadas las actividades y los supuestos cumplidos, podemos estar seguros que se logren los resultados.

El proyecto en Rubadunia: supuestos para que las actividades produzcan los resultados

- ⊙ Los grupos de mujeres participarán en la capacitación y organización.
- ⊙ Las mujeres establecerán sus huertas.

Si los resultados se producen, y si los supuestos se cumplen, podemos prever el logro de los objetivos inmediatos del proyecto.

El proyecto en Rubadunia: supuestos para que los resultados conduzcan a los objetivos inmediatos

- ⊙ Se cultivarán alimentos nutritivos en las huertas.
- ⊙ Las mujeres utilizarán sus nuevos conocimientos sobre alimentación, nutrición y cocina en sus vidas cotidianas.
- ⊙ Las huertas serán mantenidas, también después de la finalización del proyecto.
- ⊙ Las integrantes de los grupos de mujeres estarán interesadas en dedicar tiempo y esfuerzo a compartir y transferir sus experiencias.

Si los objetivos inmediatos se logran, y si los supuestos se cumplen, tenemos mejores razones para esperar que el objetivo de desarrollo algún día sea alcanzado.

El proyecto en Rubadunia: supuestos para que los objetivos inmediatos contribuyan hacia el objetivo de desarrollo

- ⊙ No habrá sequía en Rubadunia.
- ⊙ No llegarán epidemias graves a las comunidades rurales.
- ⊙ Las experiencias en la organización de grupos de mujeres son positivas, y serán socializadas al resto de las mujeres de cada comunidad.

Valoración de la importancia de los supuestos, así como de la probabilidad de que se cumplan

Hace falta valorar los supuestos sugeridos durante la elaboración de la matriz, de manera que se descarten los supuestos insignificantes antes de redactar la versión final.

La valoración se realiza tal como lo muestra la Figura I.

En este ejemplo, queremos valorar el supuesto de que BCR puede encontrar personal competente para enseñar sobre alimentación, nutrición, horticultura y organización.

Primera pregunta: ¿El supuesto tiene importancia para el éxito del proyecto?

La respuesta es: Sí

Ya que el supuesto es importante, procedemos a la siguiente pregunta.

Segunda pregunta: ¿El supuesto se cumplirá?

Hay tres respuestas posibles.

1. SÍ. Si sabemos que BCR podrá contratar a estos profesionales, podemos borrar este supuesto, que dejaría de serlo para nuestros fines, si estamos absolutamente seguros de que se encontrará al personal adecuado.

2. QUIZÁS. Si sólo presumimos que BCR podrá encontrar personal competente, debemos mantener el supuesto intacto, pues persiste cierta incertidumbre acerca de la posibilidad de concretar la contratación de los profesionales requeridos.
3. NO. Si sabemos con certeza que BCR no podrá conseguir el personal calificado, pasaremos a la tercera pregunta.

Tercera pregunta: ¿El problema con el supuesto podrá ser tomado en cuenta en el diseño del proyecto?

- Si nuestro proyecto puede ser rediseñado de modo que el personal de BCR obtenga calificaciones para enseñar sobre alimentación, nutrición, horticultura y organización, debemos incluir esto como un resultado.
- Si esto no se puede incorporar en nuestro proyecto, estamos frente a un supuesto fatal que impedirá la realización del proyecto, ya que no sólo tiene importancia, sino también escasas probabilidades de cumplirse. En este caso, no podemos hacer nada más que abandonar el proyecto, ya que su desenlace es demasiado incierto para embarcarse en él.



Figura I: Valoración de supuestos

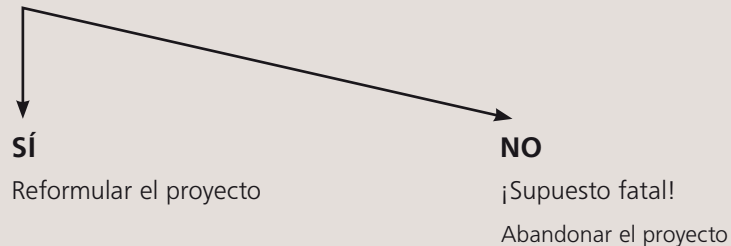
1. ¿El supuesto tiene importancia para el éxito del proyecto?



2. ¿El supuesto se cumplirá?



3. ¿El problema con el supuesto podrá ser tomado en cuenta en el diseño del proyecto?



Nuestra labor de planificación del proyecto no finaliza hasta que todos los supuestos hayan sido valorados. Todavía podemos modificar la intervención al incorporarle lo que originalmente percibíamos como supuestos (condiciones importantes fuera del control del proyecto), diseñando una actividad con su resultado correspondiente dirigido a satisfacer el requisito crítico que contenía el supuesto.

Para asegurar la viabilidad del proyecto, debemos escudriñar cada supuesto. Algunos podrían ser descartados. Otros tal vez tengan que ser incorporados en el diseño del proyecto para evitar los supuestos fatales.

La conclusión respecto al ejemplo de un supuesto sobre la contratación de personal competente:

Estamos seguros que BCR será capaz de encontrar personal calificado para capacitar a los grupos de mujeres. Por consiguiente, este supuesto es eliminado luego de la segunda pregunta. Es por eso que tampoco ha sido incluido en la versión final de la matriz del proyecto, Figura K. Luego de repasar todos los supuestos, varios más son eliminados también.

En la matriz para el proyecto en Rubadunia permanecen ocho supuestos diferentes, ya que los percibimos como condiciones importantes fuera del control del proyecto, que habrán de concretarse para completar la intervención con éxito.

En el documento de proyecto, o en la solicitud de fondos para el mismo, entregamos una descripción más detallada de los supuestos, explicando en qué se fundamenta nuestro alto grado de confianza en el cumplimiento de ellos.

7. FINALIZACIÓN EN MATRIZ DE MARCO LÓGICO PARA EL PROYECTO EN RUBADUNIA

Toda información de las etapas de análisis, selección y planificación ahora es resumida en una matriz. En el caso del proyecto en Rubadunia, puede presentarse como lo muestra la Figura K.

Una vez que la matriz se haya completado, se considera formulado el concepto del proyecto. Ahora cabe asegurar que satisfaga las inquietudes planteadas en el Capítulo 2 acerca de la idoneidad del proyecto para:

- la organización danesa
- el socio o los socios en el Sur;
- el donante potencial.

Ya que la matriz revela la esencia del proyecto – con sus objetivos, resultados, actividades, insumos, indicadores y supuestos – es importante revisarla con el socio, cerciorándose de que ambas partes entiendan de la misma manera tanto la matriz como todos aquellos aspectos que no puedan describirse en una tabla estándar.

Naturalmente, la elaboración de una matriz de marco lógico – que resume la intervención completa en pocas páginas – presupone que los creadores del proyecto (la organización danesa y el socio en el Sur) hayan

completado con anterioridad los diversos pasos en el proceso del MML aquí esbozado, eventualmente complementado por otros métodos y herramientas.

Cuando la solicitud está remitida al donante, casi siempre se exige también un formulario relleno o un documento de proyecto con una descripción más detallada de la intervención basada en las diversas etapas del proceso del MML. Un ejemplo de formulario de solicitud, o documento de proyecto, también se encuentra en www.prngo.dk.

Ya hemos examinado los procedimientos y elementos del MML desde el primer paso, del análisis de problemas hasta la matriz finalizada. En este capítulo se explicará un poco más acerca de las fortalezas y debilidades del MML, además de hacer una breve introducción a los enfoques y métodos que sirven como alternativa o suplemento al mismo.

Ventajas y limitaciones del MML como herramienta o “lenguaje” de planificación

Como metodología, el MML tiene algunos beneficios evidentes:

- Aclara el *objetivo* y la *justificación* de una propuesta de proyecto
- Identifica las *necesidades de información*
- Define los *elementos principales* de un proyecto
- Requiere de un análisis de los *entornos del proyecto* en una etapa temprana
- *Facilita la comunicación entre las partes en cuestión*
- Determina los *criterios de éxito* del proyecto
- Obliga a los creadores del proyecto a pensar en *forma realista*

Al mismo tiempo, hay limitaciones evidentes que deberán tenerse en cuenta al trabajar con el MML. Un uso exento de sentido crítico y escasamente reflexivo puede conducir a una ejecución rígida y poco inspirada del proyecto.

¡Usar la matriz y el documento de proyecto en forma dinámica!

Este consejo expresa la importancia primordial de no percibir la matriz como un producto final junto a la aprobación del proyecto por parte de algún donante. La matriz (y el documento de proyecto correspondiente) han sido elaborados en un momento determinado a partir de los análisis de actualidad y las opciones consiguientes tomadas en base a la reflexión. Sin embargo, es perfectamente posible que algunas condiciones cambien en el transcurso de la ejecución del proyecto.

En consecuencia, la matriz deberá ser continuamente revisada junto al socio local. Podrá realizarse una revisión durante el período del proyecto cuando se considere necesario, pero entre las buenas ocasiones se encuentran las visitas anuales o semestrales de monitoreo, así como la preparación del informe de avance al donante.

Cabe evitar que el MML se convierta en una camisa de fuerza que restrinja el uso del sentido común cuando la realidad se aleje de las intenciones estipuladas en la descripción del proyecto. Por ejemplo, si uno de los supuestos deja de ser válido, hay que procurar que la nueva situación sea tomada en cuenta en el seno del proyecto.

Normalmente, los socios pueden realizar ajustes menores – por ejemplo, en las actividades – sin autorización previa de la agencia donante, la que será puesta al día en el siguiente informe de avance. No obstante, para hacer cambios de envergadura – por ejemplo, de los resultados – hace falta informar al donante y obtener su aprobación. Lo usual es que la agencia donante esté abierta a colaborar y entrar en diálogo, ya que a ella tampoco le interesa una ejecución rígida incapaz de impulsar un desarrollo perceptible, sensato y duradero.

Es de esperar que las herramientas en esta guía ayuden a analizar los conceptos de proyectos, seleccionar las ideas acertadas, y llevar a cabo una planificación coherente y lógica de la intervención. Todos los elementos del MML aquí esbozados han de usarse con flexibilidad y en interacción genuina con los socios y grupos meta en el Sur.

Métodos alternativos o suplementarios de planificación de proyectos

El método de marco lógico ha sido criticado con frecuencia por tomar su punto de partida en los problemas, en vez de basarse en las fortalezas y oportunidades. Asimismo, se ha señalado que el MML se fundamenta en un acercamiento científico occidental hacia el desarrollo, en el que se pretende ordenar todo en casillas y estructuras.

En respuesta, el MML se ha ido refinando con el transcurso de los años para llegar a una versión más flexible y participativa. Es de esperar que esto se vea reflejado en la presente guía también. Sin embargo, al mismo tiempo, y especialmente en la última década, se ha trabajado en diseñar herramientas alternativas o suplementarias que respalden la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo. Los más significativos están brevemente mencionados a continuación, con indicación de la literatura al respecto. También se recomienda seguir nuestro sitio web www.prngo.dk, donde publicamos continuamente los enlaces y referencias de interés sobre el tema.

Métodos alternativos/suplementarios para la planificación de proyectos

Indagación apreciativa (*appreciative inquiry*)

“La indagación apreciativa es una metodología que se fundamenta en las fortalezas de la gente y en lo que funciona. El punto de partida es que todos tienen fortalezas, recursos, conocimientos, destrezas, y experiencias de cosas que salen bien. Asimismo, todos son capaces de soñar cómo podría ser el futuro.”

Cita traducida del inglés de introducción a la indagación apreciativa:

www.bu-net.dk/projectmanual

Véase también: “Appreciative Inquiry Commons”

<http://appreciativeinquiry.cwru.edu>

Técnica de cambio más significativo (*most significant change technique*)

“La técnica de cambio más significativo es una forma participativa de monitoreo y evaluación. Es participativa, porque numerosos actores en el proyecto toman parte tanto en decisiones sobre el tipo de cambios a ser registrados como en el análisis de los datos. Es una forma de monitoreo, porque ocurre a lo largo del ciclo programático y provee información para ayudar a las personas a manejar el programa. Contribuye a la evaluación, porque genera datos sobre el impacto y los resultados, lo cual

sirve para fundamentar una evaluación del desempeño programático en su conjunto.”

Cita traducida del inglés de “The Most Significant Change (MSC) Technique – A Guide to Its Use”, por Rick Davies y Jess Dart.

www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf

Se oga: <http://groups.yahoo.com/group/mostsignificantchanges>

Aprendizaje y acción participativos (*participatory learning and action*) - incluida la indagación participativa (*participatory inquiry*)

“La serie de publicaciones Participatory Learning and Action es la más avanzada del mundo sobre enfoques y métodos de aprendizaje y acción participativos. Establece un foro para que todos los actores de las labores participativas – trabajadores comunitarios, activistas e investigadores – compartan sus experiencias, reflexiones conceptuales e innovaciones metodológicas con los demás.”

Cita traducida del inglés de www.iied.org/NR/ag-bioliv/pla_notes/index.html

“Género: de Una u Otra Manera – Pautas para el análisis de la dimensión de género en los proyectos de desarrollo”

Este folleto, traducido al castellano por el Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos, ofrece una intro-

ducción al análisis de género, y desde tal perspectiva, luego repasa las diversas fases de un proyecto. Es así como instruye al lector en la aplicación del análisis de género en los procedimientos de trabajo, en el control sobre recursos y procesos, así como en la distinción entre necesidades prácticas e intereses estratégicos.

Este folleto podrá obtenerse previa petición al Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos.

“Handbook on Income-Generating Activities – for the use of Danish NGOs and their partners in the South” [Manual sobre actividades generadoras de ingresos – para el uso de ONGs danesas y sus socios en el Sur]

La experiencia demuestra que muchas veces cuesta manejar las actividades generadoras de ingresos en los proyectos de desarrollo, ya sean el pilar o una parte menor de la intervención. Por lo tanto, este manual repasa lo que una ONG y su socio en el Sur necesitan considerar al planificar y ejecutar actividades generadoras de ingresos. En los anexos, se describe una serie de herramientas y métodos a ser utilizados durante los preparativos de un proyecto.

Este folleto podrá obtenerse previa petición al Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos.

8. CÓMO HACER LA MATRIZ

FIGURA J: ESTRUCTURA DE UNA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Objetivo de desarrollo	Descripción	Indicador y medios de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo	<p>Objetivo de desarrollo: El escenario cambiado que a largo plazo se desea lograr para el grupo meta. Ésta es la finalidad social que justifica la realización del proyecto.</p>	<p>Los criterios (a menudo denominados "de éxito") utilizados para estimar si el proyecto ha contribuido hacia el objetivo de desarrollo. Al mismo tiempo, uno o varios medios de verificación deben especificar cómo se recogen los datos necesarios al momento de realizar la valoración.</p>	<p>Condiciones (críticas) más allá de la influencia del proyecto que tendrán que cumplirse para poder confiar en el logro del objetivo de desarrollo luego de alcanzarse el objetivo inmediato.</p>
Objetivo inmediato	<p>Objetivo inmediato: El efecto manifiesto a favor del grupo meta que se prevé – con un alto grado de certeza – a raíz de la finalización exitosa del proyecto.</p>	<p>Lo mismo que arriba, salvo que aquí los indicadores han de medir el logro del objetivo inmediato.</p>	<p>Condiciones (críticas) más allá de la influencia del proyecto que tendrán que cumplirse para poder confiar en el logro del objetivo inmediato al finalizarse la ejecución del proyecto</p>
Resultados	<p>Resultados: Los productos o eventos concretos que el proyecto entrega o realiza mediante sus actividades. Suele decirse que los resultados son lo que los encargados del proyecto están en condiciones de "garantizar".</p>	<p>Lo mismo que arriba, salvo que aquí los indicadores han de medir la producción de los resultados.</p>	<p>Condiciones (críticas) más allá de la influencia del proyecto que tendrán que cumplirse para poder confiar en que las actividades conducirán a los resultados listados.</p>
Actividades	<p>Actividades: Acciones individuales dentro del proyecto que conducen a los resultados previstos.</p>	<p>En principio, lo mismo que arriba, salvo que aquí los indicadores han de dar cuenta de la realización de las actividades (esta casilla a menudo se deja vacía, ya que parece ser innecesaria).</p>	<p>Condiciones (críticas) más allá de la influencia del proyecto que tendrán que cumplirse para poder contar con la disponibilidad de los recursos al momento que corresponde.</p>
Insumos	<p>Insumos: Los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades. Puede tratarse de personal, equipos, dinero, etc.</p>		

FIGURA K: MATRIZ DE MARCO LÓGICO PARA EL PROYECTO EN RUBADUNIA

Objetivo de desarrollo	Descripción	Indicador y medios de verificación	Supuestos
Objetivos inmediatos	<p>1) El 1 de enero de 2010, 600 niños, jóvenes y adultos en cinco comunidades de Rubadunia consumen diariamente una alimentación mejorada y más nutritiva.</p> <p>2) El 1 de enero de 2010, existen en cinco comunidades al menos un grupo de mujeres que está organizado en torno al mantenimiento de huertas e intercambio de experiencias sobre alimentación y nutrición.</p> <p>3) El 1 de enero de 2010, grupos de mujeres en al menos tres de las comunidades han transferido sus experiencias de estar organizadas a otras mujeres en las comunidades.</p>	<p>Reducción en los índices de enfermedades asociadas a deficiencias nutricionales. Medios de verificación: los datos de los puestos de salud, así como la evaluación final comparada con el estudio inicial de línea base.</p> <p>Las mujeres tienen conocimientos sobre organización, y ven un potencial en fortalecer su propia organización. Medios de verificación: encuestas en las comunidades y conversación con las mujeres. encuestas en las comunidades y conversación con las mujeres.</p> <p>1) La alimentación familiar diaria tiene una composición más variada, y contiene suficientes cantidades de las cuatro vitaminas y minerales más importantes según las normas de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Medios de verificación: encuestas en las comunidades.</p> <p>Reducción en los índices de enfermedades asociadas a deficiencias nutricionales. Medios de verificación: los datos de los puestos de salud, así como la evaluación final comparada con el estudio inicial de línea base.</p> <p>2) La alimentación familiar diaria tiene una composición más variada, y contiene suficientes cantidades de las cuatro vitaminas y minerales más importantes según las normas de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Medios de verificación: encuestas en las comunidades.</p> <p>Reducción en los índices de enfermedades asociadas a deficiencias nutricionales. Medios de verificación: los datos de los puestos de salud, así como la evaluación final comparada con el estudio inicial de línea base.</p> <p>3) Se han realizado reuniones en al menos tres comunidades, donde se ha discutido qué potencial y ventajas trae la organización en grupos. Medios de verificación: BCR ha asistido a las reuniones, y está en posesión de las actas.</p> <p>Algunas mujeres fuera de los grupos existentes expresan interés en sumarse a uno. Medios de verificación: encuestas en las comunidades y conversaciones con mujeres no organizadas.</p>	<p>No habrá sequía en Rubadunia. No llegarán epidemias graves a las comunidades rurales. Las experiencias en la organización de grupos de mujeres son positivas, y serán socializadas al resto de las mujeres de cada comunidad.</p> <p>Las mujeres utilizarán sus nuevos conocimientos sobre alimentación, nutrición y cocina en sus vidas cotidianas. Las huertas serán mantenidas, también después de la finalización del proyecto. Las integrantes de los grupos de mujeres estarán interesadas en dedicar tiempo y esfuerzo a compartir y transferir sus experiencias.</p>

Forsat fra forrige side - Projekt-matrix for Rubadunia projekt

Descripción	Indicador y medios de verificación	Supuestos
<p>Resultados</p> <p>1.1. El 1 de julio de 2007, BCR ha producido materiales didácticos y carteles para la capacitación en nutrición, horticultura en huertas familiares, cocina y organización.</p> <p>1.2. El 1 de julio de 2008, BCR træning i ha realizado capacitación en nutrición, horticultura en huertas, cocina y organización para mujeres en cinco comunidades rurales de Rubadunia.</p> <p>1.3. El 1 de julio de 2009, las integrantes de los grupos de mujeres en las cinco comunidades seleccionadas están utilizando sus vegetales y sus conocimientos para cocinar comidas nutritivas para sus familias.</p> <p>2.1. El 1 de julio de 2008, BCR, en colaboración con los grupos de mujeres, ha establecido cinco huertas demostrativas asociadas a cinco escuelas comunitarias</p> <p>2.2. El 1 de julio de 2007, un 50% de las mujeres en las cinco comunidades rurales de Rubadunia está organizado en grupos de mujeres que trabajan con huertas.</p> <p>2.3. El 1 de julio de 2009, un 85% de las integrantes de los grupos de mujeres ha establecido una huerta familiar.</p> <p>3.1. El 1 de julio de 2009, representantes de los grupos existentes de mujeres en las cinco comunidades apoyadas por BCR han realizado un taller para intercambiar experiencias sobre organización y horticultura.</p> <p>3.2. El 1 de julio de 2009, integrantes de los cinco grupos integrantes de los cinco grupos existentes de mujeres han organizado al menos tres reuniones para las mujeres en sus comunidades, donde han dado consejos sobre horticultura, entre otras materias, compartiendo sus propias experiencias de estar organizadas en un grupo.</p> <p>3.3. El 31 de diciembre de 2009, grupos de mujeres apoyadas por BCR han realizado una asamblea a la que asistió al menos el 50% de los habitantes locales, para discutir cómo la organización de las mujeres en grupos, con sus diversas iniciativas, ha influido en el desarrollo de la comunidad.</p>	<p>1.1 Existen materiales didácticos y carteles. Medios de verificación: informes trimestrales y disponibilidad de materiales didácticos.</p> <p>1.2 Lista de participantes de cursos en las cinco comunidades. Medios de verificación: listas de participantes elaboradas por personal de BCR.</p> <p>1.3 Encuestas entre un 20% de las familias, cuya alimentación es investigada. Medios de verificación: informe de encuesta domiciliaria escrito por personal de BCR, a ser comparado con el estudio de línea base.</p> <p>2.1 Se han establecido cinco huertas demostrativas, cuyas cosechas son ingredientes de la comida servida a los escolares. Medios de verificación: se visitan las huertas demostrativas, entrevistando a los profesores.</p> <p>2.2 Listas de integrantes de grupos de mujeres son comparadas con el número total de mujeres en las cinco comunidades. Medios de verificación: listas de participantes elaboradas por personal de BCR.</p> <p>2.3 Encuestas entre un 20% de las integrantes de los grupos de mujeres en las cinco comunidades. Medios de verificación: las huertas familiares.</p> <p>3.1 Se han realizado talleres con asistencia de todos los grupos existentes de mujeres. Medios de verificación: informes trimestrales de BCR y listas de participantes.</p> <p>3.2 Se han realizado reuniones con la asistencia del 70% de las mujeres de cada comunidad. Medios de verificación: listas de participantes y actas de BCR.</p> <p>3.3 Se han realizado asambleas en cada una de las cinco comunidades, con la asistencia de al menos el 50% de los habitantes locales. Medios de verificación: listas de participantes y actas de BCR.</p>	<p>Los grupos de mujeres participarán en la capacitación y organización.</p> <p>Las integrantes de los grupos de mujeres estarán interesadas en dedicar tiempo y esfuerzo a compartir y transferir sus experiencias.</p>

Actividades	Descripción	Indicador y medios de verificación	Supuestos
<p>Actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar dónde existen los grupos de mujeres. - Planificar la elaboración de materiales didácticos. - Probar el material didáctico. - Planificar cursos de nutrición y generación de capacidad. - Componer equipos de estudiantes. - Informar a consejos comunitarios y a hombres en las comunidades sobre la situación nutricional y la importancia de tomar medidas en este campo, especialmente para educar y apoyar a las mujeres. - Obtener la autorización de los consejos comunitarios para llevar a cabo capacitación en nutrición y generación de capacidad entre los grupos de mujeres en las comunidades. - Planificar la capacitación de los grupos de mujeres. - Llevar a cabo la capacitación de los grupos de mujeres en alimentación, nutrición, cocina, horticultura y organización. - Facilitar el establecimiento de huertas tanto demostrativas como familiares. - Apoyar eventuales iniciativas para establecer nuevos grupos de mujeres. - Apoyar a los grupos de mujeres a sistematizar conocimientos e intercambiar experiencias entre comunidades. - Apoyar a los grupos de mujeres a compartir sus experiencias con aquellas que aún no se han organizado. 	<p>Medios de verificación: por ejemplo, informes trimestrales, informes de avance, y visitas de monitoreo desde Dinamarca por parte de CVM.</p>	<p>Los consejos comunitarios aprobarán la realización de capacitación de grupos de mujeres en las comunidades.</p>
<p>Insumos</p>	<p>VBienes y equipos proveídos por BCR para la enseñanza en nutrición, utensilios de cocina para demostrar cómo preparar comidas nutritivas, así como semillas y plantas para huertas.</p> <p>Personal de: BCR, CVM. Además de personas de contacto (mujeres) a nivel local.</p> <p>Fondos para cubrir: Materiales didácticos, profesores, otros empleados del proyecto, equipos, transporte y diversos gastos de capacitación.</p>	<p>Medios de verificación relacionados con la entrega de insumos, tales como los informes trimestrales, financieros y de contabilidad.</p>	

GLOSARIO

Actividades: Acciones concretas realizadas bajo los auspicios del proyecto a fin de producir resultados. Véase la página 40.

Análisis de riesgos: Un análisis de lo que podría impedir la ejecución del proyecto, o inhibir el logro de sus objetivos. Véase la página 17.

Efecto/desenlace (effect/outcome): El cambio manifiesto, ya sea intencionado o no, que ha traído la realización de un proyecto.

Empoderamiento: Un proceso que otorga poder al grupo meta sobre decisiones que afectan sus propias condiciones de vida. Por ejemplo, las mujeres son empoderadas mediante su capacitación en derechos y el fortalecimiento de sus organizaciones.

Entrega de servicios (service delivery): Los elementos en un proyecto que satisfacen necesidades inmediatas y tangibles, ya sean materiales, inversiones o actividades. Véase la página 5.

Estudio de línea base (baseline study): Un estudio que determina la situación en la zona geográficamente delimitada del proyecto antes de comenzar la ejecución, utilizando datos recogidos. Véase la página 43.

Evaluación: Una revisión sistemática de lo que ha conseguido un proyecto.

Generación de capacidad (capacity-building): Podría consistir en, por ejemplo, fortalecimiento de la capacidad organizacional, profesional y administrativa de un socio o de un grupo meta para realizar incidencia, entregar servicios, etc. Véase la página 5.

Grupo meta (target group): Un proyecto puede operar con varios grupos meta. El grupo meta primario está compuesto de aquellos que han de beneficiarse en la instancia definitiva. El grupo meta secundario podría comprender, por ejemplo, los voluntarios y el personal que han de ayudar a ejecutar el proyecto, tales como el gobierno local, organizaciones contrapartes, etc. Véase la página 32.

Impacto: El cambio, o efecto, a largo plazo causado por un proyecto.

Incidencia (advocacy): Puede definirse como una intervención bien dirigida con el fin de influenciar a quienes toman decisiones, por ejemplo, acerca de una legislación determinada, distribución de recursos, etc. Véase la página 4.

Indicador: Criterio que sirve para valorar si un proyecto está logrando los fines para los que fue diseñado. Véase la página 42.

Insumos: Los recursos humanos, materiales y financieros que deben ser canalizados a un proyecto para que puedan ejecutarse sus actividades. Véase la página 41.

Monitoreo: La valoración continua del avance de un proyecto, por ejemplo, comparándolo con los indicadores.

Objetivo de desarrollo: La aspiración a largo plazo que se persigue con un proyecto de desarrollo, y hacia cuyo logro debe contribuir el proyecto. Véase la página 37.

Objetivo inmediato: La finalidad fijada para el proyecto propiamente tal, describiendo la realidad que pueden esperar los creadores de éste luego de finalizarse la intervención en forma exitosa. Véase la página 37.

Rendición de cuentas (accountability): La responsabilidad de entregar informes y contabilidad, también sobre posibles fracasos, es decir, la posibilidad de ser obligado a “rendir cuentas” a otros, por ejemplo, a los donantes, o igualmente importante, al grupo meta.

Resultados (outputs): Los productos específicos de las actividades del proyecto. Véase la página 39.

Sostenibilidad (en partes de Sudamérica también se usa sustentabilidad): Se trata de un concepto sumamente amplio, por lo que existe una variedad de definiciones. Por ejemplo, se habla de sostenibilidad organizacional, ambiental y económica. Para que se apruebe la subvención a un proyecto, a menudo se exige que sus logros sean sostenibles a corto o largo plazo. Véase la página 27.

Supuesto (assumption): Una condición en la cual se basan otras consideraciones, y que ha de cumplirse para que pueda ejecutarse el proyecto según lo previsto, a pesar de que están fuera del control del proyecto.

Tema transversal (cross-cutting issue/theme/concern): Danida ha definido ciertas temáticas y grupos meta vulnerables que tienen que ser considerados y/o ser objeto de reflexión en el diseño de un proyecto. Estos temas transversales son género, medio ambiente, derechos humanos, discapacidad y pueblos indígenas.



Guía para la Formulación de PROYECTOS DE ONGs

Servicio de Asesoría y Capacitación
en Proyectos – Plataforma para
ONGs Danesas
Klosterport 4A, DK-8000 Aarhus C,
Dinamarca
Tel: +45-86120342
www.prngo.dk

Texto: Jeef Bech Hansen, Mette
Brandt, Nicolai Houe y la secretaria
del Servicio de Asesoría y Capacita-
ción en Proyectos.

Diseño gráfico: Sabel/Trine Brandt

Traducción: Rasmus Sønderriis

ISBN: 978-87-986815-4-0

Febrero de 2008, en español febrero
de 2009



projektrådgivningen

Servicio de Asesoría y Capacitación en Proyectos – Plataforma para ONGs Danesas
Klosterport 4A, 3.sal, DK-8000 Aarhus C, Dinamarca

Tel: +45-86120342

prngo@prngo.dk www.prngo.dk

La oficina está abierta todos los días laborales. Teléfono abierto de 10 a 15 horas.

