

El mundo de la cooperación internacional al desarrollo se ha vuelto crecientemente complejo en la última década y con ello ha aumentado en igual proporción la complejidad de los programas, proyectos e iniciativas generados en su ámbito.

Actualmente es considerable el número de actores de cooperación como ser países, organismos multilaterales o regionales, instituciones financieras, sociedad civil, fundaciones privadas, etc.; así como también son múltiples las modalidades utilizadas por ellas como ser cooperación tradicional o "norte-sur", sur-sur, triangular, regional, multi-país, entre otras.

Este complejo panorama, hace que las instituciones y los profesionales vinculados a la cooperación enfrenten desafíos relevantes para negociar, diseñar, gestionar, monitorear, y evaluar los proyectos en los que participan múltiples actores y en los que se aplican gran diversidad de instrumentos. Todo esto en pos de lograr resultados de desarrollo de manera eficaz y eficiente. Para ello, las opciones de capacitación y los materiales de formación para fortalecer las capacidades de estos profesionales no abundan en calidad ni en cantidad como lo requiere el sistema internacional de cooperación, en particular en los países del sur.

Es precisamente en este marco que se destaca esta publicación. Esta guía demuestra una adecuada comprensión de la complejidad del mundo de la cooperación aportando contribuciones específicas para aquellos que deben navegar en estas difíciles aguas. La autora presenta definiciones exhaustivas y detalladas de las diferentes dimensiones y variables intervinientes en los proyectos así como los principales diseños metodológicos utilizados en los proyectos en general, y sobre los de cooperación al desarrollo en particular. Estructurado sobre fundamentos conceptuales sólidos, el libro presenta también consejos prácticos para la formulación de proyectos en esta temática, con una clara vocación de utilidad orientada a la acción. Sin duda, constituye una referencia de consulta de gran calidad con potencial para fortalecer las capacidades de los profesionales vinculados a la gestión de proyectos.

Al final del libro, entre las conclusiones la autora señala: "Los proyectos implican ideas claras, método, orden, planificación, paciencia, aprendizajes y sobre todo continuidad en nuestra tarea". Suscribiendo la totalidad de esos requisitos, me permito agregar otros dos que considero fundamentales para que los proyectos sean exitosos. Por un lado, la formación y capacidad técnica de los profesionales que llevan adelante los mismos y, en segundo lugar, que esto sea acompañado por una dedicación en tiempo y compromiso por la cooperación que deben ser inquebrantable. Debe saber el lector que a la autora de este libro, le sobran ambas cualidades.

Martín Rivero Illa

Director Ejecutivo de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. AUCI



PROGRAMA DE APOYO A LAS POLÍTICAS CULTURALES INCLUSIVAS Y DE COMUNICACIÓN CIENTÍFICA

Guía Introductoria para la Formulación de Proyectos

GUÍA INTRODUCTORIA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS ▶ Lic. Mag. Claudia ROMANO



Ministerio de Educación y Cultura

Ministro
Ricardo Ehrlich

Subsecretario
Oscar Gómez

Director General
Pablo Álvarez

Directora de Cooperación Internacional y Proyectos
Andrea Vignolo

Gerente de Cooperación Internacional y Proyectos
Claudia Romano

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Manuel de la Iglesia-Caruncho
Coordinador General en funciones
Cooperación Española en el Uruguay

Matilde Pacheco
Responsable Area de Formación

Autora: Lic. Magister Claudia Romano Núñez

Se puede reproducir y traducir total y parcialmente el texto publicado siempre que se indique la fuente. La autora es responsable por los contenidos de ésta publicación, así como de las opiniones expresadas en ella, las que no son necesariamente las de AECID ni las del MEC.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons. Para su uso se requiere reconocimiento de autor. NoComercial. Sin obras derivadas 4.0 Internacional.

Este documento ha sido elaborado con la ayuda financiera de la AECID en el marco del "Programa de apoyo a las políticas culturales inclusivas y de comunicación científica".



Guía Introductoria para la Formulación de Proyectos



ÍNDICE

Prólogo	7
Introducción	9
▶ 1 ¿Qué se entiende por Proyecto?	13
1.1 De las Ideas al Proyecto	18
1.2 Aspectos transversales a considerar en el Ciclo del Proyecto	20
1.3 Aspectos generales de políticas internacionales y de cooperación vinculados a los Proyectos	23
1.4 Actores que participan en la cooperación	28
▶ 2 Elaboración de Proyectos	33
2.1 Identificación del problema	35
2.1.1 Aspectos y herramientas que facilitan la identificación de problemas	38
2.2 Componentes de un Proyecto	44
2.2.1 Nombre, Denominación o Título del Proyecto	48
2.2.2 Descripción	49
2.2.3 Presentación institucional	50
2.2.4 Antecedentes	53
2.2.5 Fundamentación o Justificación	54
2.2.6 Objetivos	56
2.2.7 Beneficiarios o Grupos Meta	59
2.2.8 Resultados	60
2.2.9 Actividades	61
2.2.10 Presupuesto	63
2.2.11 Cronograma de ejecución	70
2.2.12 Monitoreo y Seguimiento	72
2.2.13 Evaluación	77
▶ 3 Introducción al Marco Lógico	83
3.1 Análisis de involucrados	88
3.2 Análisis de problemas	90
3.3 Análisis de objetivos	92
3.4 Análisis de alternativas	93
3.5 Matriz del Marco Lógico	94
▶ 4 Comentarios finales	105
Bibliografía	109
Reseña de la autora	111



PRÓLOGO

La Guía Introductoria a la Formulación de Proyectos procura cubrir, entre otras, la demanda surgida en los talleres sobre formulación de proyectos realizados en el marco del “Programa de Políticas Culturales Inclusivas y de Comunicación Científica”, que ejecuta el Ministerio de Educación y Cultura, con financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

A través de este Programa, la AECID en Uruguay apoya al Estado uruguayo en su empeño de que todas las personas de Uruguay puedan ejercer su derecho de acceder a la cultura y a la ciencia. Es importante señalar, además, que se ha priorizado a los grupos que están en situación más desfavorecida, como la población afrodescendiente.

Para la AECID, la elaboración de esta guía es también un paso en el cumplimiento del Marco de Asociación firmado entre Uruguay y España (2011-2015), que establece como uno de los cuatro sectores prioritarios de trabajo la “Cultura y el Desarrollo” en tres líneas de intervención: a) fortalecimiento institucional y políticas culturales inclusivas; b) industrias creativas; y c) popularización de la cultura científica; y recoge además, como una de sus líneas transversales, el enfoque de etnia (afrodescendientes).

Con esta publicación, la AECID reafirma su compromiso de contribuir al reconocimiento, disfrute y ejercicio pleno de los derechos culturales de la población y al fortalecimiento de las instituciones públicas y organizaciones sociales que favorezcan su protección y desarrollo en condiciones de equidad y de respeto a la diferencia y a la identidad cultural.

Manuel de la Iglesia-Caruncho
Coordinador General en funciones
Cooperación Española en el Uruguay



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, públicas, privadas y de la sociedad civil, para lograr una buena gestión requieren planificar sus intervenciones en el mediano y largo plazo, a través de un plan de trabajo.

Esta planificación cobra vida en el desarrollo de determinadas estrategias de actuación concretas que se materializan en gran medida a través de lo que comúnmente se denominan Proyectos.

En el ámbito nacional, cada vez es más frecuente que los Ministerios, para el desarrollo de líneas programáticas, realicen convocatorias a organizaciones sociales, grupos e individuos. Basta mirar algunas de las iniciativas que el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) lleva adelante, como los Fondos Concursables para la Cultura; el Fondo de Fomento Cinematográfico (ICAU); los Fondos de Incentivo Cultural (FIC); el Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional (FONA), el Fondo de Protocolo de Cooperación Uruguay-Brasil, entre otros.

En el mismo sentido, se enmarcan las convocatorias del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Fondo de Iniciativas Juveniles, los Fondos Concursables para el fortalecimiento y desarrollo de Proyecto locales y el Programa de Apoyo a Proyectos y Emprendimientos Socioculturales, a modo de ejemplo.

En la Junta Nacional de Drogas (JND) se encuentran los Fondos Concursables provistos por los fondos de bienes decomisados.

En el ámbito internacional, se destaca el rol de la cooperación a través de sus diferentes actores, como los organismos multilaterales (Agencias del Sistema de Naciones Unidas por ejemplo UNESCO, UNICEF, PNUD, UNPFA, ONU Mujeres, OMS, ONUSIDA; la Organización de Estados Iberoamericana para la Educación, la Ciencia y la Cultura-OEI, la Organización de Estados Americanos-OEA, la Unión Europea, la Secretaría General Iberoamericana-SEGIB, etc.), la cooperación bilateral que realizan los países a través de sus Agencias de Cooperación (por ej.: AECID de España, DANIDA de Dinamarca, KOICA de Corea, JICA de Japón, ABC de Brasil, AGCI de Chile, AUCI de Uruguay) y a través de diferentes organismos públicos (como sus Ministerios).

También suelen cooperar instituciones locales (regiones, departamentos y municipios) como ser el Fondo Catalán, el Fondo de Cooperación y Ayuda al Desarrollo Vasco, los de Andalucía, Canarias y Galicia, por citar a España, entre otros.

Finalmente, y no por ello menos importante se identifica en este universo de la cooperación a Organizaciones de la Sociedad Civil, Fundaciones, Universidades y empresas (estas últimas en general bajo la modalidad de responsabilidad social).

Si bien la política pública busca ampliar las posibilidades de diferentes actores que participan en el territorio, democratizando las oportunidades y el acceso a ellas, se constatan dificultades por parte de grupos e instituciones a la hora de presentar las propuestas.

Es necesario, además de crear mecanismos e instrumentos que favorezcan la participación ciudadana, acompañar este proceso a través de la promoción de capacidades para que ello sea posible. Es decir, promover el fortalecimiento institucional de grupos, en particular de aquellos que se encuentran alejados geográficamente y de los circuitos de formación e información.

En éste sentido, múltiples son las iniciativas que se vienen desarrollando en todo el país por diversas instituciones, entre las cuales se encuentra el Ministerio de Educación y Cultura. Sin embargo persiste la necesidad de fortalecer las capacidades de los actores locales.

Teniendo en cuenta y reconociendo explícitamente que a priori no existen fórmulas para la elaboración de proyectos que puedan ser aplicables para todos los organismos e instituciones, se intentará esbozar algunos criterios que puedan colaborar en las diversas fases del mismo.

Es clave recordar siempre que el horizonte de las intervenciones, en particular en materia de políticas sociales, debe tener como centro a las personas y su contexto.

Con esta mirada y con la intención de democratizar el acceso a la información y compartir los aprendizajes es que se elabora esta Guía, eminentemente práctica, que utiliza un lenguaje sencillo, para quienes se están iniciando en la materia.

La Guía comienza realizando una aproximación al concepto de proyectos, y hace hincapié en que estos son un medio, un instrumento que permite

el logro o la consecución de un fin. Plantea las múltiples ideas que tienen los grupos o instituciones y los procesos necesarios para que éstas se transformen en proyectos.

Posteriormente da cuenta de los diferentes aspectos transversales que en el Ciclo del Proyecto son necesarios considerar, como por ejemplo el enfoque de derechos, la perspectiva de género, la participación activa de los y las ciudadanas, la promoción de la transparencia y los procesos de contraloría, el análisis de los impactos ambientales, la búsqueda de la cohesión social, en definitiva la consideración de todo aquello que hace a la construcción de ciudadanía activa.

Se introducen algunos conceptos básicos de la cooperación internacional y se destaca la necesidad de analizar previamente las prioridades de las diferentes convocatorias, a efectos de ver la coherencia con los objetivos y lineamientos que plantea el proyecto. Se identifican Cumbres e hitos de importancia en temas sectoriales.

El capítulo 2 aborda la elaboración del proyecto, brindando herramientas para la identificación; continúa con sus componentes, proporcionando al inicio un modelo que pueda servir de Guía para ordenar la información en el proceso de formulación.

El penúltimo capítulo intenta dar cuenta del método del Marco Lógico, aportando las diferentes definiciones que lo componen.

Finalmente se incluyen algunas recomendaciones prácticas que apuntan a brindar a quienes postulan proyectos "tips" para su elaboración.

Esperamos que las páginas que a continuación se presentan sean de una lectura agradable y faciliten la tarea a la hora de identificar y diseñar proyectos.

Soc. Magister Claudia Romano

CAPÍTULO

1

¿Qué se entiende por Proyecto?



En este Capítulo se presentan una serie de conceptos, cuya finalidad es facilitar, a quienes trabajan en el campo de las políticas públicas, una orientación de tipo práctico que contribuya a simplificar y apoyar la identificación, ejecución, monitoreo y evaluación de Proyectos.

Realizada esta primera aclaración a los efectos de contar con un punto de partida, se intentará acercar una definición de Proyecto.

Proyecto se refiere a una forma de considerar una unidad de recursos aplicados al logro de uno o más objetivos, en un período de tiempo determinado, en un territorio específico, con y para una población definida, generando capacidades para sostener los cambios una vez finalizado.

Es especialmente importante resaltar que la definición es analítica: una unidad de recursos aplicados al logro de uno o más objetivos **puede ser tratada en cuanto "proyecto"** en la medida en que se someta a una determinada forma de gestión y lógica de análisis específica.

Esta perspectiva permite eventualmente designar como tal a unidades de diverso nivel de complejidad, tipo de recursos aplicados y de objetivos perseguidos.

A menudo se entiende que un proyecto es un simple formulario elaborado para cumplir determinados requisitos burocráticos.

Sin embargo, la elaboración de un proyecto necesariamente implica contar con determinadas capacidades para:

- ✓ observar y analizar la realidad;
- ✓ identificar y conceptualizar la situación que se quiere alcanzar a partir de la existente;
- ✓ organizar y secuenciar actividades combinando aspectos concretos y generales;
- ✓ estimar y poner en valor el grado de avance y la necesidad de acelerar o retrasar la gestión en los diferentes momentos de desarrollo del Proyecto;
- ✓ saber comunicar hacia dentro y fuera de la organización las actividades, contenidos y resultados que se van logrando, así como los procedimientos de la gestión que se llevarán a cabo.

RECUERDE

/ Un proyecto es un *"instrumento"*, una *"herramienta"* que permite modificar la realidad, es un medio, **no un fin en sí mismo.**

Asumida esta definición del término "Proyecto", se puede indicar que el concepto "**Programa**" designa un grupo de proyectos aplicados conjuntamente al logro de uno o más objetivos generales comunes.

Se realiza esta apreciación con el mero fin de rescatar terminologías que usualmente se observan. De hecho, los mismos conceptos metodológicos aplicables al análisis del "proyecto" pueden ser utilizados al análisis del "programa".

Se presentan algunas consideraciones que se espera faciliten la labor de transformar las ideas innovadoras en proyectos.

Por tanto, implica conocer, apropiarse y dominar un conjunto de habilidades y competencias teórico-prácticas que los distintos actores que están participando en el proyecto deben hacer suyas, así como contar con competencias relativas a la asunción de responsabilidades y funciones, procedimientos de gestión y comunicación, técnicas de programación y seguimiento.

Para que el mismo sea integrador es necesario que quienes participen en él sean capaces de articularse, comunicarse, trabajar en red, crear o utilizar metodologías con las personas hacia y con las cuales se desarrolla el proceso, y con quienes lo apoyan financiera, técnica o institucionalmente.

Desarrollar un proyecto aparentemente estructurado sin este bagaje de competencias puede ser tan distorsionante como involucrarse en un trabajo basado en la improvisación, sin una idea explícita del propósito al que se dirige, de las formas, tiempos y recursos adecuados para llevarla a cabo.

Un proyecto pretende alcanzar una finalidad, para lo cual se establece un proceso, que también es importante conocer y darle el valor necesario.

Es una manera de intervenir mediante la cual se obtiene información significativa para los diversos actores, por tanto es necesario tener capacidad para interpretar la realidad, sistematizarla, documentarla, de acuerdo a diferentes mecanismos de las ciencias sociales (observación, entrevistas, encuestas, análisis).

Asimismo, es la búsqueda de una solución, en forma sistematizada y creativa, ante el planteamiento de un problema que el proyecto tiende a resolver.

Al existir gran variedad de problemas, existen también diversas clases de proyectos: sociales, educativos, culturales, económicos, productivos, etc, dependiendo del tipo de área o sector que se priorice. Aunque en general se trabajen diversos aspectos de la realidad interrelacionados.

Es una oportunidad de desarrollo de personas, grupos, ciudades, sectores temáticos. Un proyecto visto de esta manera implica necesariamente conocimiento de métodos, aplicarlos en forma correcta, evaluarlos y obtener nuevos aprendizajes que contribuyan a mejorar el sector o área de referencia.

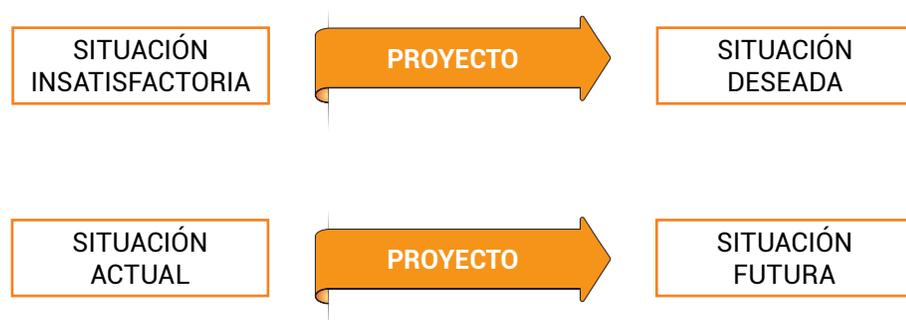
1.1 De las Ideas al Proyecto

Es común escuchar a diferentes grupos o personas decir “tengo un proyecto”, o “hagamos un proyecto”. En la mayoría de los casos, se tienen ideas, esbozos de actividades que se quieren realizar; para muchos las ideas son proyectos.

De una idea a un proyecto, hay un camino, que se puede y debe transitar, con método y procedimientos, pues estos son los que nos permiten delimitar las ideas, darle contenido y finalmente elaborar un proyecto para la consecución del fin.

No todas las ideas, ni una serie de actividades son proyectos. Se espera que los temas que en este material se presentan contribuyan a clarificar estas diferencias y a generar en definitiva buenos proyectos.

Es interesante compartir un gráfico que ejemplifica el punto de partida en la elaboración de proyectos: mirando lejos actuando cerca.



Un proyecto siempre parte de una o varias situaciones identificadas en el presente como necesarias de resolver o modificar, y se orienta hacia el logro de una situación deseada.

Todo proyecto implica una propuesta de cambio de la realidad, conteniendo un **paradigma**¹ que orienta la direccionalidad del mismo.

Por eso un proyecto carece de real sentido si se limita a presentar una propuesta técnica de solución a determinado problema, pues no dejaría de ser un mero esfuerzo voluntarista centrado en una o varias acciones puntuales, específicas, incapaz de dar cuenta del sentido del cambio ni de garantizar la permanencia de los resultados que pretende generar.

Un proyecto es un puente entre la situación que se quiere transformar o mejorar, el deseo que se tiene de hacerlo y la realidad que las organizaciones, los grupos y las personas encuentran, siendo ésta habitualmente más amplia que los medios que se cuentan para abordarla.

El proyecto es un medio, el canal que permite a un grupo o a una institución, conducir de forma ordenada las secuencias para construir otra situación.

Es necesario avanzar desde la identificación de ideas, a su valoración y desarrollo para ir transformándolas en un proyecto.

¹ Paradigma: experiencias, creencias, vivencias y valores que repercuten y condicionan el modo en que se observa e interpreta la realidad y generan las bases para que se actúe en función de ello.

Aspectos transversales a considerar en el Ciclo del Proyecto

Es conveniente que los proyectos que se identifiquen, formulen y ejecuten, tengan en cuenta diferentes aspectos que hacen a la calidad del mismo.

Enfoque centrado en los derechos

En cada proyecto que se elabore se debe tener presente que el eje central que orienta y guía las intervenciones, siempre serán las organizaciones y en especial las personas, sujetos activos de derechos.

Entonces la pregunta es: ¿cómo se considera la perspectiva de derechos en un proyecto? Pensando e incluyendo a los diferentes grupos, situando en el centro los intereses y necesidades efectivas de la población con la cual se trabaje, realizando acciones afirmativas para quienes presenten vulnerados alguno de sus derechos fundamentales.

Perspectiva de género

El análisis de género debe estar presente en todo el ciclo del proyecto, tanto en la identificación, formulación, implementación, seguimiento y evaluación del mismo. Incorporar el enfoque de género en los proyectos es necesario para comprender como mujeres y hombres se relacionan y se enfrentan a los distintos problemas que el proyecto quiere dar respuesta. Género es un término que engloba las diferencias socialmente definidas entre hombres y mujeres; remite a comportamientos aprendidos sobre una base cultural que varía en las sociedades, que cambia en el tiempo y en los territorios.

Este análisis identifica las diferencias en la participación de hombres y mujeres en las distintas esferas de la vida, en el hogar, en la economía y en la sociedad. Da muestras de las estructuras y procesos (legislativos, políticos y sociales) que perpetúan los patrones de distribución desigual de oportunidades para mujeres y hombres.

Tener en cuenta esta situación a la hora de la integración del grupo meta favorecerá la promoción de la igualdad de género. Para poder realizar un buen análisis de género es necesario contar con datos desagregados por sexo, de esta forma la identificación de los problemas se basarán en información real y no en supuestos o ideas preconcebidas sobre la vida de mujeres y hombres.

Transparencia, contraloría y control ciudadano

En los proyectos es importante tomar en cuenta que las personas tienen derecho a ser informadas y a ejercer contralor sobre las acciones que se desarrollen.

Es conveniente prever mecanismos de participación en la toma de decisiones por parte de los beneficiarios, más allá de la consulta.

En general cuando se hace referencia a la transparencia, se piensa en el Estado, en los Ministerios, en los Gobiernos Departamentales, en los Entes Públicos, sin embargo la sociedad civil también debiera incluir la rendición de cuentas en sus proyectos y en las actividades que desarrolle.

En este sentido, destacar que para la "rendición de cuentas" se prioriza a los actores públicos. Sin embargo, en un contexto en que organizaciones sociales gestionan con recursos públicos, a través de convenios, proyectos, o fondos concursables, es importante prever en ellas mecanismos de participación y habilitar instrumentos de contraloría por parte de los ciudadanos.

Estos procesos pueden generar temores y tensiones, ya que se los asocia al "control" con una carga significativa negativa. Independientemente de ello se debe avanzar y generar los mecanismos para que sea posible incluirlo en el diseño del proyecto.

Participación activa

No existe una regla definida que indique los diferentes grados de participación de los actores involucrados en las distintas fases de un proyecto.

Sin embargo resulta clave la misma a la hora de definir los problemas, priorizarlos, definir los objetivos que se quieren lograr, así como que los grupos participen en la ejecución y en el seguimiento.

Perspectiva ambiental

Este aspecto es relativamente sencillo de aplicar para los casos de proyectos productivos, medioambientales o de infraestructura.

Ahora bien, cuando se hace referencia a temas de políticas sociales el vínculo entre los objetivos y los aspectos ambientales se torna un poco más difícil de identificar.

Cualquier tipo de intervención que se plantee un grupo tiene consecuencias directas en el ambiente que lo rodea, es cambio, es modificación.

Traducir estas alteraciones en acciones concretas para mitigarlas o promoverlas, dependiendo de los objetivos, debe quedar claramente identificado en el texto del proyecto y obviamente en su ejecución.

Cohesión social

Refiere al desarrollo de acciones tendientes a favorecer la inclusión de sectores sociales o grupos excluidos o en proceso de exclusión. En este sentido es necesario comprender que para crear o fortalecer sociedades cohesionadas es necesario trabajar con el conjunto de la población.

Algunas preguntas que surgen son: ¿excluidos de qué?; ¿de dónde?; ¿quién o quiénes excluye?; ¿por qué?

Los grupos y personas hacia y con las cuales se trabajará en el marco de un proyecto se encuentran inmersos en una realidad que presenta determinada dinámica social. Comprender su funcionamiento, reflejarla e incidir en aquellos aspectos que generan segregación o "barreras", es un desafío que es necesario abordar, teniendo como eje la democratización de oportunidades, servicios y la construcción de ciudadanía activa.

1.3

Aspectos generales de políticas internacionales y de cooperación vinculados a los Proyectos.

La cooperación internacional canaliza sus recursos en planes, programas y proyectos.

Por tal motivo, se describen las principales características que enmarcan la misma, y se presentan orientaciones guías en esta temática para la elaboración de proyectos.

En el desarrollo de las políticas de cooperación actuales las relaciones tienden a ser más simétricas. Es decir, se avanza de una concepción de la ayuda internacional, que implica un donante, el cual tradicionalmente se encuentra en el Norte, a un receptor tradicionalmente en el Sur a otra caracterizada por facilitar, colaborar, contribuir al desarrollo de las capacidades de y entre los países de una forma más horizontal.

La segunda característica tiene que ver con la incidencia cada vez mayor de los países, en definir las prioridades nacionales, sectoriales o poblacionales sobre la Agenda en la cual se va a trabajar en cooperación. Esto representa un paso sustantivo en la materia.

La tercer característica se relaciona con la necesidad de articulación entre organismos multilaterales, las agencias nacionales y las instituciones que participan en el escenario de la cooperación.

Es necesario coordinar, evitar superposiciones y en particular potenciar los diferentes esfuerzos realizados por los donantes en pro de mejorar el impacto de las intervenciones. En un momento en el cual se presenta una crisis económica de quienes tradicionalmente destinan recursos a la cooperación, resulta cada vez más importante este aspecto.

La cuarta característica se refiere a la necesidad de llevar adelante una cooperación la cual se realice en forma transparente, informando cabalmente de los recursos, humanos, técnicos, de transferencia de conocimientos, dando cuenta de la forma en que se identifican y aplican.

Otro principio clave se refiere a la corresponsabilidad, a la participación conjunta de ambos en el desarrollo de los planes y proyectos.

Las características mencionadas, surgen de diferentes acuerdos contemplados en Agendas y Convenciones Internacionales, que nuestros países han suscrito.

Por tanto es importante considerar para los proyectos que se deseen presentar a alguna de las fuentes de cooperación internacional, ya sean multilaterales o bilaterales, vincularlos a las diferentes convenciones internacionales, en materia de cooperación y en la materia específica de la intervención (educación, salud, cultura, medio ambiente, etc.).

Se mencionan a continuación algunos de los principales documentos que puedan resultar de interés conocer:

Relacionados con aspectos generales de la cooperación internacional, se destacan las siguientes Reuniones de Altas Autoridades:

- ✓ Agendas de Roma sobre Armonización (2003);
- ✓ Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005);
- ✓ Programa de Acción de Accra (2008);
- ✓ Busan: de la eficacia de la ayuda a la eficacia de la cooperación al desarrollo (2011).

En las mismas se señalan 5 Principios Básicos que orientan a la cooperación internacional.

- ✓ **Apropiación:** supone el efectivo liderazgo por parte de los países en desarrollo sobre el uso de la ayuda.
- ✓ **Alineamiento/Convergencia:** implica la coherencia de la ayuda con las estrategias nacionales de desarrollo y la adaptación de los donantes a los sistemas de gestión propios de los países receptores.
- ✓ **Armonización:** comporta la puesta en común de los donantes en sus formas de proceder en los países en los que trabajan.
- ✓ **Gestión por resultados:** tanto donantes como receptores deben juzgar las políticas y los esfuerzos respectivos en función de los resultados obtenidos.
- ✓ **Mutua rendición de cuentas:** los actores deben responder y dar cuenta pública de sus iniciativas y acciones.

Es importante destacar en los aspectos que hacen a la cooperación internacional, la creciente importancia que tiene la Cooperación Sur-Sur, definida ésta como un mecanismo para promover la capacidad nacional y colectiva de los países en desarrollo de tal manera que puedan valerse de medios propios².

La misma, además de orientarse por los principios de la cooperación, al ser un tipo específico de ella, incorpora elementos propios de la Cooperación Sur-Sur, como lo son el beneficio mutuo y la autosuficiencia nacional y colectiva.

Promover la necesidad de generar y fortalecer las relaciones económicas, sociales, culturales y políticas entre las naciones, acelerar el proceso de desarrollo nacional y colectivo y corregir distorsiones asimétricas entre los países a través de la cooperación técnica entre países en vías de desarrollo³.

Relacionadas con los aspectos sectoriales en los cuales se enmarca el proyecto:

Se pueden destacar por ejemplo,

En temas de Género:

- ✓ Convención para la eliminación de todas formas de discriminación contra la mujer. (CEDAW).
- ✓ Conferencias y Convenciones realizadas de la ONU, en particular el Plan de Acción de Beijing.
- ✓ Convención Interamericana para prevenir, sancionar, y erradicar la violencia contra la mujer. (Convención de Belem do Para)

En temas de Racismo y Discriminación:

- ✓ Convención internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial.
- ✓ Declaración y Programa de Durban (2001)
- ✓ Convención interamericana contra el racismo, la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia (2013)

² Asamblea General de las Naciones Unidas, 32 Período de Sesiones, 1977.

³ Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2011.

En temas de Infancia:

- ✓ Convención Interamericana de los Derechos del Niño.

En temas de Cultura:

- ✓ Plan de acción sobre políticas culturales para el desarrollo. Aprobado por la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el desarrollo en Estocolmo (UNESCO).
- ✓ Nuestra diversidad creativa. Informe de la Comisión Mundial de la Cultura (UNESCO).
- ✓ Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO).
- ✓ Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO).
- ✓ Mundiacul 1982, Conferencia de México.
- ✓ Pacto 15 de los Derechos Económicos, sociales y culturales, 1966.

En temas de Educación:

- ✓ Metas 2021: La Educación que queremos para la generación de los Bicentenarios, de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado.
- ✓ Conferencia Mundial de Educación de Jóvenes y Adultos, CONFITEA, 2009.
- ✓ Conferencia Mundial sobre Educación Superior de UNESCO (CMES), 2009.

En temas de Discapacidad:

- ✓ Convención internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad.

Con relación a la temática de desarrollo en general:

Objetivos de Desarrollo del Milenio (Global)

La mayoría de los proyectos, debieran estar alineados con el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, comúnmente conocidos como ODM. En la actualidad el debate está centrado en la Agenda Post 2015: hambre, seguridad alimentaria y nutrición, desigualdades, salud, educación, crecimiento y empleo, sostenibilidad ambiental, gobernanza, conflictos y fragilidad, dinámicas de población, agua, y energía, género y empoderamiento de las mujeres, salud sexual y reproductiva.

ODM - Objetivos de Desarrollo del Milenio

	<p>Erradicar la pobreza extrema y el hambre</p>	<p>Reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a un dólar por día; y el porcentaje de personas que padecen de hambre.</p>
	<p>Lograr educación primaria universal</p>	<p>Velar para que en el 2015, los niños de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza tengan igual acceso a todos los niveles de la enseñanza.</p>
	<p>Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la Mujer</p>	<p>Eliminar las disparidades de género en la educación primaria, secundaria y todos los niveles de educación para el año 2015.</p>
	<p>Reducir la mortalidad infantil</p>	<p>Reducir en dos tercios, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad en menores de 5 años.</p>
	<p>Mejorar la Salud Materna</p>	<p>Reducir, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad materna en tres cuartas partes.</p>
	<p>Combatir el VIH/ SIDA, malaria y otras enfermedades</p>	<p>Detener y comenzar a revertir la tendencia de la expansión del VIH/SIDA, así como la incidencia de la malaria y otras enfermedades importantes.</p>
	<p>Garantizar la sostenibilidad del medioambiente</p>	<p>Integrar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y programas y revertir la pérdida y degradación de los recursos medioambientales.</p>
	<p>Fomentar la asociación mundial para el desarrollo</p>	<p>Desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.</p>

Es importante destacar que en la actualidad existen una gran variedad de actores que participan de la cooperación internacional, los que representan un abanico bastante amplio, que es necesario conocer a efectos de considerar diferentes agentes potenciales de trabajo conjunto.

En general las organizaciones sociales, los gobiernos locales y también las propias áreas de cooperación de los Organismos Públicos aplican a convocatorias de distintos países o instituciones que les son conocidas o bien son referencia en el país, por su difusión, su impronta, etc.

Conocer la existencia de diversos actores que pueden ser "potenciales" socios de los proyectos que se elaboran puede ser clave para diversificar las posibles fuentes de apoyo, y aumentar las posibilidades de éxito.

Al respecto se desatacan:

GOBIERNOS

- ✓ **Nacionales**, a través de sus distintos mecanismos, en general Agencias de Cooperación.
- ✓ **Regionales**, a través de sus Servicios de Cooperación.
- ✓ **Locales**, a través de sus Direcciones o Áreas de Cooperación.

ASOCIACIONES CIVILES

- ✓ Organizaciones no Gubernamentales. ONG.
- ✓ Fundaciones.
- ✓ Redes de ONG.

UNIVERSIDADES

- ✓ Públicas.
- ✓ Privadas.

ORGANISMOS Y ESPACIOS INTERNACIONALES MULTILATERALES

- ✓ Sistema de Naciones Unidas
 - ✓ Programa de Naciones Unidas para el desarrollo. PNUD.
 - ✓ Programa de Naciones Unidas para el medio ambiente. PNUMA
 - ✓ Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA. ONUSIDA.
 - ✓ Fondo de desarrollo de la Naciones Unidas para la Mujer. ONU MUJERES.
 - ✓ Fondo de población de las Naciones Unidas. UNPFA.
 - ✓ Fondo de las Naciones Unidas para los asentamientos humanos. UN HABITAT.
 - ✓ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. UNICEF.
 - ✓ Organización de la Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. UNESCO.
 - ✓ Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. FAO.
 - ✓ Fondo internacional de desarrollo agrícola. FIDA.
 - ✓ Organización panamericana de la salud. OPS
 - ✓ Organización internacional del trabajo. OIT.
- ✓ Organización de Estados Americanos. OEA.
- ✓ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. OEI.
- ✓ Secretaria General Iberoamericana .SEGIB.
 - Programas:
 - ✓ Ibermedia, Iberorquestas, Ibermuseos, Iberbibliotecas, Iberescena, Iberarchivos, Ibermúsica, etc.
- ✓ Organización Iberoamericana de Juventud. OIJ.
- ✓ Unión Europea. UE.
 - ✓ Programas temáticos (Invertir en personas, medio ambiente, agentes no estatales y autoridades locales).
 - ✓ Programas Regionales (ALBAN, Erasmus Mundus, Eurosocial, etc).
 - ✓ Programas Sub regionales (MERCOSUR, Comunidad Andina, Comunidad Centroamericana).
 - ✓ Programa país (UE-Cooperación con el país).

REDES DE COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN DESCENTRALIZADA

- ✓ Federación Latinoamericana de Ciudades Municipios y Asociaciones de Gobiernos locales. FLACMA.
- ✓ Unión Iberoamericana de Municipalistas. UIM.
- ✓ Mercociudades. Red de Municipios y Ciudades del Mercosur.
- ✓ Fronteras Abiertas. Red Interregional para la Cooperación Transfronteriza y la Integración Latinoamericana.
- ✓ Ciudades y Gobiernos locales Unidas. CGLU.
- ✓ Alianza Mundial de Ciudades contra la pobreza. WACAP.

CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO

- ✓ Internacionales → Públicos y Privados.
- ✓ Nacionales →

INSTITUCIONES RELIGIOSAS

- ✓ Iglesias Protestantes.
- ✓ Iglesia Católica.
- ✓ Otras.

INSTITUCIONES DE CARÁCTER POLÍTICO

- ✓ Fundación Friedrich Naumann.
- ✓ Fundación Friedrich Ebert.
- ✓ Fundación Konrad Adenauer.
- ✓ Fundación Heinrich Boll.
- ✓ National Democratic Institute.

CENTRALES SINDICALES Y SINDICATOS

Se puede acceder a fondos de cooperación internacional, a través de acuerdos realizables entre centrales sindicales de diferentes países.

ORGANISMOS FINANCIEROS⁴

- ✓ Banco Mundial (BM).
- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Con estos ejemplos, se intenta mostrar la multiplicidad de instituciones potenciales, que se encuentran en el ámbito nacional e internacional con las cuales se pueden desarrollar proyectos conjuntos.

De la voluntad político-institucional de las organizaciones que impulsen los proyectos dependerá con quién o quiénes trabajar.

Es necesario conocer las prioridades y el tipo de actividades que éstas instituciones y organismos promueven, de forma de acercar una propuesta que guarde relación con las áreas programáticas de las mismas.

Pueden existir buenos proyectos que no son financiados o apoyados, debido a que la temática o área propuesta no coincide con las definidas prioritarias por las fuentes.

Para ampliar información sobre características de las instituciones, perfiles, tipo de cooperación, áreas prioritarias de trabajo, etc., se recomienda la Guía de Cooperación al Desarrollo (Berro, Mariano; Romano, Claudia, 2012).

⁴ Es una categoría muy discutible si el componente de apoyo, o los programas con fondos no retornables (donaciones) forman parte de la cooperación internacional, sin embargo a efectos prácticos de este documento, se les considera ya que existe posibilidad de que organizaciones sociales, empresas, etc. postulen a proyectos o a fondos.

CAPÍTULO

2

Elaboración de Proyectos

Para elaborar un proyecto es necesario cumplir con varios pasos que se irán analizando en el transcurso de este capítulo.

Previo a establecer los componentes del proyecto en sí mismo, es clave la identificación correcta del problema, por tanto se presentan una serie de elementos y criterios a considerar.

2.1 Identificación del problema

La realidad en la que se desarrollan los grupos e instituciones presenta múltiples dificultades de diversa índole, o bien situaciones que por diferentes motivos son deseables o necesario modificar, por tanto se pueden identificar varios problemas.

Aabararlos todos y sus dimensiones es una tarea prácticamente imposible, por ello se debe seleccionar, priorizar, delimitar y describir claramente cuál es el problema o la situación que el proyecto pretende atender.

No todo lo negativo ni la falta de algo es un problema, ya que la ausencia de una solución determinada es la falta de una alternativa y eso solo se podrá solucionar con la existencia de esta alternativa.

Pueden referirse a la necesidad de mejorar algo que funciona relativamente bien, pero posible de ser optimizado, o directamente la identificación de un vacío existente o una realidad que presenta debilidades o carencias y requiera un cambio radical.

Por tanto, un problema hace referencia a una situación que se muestra como inconveniente, insatisfactoria o un hecho negativo, que no necesariamente puede ser, en todos los casos, resuelta autónomamente por quienes les afecta.

El problema se define como una situación no deseada para uno o varios actores de una región, comunidad o grupo concreto.

Como se mencionó, un problema no es el estado negativo de algo, ni tampoco la falta de un bien o un servicio; aspectos que habitualmente se observan en el planteamiento de los proyectos de forma confusa.

CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA PARA SER EJE DE UN PROYECTO

- ▶ Debe ser del ámbito de la organización que presenta la propuesta.
- ▶ Debe ser medible cuantitativamente y cualitativamente.
- ▶ Debe ser solucionable por el accionar propuesto en el proyecto.
- ▶ Debe ser susceptible de localizarse espacialmente (país, región, departamento, municipio, barrio).
- ▶ Debe afectar los intereses de diferentes actores (Ej: población rural, estudiantes, mujeres, niños, funcionarios públicos, gremios, etc.).

El análisis del problema contempla al menos los siguientes aspectos:

- ▶ Identificación de las causas que originaron el problema.
- ▶ Identificación de los efectos como manifestaciones de la existencia del mismo.
- ▶ Caracterización de los actores vinculados al problema. Ellos pueden ser aliados, neutros o contrarios para su solución.

En el planteamiento del problema se deben analizar las características más importantes de la situación actual y las condiciones en que se presenta.

A partir de este análisis es necesario hacer un listado de dificultades e identificar el problema central, es decir la causa principal y desde ella establecer las relaciones causa y efecto.

Para realizar este análisis se pueden utilizar distintos métodos. En esta Guía emplearemos el "árbol de problemas" por considerarlo una herramienta práctica, sencilla de aprender y aplicar. Además es uno de los métodos más usados para realizar la tarea.

Con esta metodología se ubica en la parte inferior del problema central sus causas y en la parte superior sus efectos o consecuencias. Si las causas son múltiples, que es lo que a menudo sucede, es prudente seleccionar aquellas que son críticas (esta herramienta es descrita en el Capítulo 3 en forma más detallada).

Si bien la misma, se contempla en general como paso previo a la realización de la Matriz del Marco Lógico, es conveniente también utilizarla como un instrumento en la etapa de identificación del Proyecto, con la metodología clásica, ya que facilita y clarifica el punto de arranque del mismo.

RECUERDE

- ▶ La realidad presenta múltiples dificultades o problemas que se pretenden resolver o avanzar en su resolución.
- ▶ Al identificar el proyecto se seleccionará un problema fundamental, el más acuciante, el más relevante, el que los actores que participan en la fase de identificación resuelvan abordar.
- ▶ Un proyecto no resolverá todos los problemas de una institución, de un grupo, de una comunidad. Es de esperar que logre al menos colaborar en la resolución de uno principal y algunos asociados. No le pida más al proyecto de lo que pueda dar, conozca a priori las limitaciones, asúmalas y compártalas, de esta forma se evitan frustraciones.
- ▶ Los proyectos tienen un período de inicio y de fin, y la realidad siempre continúa, por tanto es necesario preparar a los actores para que sean capaces de seguir adelante y sostener el mismo.

Aspectos y herramientas que facilitan la identificación de problemas.

Es clave contextualizar el o los problemas que se quieren abordar en el marco de una política determinada que se desarrolle, sea por déficit, sea por inadecuación, por ausencia o simplemente porque complementa o mejora la misma.

Las diferentes situaciones problema que se identifican se enmarcan dentro de una política pública (presente o ausente) y por tanto es necesario conocer que es lo que se está haciendo a nivel macro; este aspecto se denomina **Objetivo de las políticas**.

Por un lado es necesario conocer cuáles son los objetivos de la política que se desarrolla en relación al sector en el cual se definen algunos de los problemas que a priori se presentan como tales, por ejemplo, educación, salud, infancia, juventud, etc.

Es muy importante conocer cuáles son las prioridades del sector en el ámbito nacional y las estrategias desarrolladas por los diversos actores en ámbitos regionales y locales en la materia.

Este elemento varía según los países y su estructura, debido a que en algunos casos nos encontramos con estamentos intermedios como las provincias o los estados que tienen responsabilidad en un área, y en otros países la competencia estará centralizada.

Realizada esta primera aproximación a la temática desde un aspecto más conceptual y teórico, se presentan una serie de herramientas, a modo de ejemplo, que pueden facilitar la tarea a la hora de identificar la situación en la cual se pretende intervenir.

HERRAMIENTAS O TÉCNICAS ÚTILES PARA IDENTIFICAR UN PROBLEMA

Existen diversas técnicas que pueden facilitar la tarea de identificación. Una buena realización de la misma es clave para evitar problemas posteriores que puedan surgir durante la ejecución.

CUESTIONARIOS

Se elaboran preguntas que las personas-o grupos-pueden responder por escrito sin lugar a confusiones. Estas pueden contestarse a través de una escala (por ejemplo del 1 al 5), bien por alternativas definidas de respuesta (preguntas cerradas), o permitir que la persona elabore su respuesta (es lo que comúnmente se denominan preguntas abiertas). Su ventaja es que se puede dejar a las personas un tiempo determinado para que lo respondan y después se recoge para procesar la información, lo que permite guardar un registro de todas las respuestas y comentarios.

ENCUESTAS

Instrumento por el cual es posible conocer los diferentes aspectos que determinado grupo de personas entienden importantes abordar o conocer la opinión de los actores frente a un tema. Son cuestionarios también, pero tienen la particularidad que se aplican en forma verbal por parte de quien hace la investigación. Ofrecen mucha facilidad para el procesamiento de datos, pues las respuestas se eligen entre alternativas dadas (preguntas cerradas), aunque se pueden establecer algunas preguntas abiertas a efectos de profundizar sobre un tema en particular; se intenta indagar al entrevistado sin inducir respuesta.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Son un tipo particular de entrevistas, que están orientadas a obtener información densa, cualitativa sobre un objeto de estudio en particular. Existen muchas formas de clasificar las "entrevistas" en función de los grados de estructuración de sus preguntas y estímulos: a saber, semi-estructuradas, no estructuradas y en el polo opuesto las estructuradas (que son las preguntas al estilo encuesta) así como en función de su carácter individual o colectivo.

Las entrevistas en profundidad (abiertas, no estructuradas) nos permiten obtener información y comprender la realidad desde la percepción de quien o quienes se entrevistan acerca de un tema en particular. Son instancias de conversación entre dos sujetos y consisten en generar disparadores para que los entrevistados generen un relato sobre los temas en cuestión. Estos estímulos pueden ser formulados como preguntas o sólo como tópicos para ordenar la conversación. La información debe ser registrada, lo óptimo es a través de la grabación, previa autorización de la persona entrevistada. Además de dicho registro, se sugiere ir tomando notas a lo largo de la entrevista.

OBSERVACIÓN

Es una herramienta de "inspección" directa dentro del medio en que un hecho se presenta. Es conveniente utilizar una guía que la oriente, de forma de focalizarse en los aspectos que previamente se han pautado analizar, sin desatender que pueden "presentarse" otros no previstos los cuales resulta interesante registrar y dar cuenta de ellos, como por ejemplo la comunicación gestual. Sirve para verificar datos obtenidos a través de otras técnicas e instrumentos.

GRUPOS FOCALES

Se aplica cuando se quiere obtener información desde varios puntos de vista, a partir de la discusión sobre el tema que investigamos. Se preparan preguntas guía para generar la discusión y se orienta hacia contenidos que puedan ofrecer la información requerida. Es conveniente realizarlos con grupos pequeños de 7 a 12 personas aproximadamente.

ANÁLISIS FODA

Es una matriz muy útil para identificar fortalezas y debilidades (análisis interno), así como también oportunidades y riesgos (análisis externo).

Esta técnica es un instrumento analítico que permite presentar en forma clara y consistente la realidad objetiva de una institución o grupo, por áreas, dependencias, secciones u órganos que la componen.

Su finalidad, es ser la guía para reorientar políticas, acciones, es decir, promover el cambio y disminuir situaciones de riesgo.

¿QUÉ DEBE INCLUIR EL ANÁLISIS FODA?

Análisis interno	Análisis externo
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

¿Qué queremos?

Identificar la realidad objetiva de la organización y sus componentes.

¿Quiénes participan?

Los grupos, instituciones y personas que forman parte de la organización.

¿Qué son FORTALEZAS?

Son las bondades internas de una institución, sus aciertos, logros, sus experiencias, etc. Estos aspectos deben ser valorados por la comunidad, pues son el producto del esfuerzo mancomunado.

¿Qué son DEBILIDADES?

Son las limitaciones internas que presenta una organización, su forma de gestionar, su estrategia comunicacional, su estructura interna.

¿Qué son OPORTUNIDADES?

Son las posibilidades positivas externas a la organización que se pueden obtener en relación a las fortalezas, están en la comunidad, en el entorno. Se pueden dar o no, depende mucho del grupo humano que las identifique y utilice en beneficio del servicio que brindaremos a nuestros alumnos.

¿Qué son AMENAZAS?

Son los factores externos a la organización que dificultan o impiden el logro de sus objetivos.

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Es una metodología valiosa para la caracterización de la temática sobre la que se trabajará, permite conocer estudios o análisis similares, así como obtener datos específicos; por ejemplo al requerir información estadística como el porcentaje de alumnado que ha aprobado una asignatura en un año determinado.

Permite acceder a registros objetivos sobre la temática de referencia.

METAPLAN

Técnica participativa que se recomienda sea aplicada por moderadores con experiencia en el uso de la misma, con apoyatura visual, en la cual se utilizan tarjetas para identificar problemas, o áreas temáticas, aspectos problemáticos o que inciden en determinadas situaciones.

El facilitador entrega a los participantes dos tarjetas, dependiendo del tamaño del grupo, (hasta 20 o 25 personas es aplicable, de exceder este número, se puede hacer trabajar a los participantes en parejas), se indica la consigna para la identificación de las distintas situaciones concretas.

Se otorga aproximadamente 10 minutos para que en forma personal escriban una frase que represente una opinión, con hasta 5 o 6 palabras, de forma de precisar un pensamiento. Se indica que se escriba un problema por tarjeta.

Se procede a recoger las tarjetas con el texto hacia abajo, guardando el anonimato de las mismas, y se mezclan (se barajan) a la vista para reforzar esta idea.

Luego se procede a dar lectura de cada una por parte de quien modera, agrupándolas en un papelógrafo por áreas de afinidad temática.

Ante la duda se solicita e invita a la persona que lo escribió que indique su significado y la categoría en la cual agruparla (en este momento se rompe el anonimato, si el participante lo desea).

De no existir respuesta (es decir que la persona no se identifica), se devuelve la pregunta al grupo de forma que éstos puedan dar su opinión.

Posteriormente se procede a la priorización de las temáticas: se escriben en otro papelógrafo las áreas y se le entrega a los participantes una grilla con cuatro o cinco votos (adhesivos), los cuales pueden asignar libremente a los diferentes temas planteados.

De esta forma todos juntos distribuyen su votación de acuerdo a las prioridades que representan para cada quien las áreas. Se procede al conteo de votos y se realiza un ranking de los temas de acuerdo a su puntaje de mayor a menor.

Esta técnica de trabajo permite a todos los participantes brindar su opinión en forma breve, evitando el monopolio de la palabra en los grupos.

2.2 Componentes de un Proyecto

¿Cómo se llamará?

Nombre del Proyecto: recordar que es lo primero que se lee, es importante que tenga significado.

¿Qué se va a hacer?

Descripción del Proyecto en general: identificar el problema, por qué es necesario atenderlo, actividades, indicaciones temporales.

¿Dónde se va a hacer?

Localización geográfica: indicar el lugar, barrio, ciudad o pueblo donde se desarrollará el proyecto.

¿Quién o quiénes lo van a llevar adelante?

Presentación institucional: indicar el o los actores que llevarán adelante el Proyecto. Presentar a la institución o grupo que liderará el mismo.

¿Qué se hizo en relación a la temática?

Antecedentes: describir políticas y estrategias realizadas en el ámbito nacional, internacional, local en relación a la temática.

¿Por qué se hace?

Fundamentación: diagnosticar, decir por qué elegimos ese problema para solucionar.

¿Cuál es la situación actual?

Línea de base o evaluación ex ante: reflejar el estado de situación de las principales variables en el momento de iniciar el Proyecto. En esta guía se describe en 2.2.13.

¿Para qué se va a hacer?

Objetivos: mostrar qué aspectos solucionaría ese proyecto, hacia dónde se dirige.

¿Quiénes se beneficiarán?

Grupos meta o población objetivo: personas o grupos que se verán favorecidas con el desarrollo del proyecto.

¿Quiénes lo van a hacer?

Responsables: presentar claramente la o las instituciones que participarán en el proyecto, el rol de cada una y las capacidades (técnicas, operativas, de gestión, etc.) que presentan para ellos.

¿Cómo se va a hacer?

Actividades: detallar las acciones que se desarrollarán para concretar los objetivos.

¿Qué se necesita para hacer el proyecto?

Listado de recursos y cantidad: indicar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para ejecutar las actividades previstas.

¿Cuánto va a costar el proyecto?

Presupuesto: realizar una estimación de precios de los recursos, según cantidad y tiempo de utilización.

¿Cuándo se va a hacer?

Cronograma: reflejar el tiempo que insumirá llevar adelante el proyecto.

¿Cómo se desarrolla el proyecto?

Monitoreo y seguimiento: identificar las variables sobre las cuales se realizará el seguimiento del proyecto.

¿Cómo fue?

Evaluación final: prever el mecanismo que permitirá analizar el grado de cumplimiento de lo que se propuso obtener el proyecto.

Se recomienda que los proyectos cuenten con una Ficha de Presentación, Resumen o Documento Síntesis que permita conocer la propuesta en forma global.

Presentación del Proyecto, Resumen o Ficha de Presentación

Título del Proyecto: _____

Institución ejecutora: _____

Responsable: _____ Cargo: _____

Dirección: _____ Tel/Fax _____ mail _____

Breve descripción: _____

Ubicación: _____

Presupuesto total: _____

Asistencia solicitada: _____ Contrapartida local: _____

Fecha de inicio: _____ Fecha de finalización: _____

Se sugiere uno de los modelos posibles a utilizar para la presentación, el cual se irá desarrollando en las páginas posteriores.

Guía de la presentación del Proyecto

Título del Proyecto: _____

Descripción: _____

Presentación institucional: _____

Objetivo general: _____

Objetivos específicos: _____

Grupo meta o población beneficiaria: _____

Población beneficiaria directa:

Población beneficiaria indirecta:

Antecedentes: _____

Justificación: _____

Resultados esperados: _____

Actividades: _____

Localización geográfica/ ubicación: _____

Presupuesto: _____

Cronograma de ejecución: _____

Mecanismos de monitoreo y evaluación: _____

No siempre los proyectos tienen este orden, pero no hay que olvidar ninguno de estos datos, son **todos** importantes.

Se presentarán a continuación algunas definiciones y pasos a seguir en la elaboración de un Proyecto, partiendo de la base de que para ello no existe una normativa rígida, sino pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los recursos de acción y concretar una serie de actividades específicas.

En muchos casos los organismos o instituciones a los que se les solicita la cooperación tienen sus propios formatos, pero en todos se requiere la información descrita a continuación.

2.2.1

Nombre, Denominación o Título del Proyecto

No existe una regla para el título, pero se intenta caracterizar, en pocas palabras, lo que se quiere hacer. Puede indicar el organismo ejecutor y patrocinante del mismo.

Se deberá tener cuidado, en no confundir el problema a tratar o la solución a buscar con la denominación del proyecto.

Actualmente se estila a menudo la utilización de siglas que tengan un significado relacionado con él.

Otra posibilidad puede ser titularlo con un nombre fantasía que se vincule al mismo.

2.2.2

Descripción

Al comenzar la elaboración de un proyecto se debe tener bien claro qué es lo que se debe y qué es lo que se puede hacer, y por supuesto que es lo que se quiere hacer.

En este apartado se describe en forma breve el Proyecto, los objetivos que se persiguen, como se pretenden lograr, la población beneficiaria, el lugar en el cual se desarrollará el mismo, y en el transcurso de la formulación se irán integrando datos paulatinamente, que permitirán profundizar los diferentes aspectos que se enuncian.

RECUERDE

La descripción debe aportar la idea general acerca de los aspectos claves:

- ▶ Identificar el problema.
- ▶ Definir qué es lo que se va a hacer.
- ▶ ¿Por qué se ha decidido por esta alternativa?
- ▶ ¿A quién va dirigido el proyecto? ¿en cuánto tiempo se va realizar?
- ▶ ¿Qué institución lo llevará a cabo (ventajas o fortalezas que tiene en relación a la temática y a la propuesta realizada).

Para elaborar este ítem es clave identificar ante quién se presentará el Proyecto, ya que dependiendo del tipo de actor que recibirá la propuesta será la forma y el contenido que se incluirá en el mismo.

Cuando se trata de un Proyecto que se elabora para ser ejecutado en el seno de una organización, ya sea pública o privada, este punto se puede obviar o reducir a su mínima expresión, ya que todos los integrantes de la misma conocen la Dirección, el Área o la División que se presenta, por tanto simplemente alcanza con mencionarla.

Sin embargo, cuando se formula el proyecto para un agente externo (nacional o internacional) es necesario describir las características de la institución encargada de ejecutarlo total o parcialmente. En este último caso se deberán establecer las relaciones y competencias de cada una de las Instituciones que forman parte del mismo.

Este es un punto clave, ya que identifica al interlocutor, le permite conocer si se trata de una organización de carácter nacional, departamental o local; pública o privada; con o sin personería jurídica; el tiempo que hace que funciona; las competencias básicas que tiene y en particular las que se relacionan con el proyecto en cuestión. Es decir, su capacidad de gestión institucional y su grado de vinculación con la temática.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Si se trata de un agente externo a vuestra institución y en particular si es externo a vuestro país, (agencia multilateral o representantes de otras regiones o países) realice una presentación institucional completa, sin que ello implique la elaboración de un texto monográfico; intente describir de forma somera los siguientes aspectos:

Cada organización tiene su propia misión y generalmente responde a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Quiénes somos? (¿qué es? y ¿quiénes conforman la organización?)
- ▶ ¿Qué hace la organización?
- ▶ ¿Para quién hace lo que hace?
- ▶ Ubicación de la organización y territorio de su actuación (local, nacional, regional).

Estructura organizativa

Describa la estructura de su organización (cómo se compone la misma, realice una breve descripción del organigrama y la cantidad de personas que ocupan cada uno de las áreas: directivos, profesionales, equipos técnicos, secciones, áreas de trabajo, sistema contable, mecanismos de control, entre otros; en la medida de lo posible describa el perfil de la organización y su forma de trabajo).

Instrumentos administrativos y contables

Presente la estructura administrativa-contable de la institución postulante. Este aspecto, de alguna forma da garantía de la responsabilidad y capacidad con la cual se tratan los recursos disponibles y por tanto permite presumir como se administrarán los nuevos recursos.

Área o áreas de intervención

Ámbito de acción de la organización (local, regional y/o nacional, especialidad temática, fortaleza institucional).

Principales proyectos ejecutados

Describa brevemente el nombre, ubicación, tema, objetivo, meta obtenida, población beneficiada, inversión, duración, entre otros, para cada uno de ellos.

Experiencia en el área geográfica

Tiempo de experiencia en la región, país, departamento o barrio, dependiendo de la fuente que aplique. Explique cuál es la percepción de la comunidad sobre la organización proponente.

Equipo ejecutor

Indique brevemente el número de personas vinculadas al proyecto. Cuántos profesionales, técnicos, estudiantes y otro personal de soporte; su formación académica, experiencia, responsabilidad, dedicación en tiempo real (es decir, a tiempo completo, tiempo parcial o participación esporádica, como puede ser, en el caso de los docentes, o para actividades puntuales que el proyecto así lo requiera, por ejemplo, una investigación, la realización de una obra, etc.).

Si tiene algunos de estos aspectos cubiertos en forma parcial, y otros entiende presenta debilidades, haga hincapié en las fortalezas que tiene su grupo o institución (trabajo en una zona, representatividad social, sectorial, etc.) y cómo propone fortalecerse en las áreas de menor conocimiento o capacidad técnica.

La otra posibilidad es realizar un consorcio o acuerdo con otra institución cuya fortaleza sea alguna de las características que son debilidades de su institución. En algunos llamados internacionales, por ejemplo los de la Unión Europea, se denomina solicitante y co-solicitante; o institución ejecutora y co-ejecutora.

Los casos más frecuentes que se presentan son instituciones con gran experiencia de trabajo en un territorio determinado o con grupos sociales específicos pero que sin embargo presentan debilidades en los aspectos institucionales, por ejemplo, poca experiencia en el desarrollo de proyectos de cooperación, débil experiencia en aspectos de procedimientos y de gestión de proyectos, etc.

RECUERDE

- ▶ Ante quién se presentará el Proyecto, de ello dependerá el grado de información que se brindará en este punto.
- ▶ Describa las fortalezas que cuenta la institución para ser quien lidere el proyecto en todas sus fases.
- ▶ Destaque la experiencia que tiene en la temática propuesta, en liderar grupos de trabajo, su vínculo con los grupos que acompañan la propuesta.

2.2.4

Antecedentes

Se presentan de manera resumida los antecedentes de la propuesta. Para ello es necesario reconstruir las acciones similares, parecidas o iguales que se han desarrollado en el contexto local, nacional e internacional, destacando particularmente los resultados obtenidos en las mismas. Se recomienda plantearlas, en la medida de lo posible, en orden cronológico hasta llegar a nuestros días.

Se pueden distinguir diferentes tipos de antecedentes del Proyecto, los directos y los indirectos. Los primeros son los que necesariamente conducen a la acción propuesta y los segundos son aquellos cuyos resultados inciden tangencialmente en el desarrollo de la misma.

RECUERDE

- ▶ Es posible identificar acciones tendientes al logro de similares objetivos en su país o en el extranjero.
- ▶ Se aconseja revisar distintas fuentes bibliográficas, pueden serle de gran utilidad.

En este apartado se presentan los criterios (argumentación lógica) y/o las razones objetivas que justifican su realización.

Hay que considerar dos requisitos importantes para que la misma sea correcta; por un lado explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución, y por otro justificar por qué el proyecto que se formula es la solución más adecuada o viable para resolverlo.

En la medida de lo posible se intentará recabar información cuantitativa y cualitativa de los problemas que se pretenden abordar.

Es importante recordar en la recopilación de los datos, el origen de los mismos indicando las fuentes objetivas de obtención de la información, a modo de ejemplo: Censos Nacionales, encuestas sectoriales proporcionadas por organismos de referencia en la materia (es decir la utilización de fuentes cuantitativas).

De igual forma, otra fuente importante lo constituye los estudios, las investigaciones, entrevistas de informantes calificados en la materia del trabajo (es decir la utilización de fuentes cualitativas).

Ambas fuentes también se utilizan en la etapa de la identificación del problema.

En este apartado es en el cual se describe la vinculación que tiene el proyecto con los lineamientos de política de la Institución a la cual se solicita el apoyo.

RECUERDE

¿En qué medida el proyecto contribuye a solucionar el problema planteado?

- ▶ ¿Cómo los beneficiarios del proyecto recibirán los resultados?
- ▶ ¿Por qué la localización y área de influencia del proyecto?
- ▶ ¿Cómo los instrumentos, maquinarias propuestos son adecuados y permiten contribuir a la solución del problema y conservar o mejorar el medio ambiente?.
- ▶ Razones por las cuales se solicita la cooperación: explicar el motivo por el cual se considera necesario el apoyo para realizar el proyecto.
- ▶ Análisis de género del problema que el proyecto pretende resolver. Tener en cuenta la participación de mujeres y hombres en el proyecto y cómo los resultados del mismo les benefician. Las acciones que se lleven a cabo no son neutras al género, por ello hay que visibilizar las situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres.

Es decir que en el apartado de justificación: fundamente la necesidad de dar respuesta a uno o varios problemas con datos certeros, confiables, obtenidos de fuentes objetivas, no enumere solamente "sensaciones", o percepciones.

La información proporcionada debe ser relevante, y deben dar cuenta en forma clara de aquello que efectivamente es importante y los motivos por los cuales es una necesidad abordarlos.

OBJETIVO GENERAL

La definición del objetivo nace del problema y sus causas para identificar un propósito (¿qué se va a hacer?) y un fin (¿para qué se va a hacer?).

La formulación del objetivo general debe contemplar el cambio que mediante la ejecución del proyecto se buscará alcanzar en relación con el problema identificado.

En el caso de proyectos que se presenten a fondos públicos, o de organismos multilaterales en los cuales tienen representación el país, y en general los apoyados por la cooperación gubernamental bilateral, este objetivo debe estar relacionado con las estrategias de desarrollo previstas en los planes y programas gubernamentales, ya sean nacionales, provinciales, departamentales o municipales.

Existen algunos casos (fundaciones u ONG) para los cuales no es imprescindible esta coherencia, dependiendo al tipo de fuente que aplique.

En general cada Proyecto tiene un objetivo general, a lo máximo dos, en contadas excepciones. Con la ejecución del Proyecto, se contribuye al logro del objetivo general, se "tiende al logro del objetivo".

Hay que saber diferenciar las dinámicas, procesos o metodologías que son propias de los objetivos con las actividades que hay que desarrollar para que la dinámica, el proceso o la metodología se cumpla. Por lo anterior en el objetivo no se explicitan las actividades puntuales, sino el cúmulo de ellas expresadas en una dinámica o característica que los involucra o las acoge.

A modo de ejemplo:

Contribuir a disminuir los índices de repetición escolar en los primeros niveles educativos de la zona X.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En el marco de un Proyecto, el grupo o institución que lo diseñe, en coordinación con los actores participantes, identifica los objetivos específicos.

En la práctica se recomienda que un Proyecto no abarque más de 3 o a lo sumo 4 objetivos específicos, ya que se debe tener siempre presente que con un proyecto no es posible comprender un número ilimitado o muy amplio de problemas.

Si su grupo o institución entiende que hay muchos temas que abordar, se recomienda entonces definir dos o más proyectos, los necesarios por grupos de temas o problemas.

A modo de ejemplo:

Objetivo específico 1. Generar condiciones de contexto pedagógico en las seis escuelas que integran en la zona X en un período de dos años.

Objetivo específico 2. Vincular a los padres y o referentes familiares de niñas y niños de los primeros años de las seis escuelas de la zona X en el mismo período.

Cada objetivo específico se refiere a una causa crítica del problema. El conjunto de objetivos específicos permitirá cumplir el objetivo general. Cada objetivo específico también debe estar orientado por un propósito (¿qué?) y un fin (¿para qué?).

Su planteamiento debe partir del análisis de los problemas, de tal manera que cada uno sea una respuesta de solución a un problema o necesidad. Los objetivos específicos son las soluciones concretas a las causas del problema, que el proyecto desea resolver.

Estos objetivos son los fines inmediatos que el proyecto se propone alcanzar en un tiempo determinado y se deben formular en términos de solución a las causas del problema planteado.

Los objetivos deberían ser expresados en términos de resultados esperados.

Cada objetivo que se identifique en el marco del proyecto, debería responder a la siguiente pregunta:

¿Quién se espera que haga, para y con quién, cuánto de qué, cuándo y dónde?

QUIÉN Organismo o grupo que promueve el proyecto.

PARA y CON Grupos metas o individuos de los cuales se espera el cambio.

CUÁNTO Recursos que insumirán las acciones a desarrollar.

QUÉ La acción o cambio de comportamiento esperado.

CUÁNDO Período en que se desarrollará el proyecto.

DÓNDE Lugar en el cual se observará el cambio.

RECUERDE

Los objetivos específicos son:

Concretos, en qué medida se recoge y se especifica claramente lo que se busca, cual es el grado de su delimitación.

Precisos, enmarcados en un tiempo y en un lugar.

Medibles, existen instrumentos que permiten medir el grado de cumplimiento del objetivo que se indica.

Realistas, existen disponibles los recursos para lograr los objetivos. Es posible alcanzarlos en el período de tiempo que se especifica en el proyecto.

Complementarios, si se consideran los objetivos definidos en su conjunto, es posible aumentar el impacto logrado en el Proyecto.

2.2.7

Beneficiarios o Grupos Meta

Se denominan beneficiarios a aquellos grupos en los cuales se aspira a obtener los objetivos del proyecto: los **grupos objetivo** o **target-groups**, es decir a quiénes va dirigido el mismo.

Actualmente algunas Instituciones los denominan “participantes” o “actores”, ya que si se analiza desde una perspectiva de derechos, se refieren a sujetos activos capaces de producir e incidir en los cambios propuestos.

En la medida que el proyecto aspira a obtener impactos más allá de los beneficiarios inmediatos del mismo es posible distinguir **diversos tipos, grados y niveles**: beneficiarios directos e indirectos, a corto o a largo plazo, etc. Recuerde al menos distinguir entre directos e indirectos.

Una nomenclatura básica permite agrupar a los beneficiarios en participantes directos, comunidad, área local, y diversos tipos de agrupamientos sectoriales o regionales. En general conviene ser cuidadoso del nivel específico de definición del **target-group**: ¿los individuos?, ¿las organizaciones?, ¿las comunidades?

Los beneficiarios del proyecto siempre son definidos en el contexto, pero éste incluye mucho más que los beneficiarios directos e indirectos, también incluye al sistema político, económico y social de la sociedad en que se desarrolla.

Es especialmente importante considerar, en la medida en que la organización es siempre un sistema de roles, y no un grupo de personas que se desempeñan en esos roles, que puedan ser considerados beneficiarios directos de todas aquellas acciones de la organización que aspiren a incidir en la vida de esas personas más allá del desempeño específico de los roles que juegan en la organización.

Resulta imprescindible en todo proyecto visualizar y considerar aquellas poblaciones especialmente vulnerables, como las mujeres afrodescendientes, adolescentes y jóvenes, niños y niñas y personas mayores, entre otras.

Los resultados o efectos son todo lo que ha sido creado, modificado, o suprimido como consecuencia de la realización de las actividades.

Los productos son, en este contexto, los resultados directos e inmediatos de la actividad del proyecto, derivados de la transformación de los insumos en el marco del proceso de gestión.

Pueden ser "materiales", como por ejemplo publicaciones, audiovisuales, créditos, o en especies, como por ejemplo vacunas, locales escolares, etc., o "inmateriales", servicios de diverso tipo. En este caso, siempre implican algún tipo específico de interacción y comunicación social, asistencia técnica, reuniones, consultas, entrevistas, etc.

Los resultados de impacto son todos aquellos resultados del proyecto, empíricamente verificados en los beneficiarios en particular y en el ambiente del sistema en general.

Por ejemplo:

60 maestros de los dos primeros años de las seis escuelas de la zona X modifican sus prácticas en el aula y en el centro educativo.

Algunas de las formulaciones más frecuentes que se observan, siguiendo el ejemplo propuesto sería:

60 maestros capacitados.

¿Cuáles serían las diferencias entre las formulaciones realizadas?

En realidad varían. La primera hace referencia al enunciado: recuerde plantear las características del grupo. La segunda y la más importante, es cuál es el objetivo que se busca con la actividad ¿Capacitar maestros? o ¿capacitar maestros para que los niños y niñas disminuyan la repetición en los primeros niveles educativos?. En realidad se busca producir cambios en la performance docente (si esta es una parte del diagnóstico identificado) para que los niños y niñas obtengan mejores resultados.

En general, a la primera formulación se le denomina resultado de impacto y a la segunda (si se realiza con la frase completa) resultado de producto.

Es a través de sus actividades que el proyecto transforma los insumos en productos. Uno de los supuestos básicos en la teoría de los proyectos es que legitima la posibilidad de tratar a una actividad de coordinación de recursos al servicio de uno ó más objetivos.

En este sentido las actividades no son azarosas, sino que operan sistemáticamente, a través de una programación que implica la distribución de las mismas en el tiempo, en el espacio y en el marco de una **estructura de gestión**, orientada a la generación de **productos finales**.

Las actividades necesariamente deben estar referidas al logro de los resultados indicados, es decir, por cada uno de los resultados que se establezcan se desarrollarán una o varias actividades. Las actividades deben ser claras y específicas al resultado.

Se recomienda que el nivel de desagregación de las mismas sea lo suficientemente general y si es necesario se detallan las sub-actividades que la actividad comprende.

Por ejemplo:

ACTIVIDAD

Realización de tres cursos de capacitación (uno en lectoescritura, uno de trabajo con la comunidad y otro de clima educativo) dirigido a 60 maestros de los primeros dos años de las seis escuelas de la zona X.

SUB-ACTIVIDADES

- ✓ *Contratación de docentes para diseño y ejecución de cursos.*
- ✓ *Reuniones de coordinación para definir el programa.*
- ✓ *Búsqueda de local para el desarrollo de los cursos.*
- ✓ *Logística del evento (cafetería, personal de secretaría, fotocopiadora, etc.)*
- ✓ *Elaboración de materiales didácticos.*
- ✓ *Selección de imprenta para diseño y publicación de carpetas y materiales didácticos.*

En general, en el marco de elaboración de un proyecto, con enumerar las actividades es suficiente, pero se recomienda que el equipo de trabajo, elabore las sub-actividades necesarias para cada actividad, ello permite tener una idea de los tiempos que insumirá, del grado de complejidad de la actividad propuesta, de los actores que deben involucrarse, etc.

Asimismo en la Matriz del Marco Lógico, como se verá más adelante, es necesario detallar claramente las sub-actividades y presupuestarlas.

Las actividades previstas requerirán determinados insumos. Éstos son los distintos tipos de recursos: humanos, materiales, monetarios, organizacionales, etc., necesarios para que el proyecto se pueda desarrollar.

Si se analiza el proyecto, desde una lógica en la cual participan varios actores, grupos u organizaciones, resulta importante incluir los insumos de las diferentes instituciones, de acuerdo con los objetivos comunes establecidos en el proyecto, tanto aquellos con los que cuentan (contrapartida) como los que se requerirán.

Éstos aspectos quedarán reflejados en el presupuesto que se elaborará.

2.2.10

Presupuesto

La realización de un proyecto supone costos y la disponibilidad de las fuentes de recursos. No basta determinarlos en cifras globales: en el análisis y cálculo de los costos se deben especificar cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y la calificación del personal necesario, material, equipo, gastos de administración, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

Para la elaboración del presupuesto es necesario guiarse por el formato que utiliza el organismo al cual se presenta el proyecto. Recuerde expresar el monto en la moneda de uso de quien postula. Por ejemplo, si es a un organismo nacional, en pesos uruguayos; si es a la Unión Europea, o algún país miembro de ésta, en euros; si es una Agencia de los Estados Unidos, en dólares (si lo expresa en una moneda diferente a la de su país, explicita el tipo de cambio en la fecha que lo presenta).

Por ejemplo: TC: U\$S 1= \$22 pesos uruguayos.

Dentro del presupuesto se especifican los recursos propios, o de contrapartida, y la asistencia solicitada.

Es necesario ser minucioso y cuantificar todos los recursos humanos y materiales con que la institución, o el grupo que desarrolle el proyecto cuenta, siempre y cuando los mismos se encuentren a disposición del proyecto a ejecutar.

En caso de existir un proyecto a ser desarrollado por varios organismos, será entonces importante detallar toda la información de las instituciones o grupos involucrados (es decir los aportes de cada uno y las necesidades globales).

A modo de ejemplo:

RUBRO	ASISTENCIA SOLICITADA	CONTRAPARTIDA LOCAL	TOTAL
Recursos Humanos			
Subtotal			
Recursos Materiales			
Subtotal			
Viajes			
Subtotal			
Viáticos/o per diem			
Subtotal			
Comunicaciones y publicaciones			
Subtotal			
Gastos administrativos			
Subtotal			
Imprevistos(máx 7%)			
TOTAL			

Conceptos usualmente utilizados en el presupuesto:

En el concepto **Recursos Humanos**, se pueden incluir al menos dos sub-items:

Personal o equipo del Proyecto:

Es importante brindar un detalle del costo mensual de los recursos que sean necesarios para el desarrollo del proyecto y el costo global. Es decir, se multiplica el costo mes por el número de meses que participarán en el mismo. En general aquí se incluye un coordinador, un financiero o administrativo contable, el equipo técnico del Proyecto y el personal de apoyo y secretaría.

Considere la dedicación real que se le asignará específicamente al proyecto ya que puede ser a tiempo completo (*full time*), o medio tiempo (*part time*).

El presupuesto se debe prever de acuerdo a los costos estándares que se acostumbre pagar en su ciudad, localidad o país, incluyendo todos los impuestos correspondientes.

Capacitación o docentes:

Si se trata de docentes, puede ser que no sea necesario contar con ellos en forma mensual, sino que se requiera su participación en el proyecto de forma esporádica, es decir para el dictado de cursos específicos.

Por tanto, es necesario que cuantifique la cantidad de horas docentes necesarias para cada uno de los cursos que se pretendan impartir en el marco del proyecto, y se multipliquen por el costo de la hora docente.

En este caso, considere que todos los costos deben estar de acuerdo a la legislación vigente en cada país.

Otra forma de presentar la información en este caso, puede ser considerando la totalidad del curso.

Por ejemplo:

Realización Curso formulación de proyectos presencial de 25 hs = U\$S 3.000

En este caso no se indica la cantidad de personas (docentes, técnicos, talleristas, etc. que participarán del mismo), se estima un monto total que será el que se refleje el costo real en el país.

Es posible allí considerar contratar los servicios de una institución, de una empresa, de una organización de la sociedad civil, de una universidad o de un centro de estudios.

Si la opción es contratar empresas unipersonales de servicios (Contador, Comunicador, Músico, etc.) recuerde que las mismas deberán estar al día con las obligaciones impositivas (DGI), y previsionales (BPS). Si los técnicos o profesionales no cuentan con ella, previo al inicio del proyecto deberán haber finalizado el trámite, el cual es relativamente sencillo y rápido.

Dentro de este sub-ítem también, si corresponde, se deben incluir las pasantías en el ámbito nacional o internacional, siempre y cuando se encuentren estrictamente relacionadas con el proyecto y por tanto sus costos se puedan imputar al mismo.

Relacionado con ello, becas para maestrías o post grados, en el marco de un Proyecto de las características que se está planteando, no sería financiable. Para ello existen otras fuentes directamente vinculadas, por ejemplo, los programas de Formación para extranjeros en Francia, en Alemania, en España, por citar solo algunos, o bien Programa de la Unión Europea (People).

Recuerde recurrir a los organismos de referencia para ello, en Uruguay la Agencia de Cooperación Internacional (AUCI), el Ministerio de Educación y Cultura (CPI, Area Becas), o las propias oficinas de las Embajadas o la AECID en el caso de España.

En el concepto de **Recursos Materiales**, en general se suelen incluir dos sub-ítems: equipamiento e infraestructura.

Equipamiento

Dentro de este rubro se deben incluir sólo aquellos equipos que son necesarios para el logro de los objetivos del proyecto. En general aquí se detallan los equipos no fungibles: como maquinaria, equipos de oficina, tecnología (cámaras, computadoras), entre otros.

Por favor, detalle el costo unitario de cada uno de los elementos que sean necesarios para el desarrollo del Proyecto. Luego multiplíquelos por el número de unidades que efectivamente requiere. Es aconsejable ser realista cuando se realiza un presupuesto. Previamente en la etapa del diseño del Proyecto, realice una breve pesquisa en el mercado local de los precios de los artículos y equipamiento que sean necesarios, ello permitirá tener una idea lo más acertada posible y estimar el presupuesto con bases reales. Los costos estimados deben reflejar el precio de unidades nuevas, en general no se acepta la compra de equipamiento usado.

Por ejemplo:

5 Ordenadores, US\$ 700x5=US\$ 3.500. En lo posible indique las características específicas de procesador, RAM, tamaño de disco duro, etc.

RECUERDE

- ▶ En un proyecto NO indicará la MARCA COMERCIAL del producto que desee adquirir, sino sus especificaciones técnicas en forma breve.
- ▶ En la etapa de ejecución, es decir una vez iniciado el Proyecto, en los denominados "pliegos de compras", se realizará un detalle exhaustivo que permita a los oferentes conocer las necesidades de su proyecto, y todos se encuentren en condiciones de realizar una propuesta refiriéndose a productos similares y ofrecer en igualdad de condiciones productos comparables en cuanto a prestaciones (ejemplo: si usted no especifica que el ordenador debe ser de 2 Gb y recibe cotizaciones de 2, 4 u 8 Gb, el producto no es comparable y por tanto es imposible proceder a una adjudicación).

En lo que se refiere a los *equipos fungibles*, es necesario identificar aquellos insumos que correspondan a materiales, suministros, gastos de oficina. En alguna terminología de proyecto se los puede considerar como insumos.

Infraestructura

Comprende los costos de las adecuaciones, adquisición de terrenos, compra de edificios, obras de ingeniería, entre otros, que el proyecto requiera para cumplir sus objetivos.

Este sub ítem por lo general es bastante difícil que sea proporcionado por los actores externos, salvo que el proyecto esté orientado básicamente al logro de la misma, y se presente a actores locales, nacionales e internacionales que específicamente busquen atender esta necesidad.

En la gran mayoría de los proyectos integra los recursos de contrapartida de la institución solicitante. Sucede algo similar con los locales/oficinas en los cuales se desarrolla el proyecto, ya sea para su compra o su alquiler o renta, este rubro es conveniente indicarlo como contrapartida.

Viajes

Si el proyecto prevé el traslado del equipo o sus actividades implican un desplazamiento se considera el ítem Viajes o Traslados. En el mismo es necesario cuantificar el costo de los pasajes para los viajes nacionales e internacionales. Se especifica el punto de partida (es decir la ciudad, y el país en el caso que corresponda a un proyecto internacional), y el punto de arribo; no olvidar de indicar ida y vuelta.

Se sugiere en la planificación de los mismos considerar las temporadas altas y bajas, en particular para los proyectos internacionales ya que los costes varían sensiblemente dependiendo las fechas. Con tiempo en la etapa de diseño del proyecto, siempre y cuando la actividad así lo permita, se considerará realizar los mismos en períodos de baja temporada.

Viáticos o dietas

Cada organismo local, nacional e internacional, cuenta con una tabla de "viáticos" la cual varía sensiblemente.

En muchos casos, como el aplicable a los organismos internacionales, el valor de la dieta estipulada indica hasta un "máximo de", lo que no significa que a la hora de elaborar el presupuesto se deba indicar el tope máximo.

Es simplemente un valor indicativo que es aconsejable adecuar a las necesidades reales a efectos de utilizar el presupuesto con la máxima potencialidad.

En algunos proyectos, en lugar de utilizar el término dietas o viáticos o per diem (por día), se separan en dos rubros: el correspondiente a hotel y el correspondiente a alimentación.

Imprevistos

En general en los proyectos es posible asignar un porcentaje del monto total para todo aquello que en el proceso de diseño no se había considerado. Este apartado se denomina imprevistos.

Es necesario aclarar que no significa una "caja negra", en el sentido que los ejecutores del Proyecto lo puedan utilizar con libre albedrío, en general en forma previa a hacer uso de los mismos, es necesario solicitar autorización a la institución que financia el proyecto, y sólo una vez obtenida la no objeción por parte de ésta es posible utilizarlos.

Generalmente se establece como un porcentaje del monto total, el cual lo determina la fuente. Usualmente oscila entre un 5% y un 7%.

RECUERDE

- ▶ Si a usted se le presentan dudas, con relación a la elaboración de un presupuesto, en cuanto a conocer qué gastos serán o no elegibles en el marco del proyecto, no tema consultar al Oficial de proyectos o Área de cooperación del organismo de referencia que se encuentre en su país, quienes podrán canalizar su inquietud.

A los efectos de planear las actividades que se deban desarrollar, es necesario contar con un sistema que permita organizar las mismas en el tiempo. El cronograma puede presentarse en semanas, en meses, semestres o en años, dependiendo del período de duración total de proyecto.

Una de las técnicas más frecuentes es el Gráfico o Diagrama de GANTT el cual consiste en detallar en el eje de las "y" las actividades a desarrollar, en forma minuciosa, y en eje de las "x" el tiempo que llevará su ejecución.

De ésta forma se visualizan muy bien las acciones y permite corregir la aglomeración de estas en determinados períodos y ausencia en otros, asimismo es viable conocer a priori cuándo será el momento en que se deberá reforzar el trabajo del personal involucrado.

Recuerde también que si bien existe una premura por comenzar las actividades del Proyecto lo antes posible, es necesario darse el tiempo necesario, en particular al inicio del mismo, para concretar los diferentes aspectos administrativos, de gestión y soporte.

En muchos casos es necesario la elaboración de términos de referencia (TDR) para la contratación de técnicos y especialistas, así como también su publicación, su selección y luego de éste proceso recién se podrá contar con el recurso necesario.

Por tanto, evite caer en la tentación de concentrar las actividades los primeros dos meses, al menos en la ejecución, pueden y debe iniciarse la preparación de ellas.

A modo de ejemplo:

ACTIVIDADES	AÑO I Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Si un Proyecto se desarrolla en dos años o más, se recomienda realizar para el año I, el desglose mes a mes y luego para el año dos en semestres, de esta forma no es necesario hacer "futurología" al indicar concretamente actividades de las cuales es posible tener una idea de períodos de tiempo, pero no necesariamente con extrema exactitud.

A modo de ejemplo, se puede visualizar de la siguiente manera:

ACTIVIDADES	AÑO II (Siguiendo al inicio del Proyecto)		AÑO III (Siguiendo al anterior)	
	Semestre I	Semestre II	Semestre I	Semestre II

En la literatura sobre proyectos existen definiciones y métodos para el seguimiento y monitoreo. Por ejemplo, en la literatura internacional sobre proyectos sociales⁵, se la define como la "función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados" (OCDE, 2002).

En esta definición cobran especial relevancia la utilización de indicadores al servicio de los actores que participan del proyecto en el logro de objetivos.

De forma complementaria, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo sostiene que el monitoreo "es una función permanente cuyo objetivo primario es facilitar a la dirección de los proyectos y a las principales partes interesadas de un programa o proyecto en curso indicaciones tempranas sobre los progresos, o falta de los mismos, en el logro de los objetivos del programa o proyecto" (PNUD, 1997).

En esta perspectiva es altamente importante el componente anticipatorio de monitoreo que se traduce en "alertas tempranas" sobre los avances (o no) en el logro de los objetivos trazados.

En términos más generales, estas definiciones indican que se espera que alcance un seguimiento (o monitoreo) adecuadamente realizado desde el punto de vista técnico.

RECUERDE

- ▶ Es una *actividad permanente* o periódica que realizan los integrantes del proyecto.
- ▶ Implica la revisión de los avances alcanzados por el proyecto con respecto a los *avances previstos*.
- ▶ Permite la generación de "*alertas tempranas*" para anticipar resultados negativos o reforzar resultados positivos.
- ▶ Facilita la *introducción de acciones de mejora* y/o ajustes a nivel de la planificación y realización de las actividades previstas.
- ▶ Se nutre de la *recolección sistemática de información* sobre los eslabones claves de la cadena de valor.
- ▶ Utiliza información *cuantitativa* (indicadores educativos) y *cualitativa* (entrevistas, puestas en común grupales, análisis documental, observación directa, etc.).
- ▶ Está al servicio de los agentes que participan (directa o indirectamente) en la gestión de los proyectos educativos (docentes, directores, supervisores, familias).

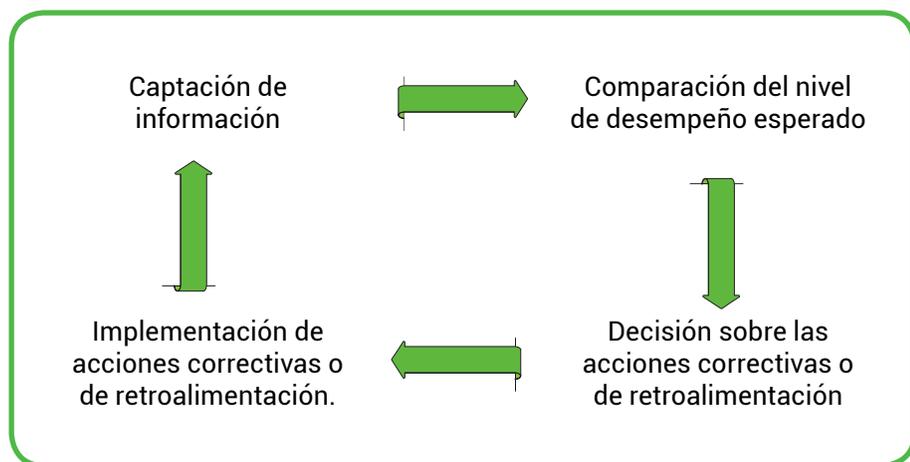
⁵ Tomado de Mottola, Juan Pablo (2013) "Seguimiento y evaluación de Proyectos educativos" Programa de Formación de directores y Supervisores de la Provincia de Río Negro. Argentina.

Por otra parte, el proceso de monitoreo es cíclico en la medida que está continuamente presente durante todo el proceso de implementación del proyecto.

El proceso gira en torno a cuatro fases que son (Valle, Rivera; 2005):

- ▶ captación de información (recolección de datos a partir de fuentes establecidas);
- ▶ comparación del desempeño (contrastación de los avances alcanzados en relación a los esperados);
- ▶ decisiones sobre las acciones a tomar (identificación de alternativas y selección de la acción); e
- ▶ implementación de las acciones a tomar (instrumentación o puesta en práctica de las acciones).

CICLO DE MONITOREO



Fuente: "Monitoreo e indicadores" (2008) OEI – IDIE.

La revisión de la marcha de un proyecto, implica medir en forma permanente el grado de cumplimiento de la ejecución de las actividades previstas (eficacia) así como también el grado de cumplimiento de la ejecución de los recursos disponibles en función del presupuesto asignado (eficiencia).

Este seguimiento sobre lo que se está haciendo y su comparación con lo programado es el objetivo básico del monitoreo, que se convierte así en una herramienta que produce información sobre el estado de avance de la gestión del proyecto, información sumamente útil para la "toma de decisiones" cotidianas.

Además de relevar los avances y obstáculos encontrados en el camino, el proceso de monitoreo suele resultar de utilidad para consolidar los equipos de trabajo que participan del mismo.

En el caso de los proyectos socio-culturales concitan cada vez más el interés e involucramiento de diversas instituciones de financiamiento, apoyo técnico, organizaciones vecinales, organismos públicos; en este marco de "acción multisectorial" es posible, por ejemplo, realizar cada dos meses "reuniones de monitoreo" que servirán como espacios de puesta en común de necesidades, visiones y posiciones en pugna alrededor de las actividades del proyecto (análisis de participación o de involucrados).

El monitoreo es una actividad permanente en base a los parámetros que permiten identificar el grado de avance, a través de intervenciones en los territorios involucrados, aplicando técnicas tales como observaciones, entrevistas, análisis de los documentos, etc.

Esta actividad permite contar con insumos para analizar el grado de avance en relación a las actividades previstas para la obtención de determinados productos.

MONITOREO DEL PROCESO

El seguimiento de las acciones del proyecto a lo largo del tiempo de ejecución es una acción muy importante. Se sugiere que cuente con la participación periódica de los actores involucrados; puede ser recomendable establecer un Comité de Monitoreo cuyas funciones sean entre otras:

- ▶ revisar los informes de avance del proyecto;
- ▶ cotejar los resultados producidos con los planificados (cumplimiento de actividades);
- ▶ analizar las relaciones entre las diversas organizaciones y personas participantes en el proyecto;
- ▶ revisar la marcha de la ejecución presupuestaria; y
- ▶ elaborar un "Informe de avance" que circulará entre las instituciones involucradas.

Las formas participativas contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones sociales, y de los equipos técnicos de los gobiernos nacionales o de los gobiernos locales y organizaciones participantes, aportando conocimiento y herramientas de monitoreo. También enriquecen la visión sobre lo actuado al incorporar la opinión y valoración de todos los actores.

RECUERDE

Es importante tener en cuenta:

- ▶ La sistematicidad de las reuniones de este equipo de seguimiento (técnicas claras y coordinación precisa para identificar lo que queremos revisar),
- ▶ La representatividad de las personas que acuden a la cita y su vínculo y transmisión de aprendizajes y visiones a los colectivos que representan,
- ▶ El vínculo entre lo que se produce en las reuniones de seguimiento y la posibilidad de realizar cambios en la marcha del proyecto (relación con la conducción del proyecto).

2.2.13

Evaluación

Aunque suele aparecer como una de las etapas finales, las evaluaciones no siempre se deben realizar sólo al finalizar la implementación de un Proyecto.

Para garantizar la eficacia, eficiencia e impacto de un Proyecto debería realizarse la siguiente serie de evaluaciones a lo largo del Ciclo del Proyecto:

EVALUACIÓN EX ANTE (Evaluación previa)

Tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para la decisión crucial: si el proyecto debe o no implementarse. Pretende anticipar los impactos que se esperan obtener del Proyecto.

Para realizar una adecuada evaluación ex ante es importante tomar en cuenta los siguientes criterios de análisis:

- ▶ Contexto en el que se propone implementar el proyecto;
- ▶ Antecedentes de la intervención;
- ▶ Capacidad institucional de la entidad ejecutora;
- ▶ Pertinencia de la propuesta;
- ▶ Diseño y consistencia del Proyecto;
- ▶ Modalidad de gestión;
- ▶ Beneficiarios;
- ▶ Enfoques transversales de intervención (enfoque de derechos, etnia, género, ambiente, cultura), y
- ▶ Lineamientos de política de la agencia cooperante a la que se presenta la solicitud de financiamiento.

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO (A la mitad del período de ejecución)

Es aquella que se lleva a cabo cuando el proyecto ha superado sus problemas iniciales, ha comenzado el flujo de sus servicios e insumos a la población objetivo y se pueden observar sus reacciones iniciales. Es la primera mirada amplia al proyecto por parte de los responsables del mismo.

Es posible realizar las correcciones del Proyecto en base a las comprobaciones y recomendaciones. Las evaluaciones de medio plazo pueden conducir a que se introduzcan modificaciones adecuadas en el diseño o estrategias del proyecto. Es lo que se conoce como medidas correctivas.

EVALUACIÓN FINAL (Evaluación de fin del proyecto)

Es la que se realiza al concluir la ejecución o antes de iniciar una fase complementaria del Proyecto.

Sus finalidades son:

- ▶ Valorar el logro de los resultados generales del proyecto en términos de eficiencia y productos.
- ▶ Obtener enseñanzas aplicables en la planificación futura.

EVALUACIÓN EX POST (Evaluación de impacto)

Es la evaluación que se realiza algunos años después de terminado el proyecto, cuando se prevé que sus actividades habrán producido todo su impacto.

Sus finalidades son:

- ▶ Valorar el impacto a mediano plazo generado por el Proyecto.
- ▶ Dar cuenta de la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos emergentes.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Los mismos son instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. Tan importante como las metas son los indicadores de evaluación. Permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas.

RECUERDE

Los indicadores deben ser:

- ▶ Válidos: permitir medir realmente lo que se desea medir.
- ▶ Confiables: distintos evaluadores deben obtener los mismos resultados al medir un mismo proyecto con los indicadores propuestos.
- ▶ Mensurables: existen las herramientas y datos para realizar su medición.
- ▶ Independientes para cada nivel de objetivos.

Ejemplos:

Disminución en un 20% el índice de repetición en los primeros años en las seis escuelas de la zona X (Indicador de resultado).

100% de los maestros de los primeros años han participado en las tres instancias de capacitación previstas (Indicador de actividad).

Se presenta a continuación una metodología para que cada grupo o institución pueda aplicarla en la medida que va elaborando su proyecto a efectos de fortalecer la consistencia del mismo.

Similares preguntas son realizadas por algunos organismos internacionales, como el Banco Mundial, o la Unión Europea.

Niveles de análisis	Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación
Diseño	PERTINENCIA Y COHERENCIA El grado en que los objetivos del proyecto son coherentes con las necesidades e intereses de las personas y comunidades.	a) ¿El diseño del proyecto responde a las necesidades del país, de la localidad, de la zona, del barrio y a la situación y derechos de los grupos beneficiarios? b) ¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados? c) ¿Son las estrategias y actividades consistentes y adecuadas para lograr los objetivos y resultados del proyecto? e) ¿Los indicadores definidos, permiten una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados del proyecto? f) ¿Cuál es la calidad y utilidad del actual sistema de seguimiento y evaluación del proyecto? g) ¿Qué elementos deben ser fortalecidos para generar las bases que permitan la evaluación de impacto del proyecto a futuro? h) ¿Qué prácticas desarrolladas por alguna de las actividades han contribuido o pueden contribuir a fortalecer a las demás en el marco del proyecto? i) ¿Qué aprendizajes tienen relevancia para la futura puesta en marcha de otras iniciativas similares? j) ¿Complementa la intervención otras estrategias o proyectos aplicados en el mismo territorio o población objetivo, dirigidos a mejorar la situación de la población?
Seguimiento y evaluación		
Aprendizajes y buenas prácticas		

Niveles de análisis	Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación
Gestión	EFICIENCIA El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.	a) ¿Es adecuada la estructura de gestión para la implementación del proyecto? b) ¿Qué elementos podrían ser mejorados? c) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del mecanismo de gestión? d) ¿Qué modificaciones se deberían introducir para mejorar los resultados en cuanto a la gestión?
Proceso	APROPIACION Proceso de adaptación, transformación o recepción activa en base a código distinto y propio.	a) ¿En qué medida participan los actores claves en la aplicación y gestión de la intervención? b) ¿Qué dificultades han encontrado los actores clave para participar? c) ¿Cómo contribuye la participación de los actores clave a la sostenibilidad y efectividad del proyecto?

CAPÍTULO

3

Introducción al Marco Lógico

El enfoque del marco lógico se elaboró por la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos (USAID) a fines de los años 60. Posteriormente fue utilizado y adaptado por la Agencia Noruega de Cooperación (NORAD) y otros organismos. Hasta la fecha las principales agencias multilaterales lo utilizan para la presentación de proyectos por parte de quienes desean acceder a las fuentes de cooperación.

Asimismo los organismos bilaterales de cooperación también lo han tomado como forma de organizar los principales elementos que componen un Proyecto, identificando entre ellos una lógica entre los insumos requeridos o previstos, las actividades a desarrollar y los resultados esperados.

Comúnmente cuando se habla del Marco Lógico las personas se refieren a la Matriz del Marco lógico. Sin embargo existe una diferencia, que es importante considerar entre un Enfoque y un Instrumento.

Este enfoque implica una forma de analizar la realidad que se muestra de distintas formas, dependiendo el punto de vista del "observador"; la realidad es tan real como la percibe quien o quienes la ven, por tanto la realidad involucra una "diversidad de miradas".

La AECID utiliza la gestión orientada a resultados de desarrollo (GoRD). Es la estrategia en la que todos los actores se aseguran que los resultados generan cambios y mejoras concretas, relevantes y evidenciables en las condiciones de vida de las personas.

La metodología se centra en la evaluación sistemática y transparente de los efectos de las intervenciones o la incorporación de nuevos actores que permitan la configuración de alianzas público-privadas para el desarrollo.

Parte de que el proyecto está orientado a producir cambios relevantes en el desarrollo, es decir resultados en los países. Para ello requiere del uso de un modelo lógico que define las actividades, outputs logrados, efectos esperados medidos e impactos. La lógica de trabajo aplicada guarda estrecha relación con el enfoque del marco lógico que es aplicable por la gran mayoría de agencias y organismos internacionales.



DEFINICIÓN DE MARCO LÓGICO

Es una de las herramientas principales que utilizan las instituciones y grupos para diseñar y planificar sus proyectos o programas.

En el Proceso de elaboración del Proyecto utilizando esta herramienta es conveniente guiarse por una serie de pasos:

3.1 Análisis de involucrados

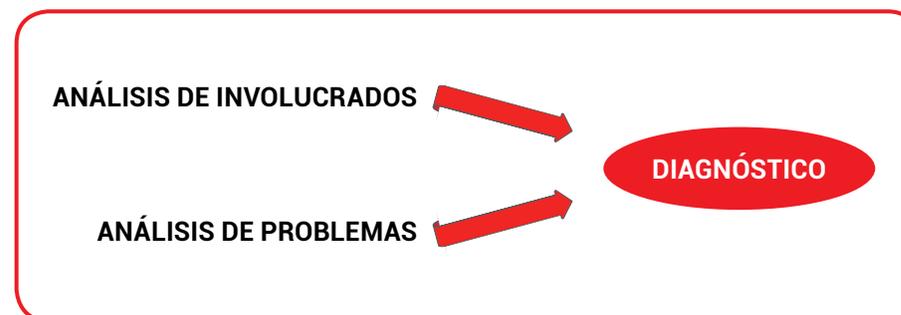
3.2 Análisis de problemas

3.3 Análisis de objetivos

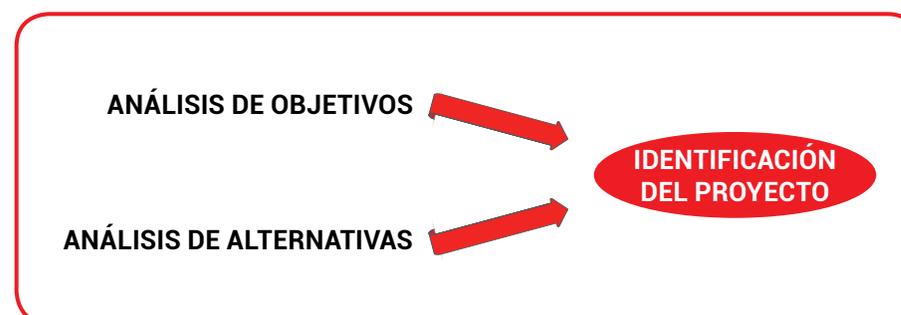
3.4 Análisis de alternativas

3.5 Matriz del Marco Lógico

La elaboración de un Proyecto con esta metodología se realiza de la siguiente manera: en primer término, para contar con un Diagnóstico de la situación actual, se realiza el Análisis de Involucrados y el Análisis de Problemas.



A continuación para analizar la situación deseada se realiza a través del Análisis de Objetivos y el Análisis de Alternativas.



Pasaremos brevemente a describir cada uno de los aspectos mencionados.

3.1

Análisis de involucrados

Es una técnica útil para identificar y esclarecer los grupos y organizaciones que directamente están involucrados en el Problema a resolver.

Permite identificar sus intereses actuales y potenciales, así como sus limitaciones frente a los mismos, y/o frente a las soluciones propuestas.

Esta herramienta facilita conocer a los actores, sean estos individuales o colectivos, y en ellos:

- ▶ Cómo perciben las causas y los efectos del problema.
- ▶ Quiénes serían los que apoyarían una estrategia y quiénes se opondrían.
- ▶ Medir, intentar cuantificar el poder, directo e indirecto, de cada uno de estos, para apoyar u obstaculizar la solución.

Cuando se hace referencia al trabajo con instituciones o grupos, es importante, tener siempre presente que en ellos conviven de manera pacífica u hostil personas con intereses diversos, quienes a veces lo hacen explícito o manifiesto y en otras lo mantienen en forma latente.

Cada una de las intervenciones que se realicen en un territorio determinado, en un momento específico, afectará a personas en forma positiva, es decir se beneficiarán, pero a otras les será relativamente indiferente y habrá quienes se opondrán a las medidas a implementar por diversos motivos.

Conocer quienes son los actores que se encuentran en el terreno en el cual se intervendrá es clave para saber en que medida le influye la propuesta, quiénes serán los "aliados", quienes serán indiferentes, y quiénes serán "resistentes" a la implementación del mismo.

Existe variada literatura en la cual se indica cuál es el momento más importante para la realización de un Análisis de Involucrados. Se considera la oportunidad de realizarlo en las diferentes fases del proyecto, ya que al estar trabajando con grupos y personas, cuyas relaciones e interacciones son dinámicas, pueden cambiar las relaciones de fuerza y con el proyecto.

Sencillamente a modo ilustrativo es posible realizar una grilla en la cual se enumeran cada uno de los actores que se relacionan con el tema en cuestión y analizar su postura frente a diversas alternativas de intervención que el grupo se plantee.

ACTORES IDENTIFICADOS	A FAVOR	EN CONTRA	INDIFERENTES

El Análisis de involucrado permitirá identificar a los Grupos beneficiarios del Proyecto.

Un principio básico válido en todos los proyectos de desarrollo es que deben ser diseñados para que satisfagan las necesidades de las personas, de los individuos o los grupos, y no las necesidades internas de las instituciones.

Se recomienda que para la identificación de los beneficiarios se considere que se encuentren:

Claramente identificados en la columna de objetivo general, objetivo específico y resultado.

Para que ello sea posible, será necesario precisar la composición de éstos grupos beneficiarios, de acuerdo a:

- ▶ **Área geográfica**, donde la mayoría de la población pertenece al grupo beneficiario.
- ▶ **Campo de actividad**, es decir, tipo de actividades que desarrollan.
- ▶ **Condiciones de vida e ingresos formales e informales.**
- ▶ **Sexo y edad.**
- ▶ **Identidad cultural y/o religiosa.**
- ▶ **Etnia** (por ejemplo, afrodescendientes).

3.2 Análisis de problemas

Es una técnica que permite analizar la situación actual relacionada con el o los problemas percibidos.

Se trata de identificar los problemas principales y las relaciones causa-efecto. Es así que se facilita visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama (árbol de problemas); de esta forma se permite identificar el problema central.

Esta actividad puede resultar muy interesante para un grupo, ya que facilita el intercambio de ideas y puntos de vista entre diversos actores frente a un tema específico, a veces contradictorios, dependiendo de los intereses en cada uno de los casos.

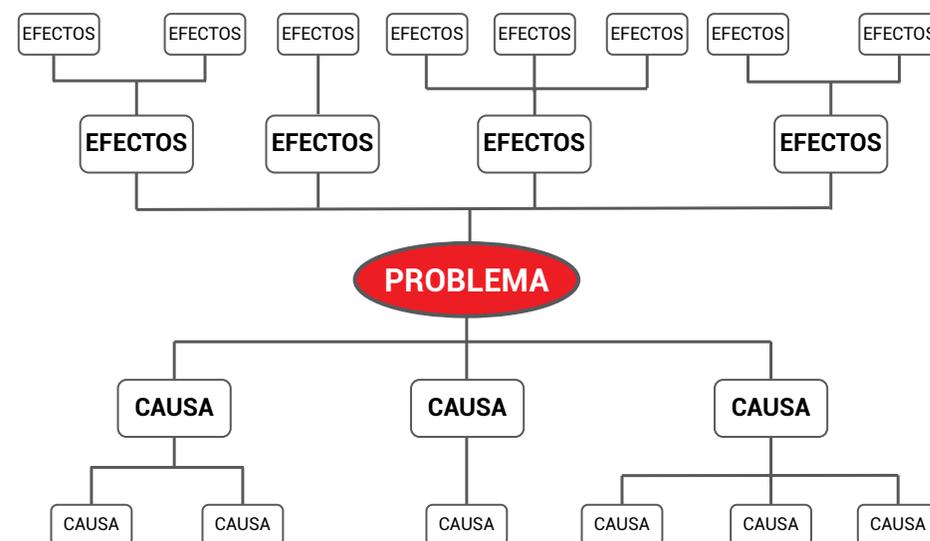
ÁRBOL DE PROBLEMAS

Se presenta a continuación una metodología para trabajar en grupo en la identificación del problema principal y otros, así como sus relaciones causa efecto.

Para poder aplicar la técnica es necesario tener cartulinas de aproximadamente 15 x 10 cm en las cuales:

Se formula un problema como estado negativo (no escribir falta de, como dijimos, no se corresponde con el problema).

- ▶ Se escribe un problema por tarjeta.
- ▶ Luego se identifican los problemas más importantes en la situación concreta que se está analizando.
- ▶ Posteriormente se busca consenso hasta identificar el problema central o foco, que será el centro del esquema.
- ▶ Se continúan identificando problemas que son causa directa del identificado (debajo).
- ▶ Luego se siguen identificando y colocando problemas hasta llegar a las causas raíz.
- ▶ Posteriormente se identifican los problemas que son efectos del central (y se colocan por arriba del mismo).



3.3 Análisis de objetivos

Este tipo de análisis permite describir una situación que podría existir una vez que se proceda a solucionar los problemas.

Permite a su vez visualizar las relaciones existentes entre los medios y los fines, y los objetivos.

Al igual que el diagrama de problemas, con la misma lógica, es posible transformar las relaciones medio-fines en un diagrama denominado Árbol de Objetivos.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

Tomando como base las tarjetas identificadas en el árbol de problemas se redactan en forma de condiciones objetivas.

Posteriormente se testea, a efectos de analizar la consistencia entre las relaciones medios-fines descritas, y para permitir tener una mirada global del mismo.

De encontrarse inconsistencias, es necesario modificar las formulaciones, agregar nuevos objetivos (si son necesarios y relevantes) para alcanzar el inmediato superior.



3.4 Análisis de alternativas

Es un conjunto de técnicas sumamente útiles para identificar soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto.

Es necesario seleccionar una o más estrategias potenciales que serán las que orienten el proyecto.

Pasos a seguir:

- ▶ Identificar los objetivos a excluir porque no son deseables o factibles.
- ▶ Identificar diferentes relaciones de medio y fines como posibles estrategias alternativas para el proyecto o componentes del proyecto.
- ▶ Seleccionar la(s) alternativa(s) que en su opinión representa(n) la mejor estrategia para el proyecto (utilizando determinados criterios).

¿Cuáles serían algunos de los criterios posibles a utilizar para seleccionar?

- ▶ Recursos financieros disponibles para la ejecución del Proyecto.
- ▶ Intereses de los beneficiarios del Proyecto. Es necesario visibilizar los intereses de los distintos grupos (por territorio, sexo, edad, etnia, identidad cultural, religión, etc.) y de las personas que integran varios grupos (ej: mujeres jóvenes afrodescendientes).
- ▶ Resultados de estudios anteriores, o investigaciones que indican lineamientos para la solución de determinados problemas.

Luego de realizar los pasos que se sugieren en estos capítulos, se está en condiciones de elaborar una Matriz del Marco Lógico.

A veces ocurre que el organismo al cual se le presenta un Proyecto directamente solicita la Matriz, y se da por supuesto que los pasos anteriores se han realizado. Si bien formalmente no es obligación presentarlos, ello no significa que no sea recomendable llevarlos a cabo.

Cuanto más se trabaje en forma participativa, en la elaboración de un proyecto, será más factible dejar menos espacios a los imprevistos, a factores que pueden incidir en el proyecto, pero que por la premura de los tiempos, a veces, no se percibe la importancia del proceso mismo de su elaboración.

3.5 Matriz del Marco Lógico

Usualmente se tiende a identificar la Matriz del Marco Lógico, con la formulación del Proyecto utilizando el enfoque del Marco Lógico.

En las páginas anteriores se brindaron las diferentes técnicas que componen la globalidad del enfoque. Ahora se está en condiciones de presentar la Matriz.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Resultados			
Actividades			

Se explicita brevemente, a continuación, qué significan cada uno de los términos que conforman la Matriz.

FIN

En la metodología del Marco Lógico, el fin se puede asimilar a lo que se corresponde con el objetivo general. Este es el principal objetivo al cual quiere contribuir el proyecto a largo plazo.

Para la definición del Objetivo general se recomienda que:

- ▶ Sea consistente con la política de desarrollo del país.
- ▶ Sea consistente con las líneas directrices de la política del donante (institución nacional o internacional) para la ayuda al desarrollo.
- ▶ Represente una justificación suficiente para el Proyecto.
- ▶ No sea demasiado ambicioso. Ello significa que, el logro de los objetivos inmediatos contribuirán en forma significativa al logro del objetivo global.
- ▶ Se exprese en términos que sean verificables.

PROPÓSITO

En la metodología del Marco Lógico, el propósito se puede asimilar al principal objetivo específico. Ello significa establecer el propósito operativo, es decir, la situación que se espera como consecuencia del proyecto, es el efecto directo que se logrará con él.

Se sugiere que en la metodología del Marco Lógico, el objetivo específico:

- ▶ Se concentre en uno solo, a diferencia del método clásico.
- ▶ Se encuentren identificados los grupos beneficiarios del Proyecto.
- ▶ Se pueda esperar que contribuya de manera significativa al cumplimiento del objetivo global.
- ▶ Sea realista, es decir que es probable que sea logrado una vez producidos los resultados del proyecto.
- ▶ Esté fuera del control inmediato del proyecto en cuestión.
- ▶ Sea formulado como un estado alcanzado y no como un proceso.
- ▶ Se defina de manera clara, concreta y verificable.

RESULTADOS

Los resultados son los que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades. Un resultado es un cambio que se puede describir, medir o calcular.

Para la identificación de los resultados se recomienda que:

- ▶ Estén incluidos todos los resultados **esenciales** necesarios para lograr el objetivo específico.
- ▶ Cada uno de los resultados que se especifiquen deberían considerarse un medio para alcanzar el objetivo específico enunciado. Es decir que tengan una relación de causa-efecto.
- ▶ Deberá ser posible alcanzarlos considerando los recursos humanos y materiales que se disponen para ello.
- ▶ Por tanto, ellos deben formularse de forma concreta y plausible de verificar.

ACTIVIDADES

Una actividad es una acción necesaria para transformar insumos dados en resultados planificados dentro de un período de tiempo especificado.

Indica las tareas principales que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada componente y que implican el uso de recursos.

Para la enumeración de las actividades se recomienda que:

- ▶ Estén incluidas todas las **esenciales** necesarias para producir los resultados esperados.
- ▶ Contribuyan **directamente** al nivel del resultado superior.
- ▶ Estén planteadas en términos de **acciones** que se emprenden y no en términos de resultados alcanzados.
- ▶ El **tiempo** disponible para cada una sea realista.
- ▶ Sean **adecuadas** a la situación del país, en términos de sus instituciones, ecología, tecnología, cultura, etc.
- ▶ Se listen en orden cronológico.

INSUMOS

Los insumos son las "materias primas" de un proyecto para producir los resultados propuestos, es decir: recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, necesarios para ejecutar el proyecto.

Los insumos se recomienda que sean:

- ▶ Posibles de relacionar directamente con las actividades.
- ▶ Suficientemente detallados para ser comprensibles por los diversos actores que intervienen en el Proyecto.
- ▶ Los mínimos y necesarios para garantizar un producto y o servicio de calidad.

SUPUESTOS O RIESGOS

Se consideran supuestos a las situaciones fuera del control de la gerencia o entidad ejecutora del proyecto y que suponen riesgos para éste, es decir, es posible que aún cumpliendo nuestras actividades, por ejemplo, no podamos cumplir con producir resultados (productos) si estos riesgos ocurren.

El riesgo se expresa, como un supuesto que debe ocurrir, es decir, como un riesgo negado u objetivo, para poder continuar con el nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

Para indicar los supuestos se recomienda:

- ▶ Seleccionar uno por cada uno de los niveles indicados en el resumen narrativo de objetivos.
- ▶ Los supuestos a nivel de fin tienen que ver con la sostenibilidad.

FACTORES EXTERNOS O HIPÓTESIS

Los factores externos son situaciones, acontecimientos o decisiones que son necesarios para el éxito del proyecto, pero que escapan de manera total o mayoritaria al control de la gestión del proyecto. Son la hipótesis de trabajo que permiten que se desarrolle la lógica del mismo.

Los factores externos se recomienda que se:

- ▶ Formulen como condiciones positivas.
- ▶ Incluyan los factores que pueden llegar a ocurrir a modo de hipótesis.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Se debe identificar en la Matriz del Marco Lógico la fuente a partir del cual es posible comprobar que el indicador previsto se ha logrado, y cual es su grado de avance. Indica el lugar en el cual se puede obtener la información que de cuenta el nivel de logro del indicador.

El abanico de instrumentos a presentar puede ser bastante amplio y está estrechamente relacionado con el indicador que se ha seleccionado.

Es en este apartado cuando se percibe a veces que si bien el indicador puede parecer el más apropiado, los requisitos técnicos o los costos que supone obtener la información son demasiado altos, o simplemente que la relación coste-beneficio no es la adecuada.

Al momento de seleccionar las fuentes de verificación, es importante considerar aquellas que presentan continuidad en el tiempo y cierto grado de regularidad para expedir los datos, de forma que se pueda completar la secuencia de medición del indicador, en particular aquellos que se identifican en la línea de base y que posteriormente requerirán mediciones que permitirán observar las variaciones (el comportamiento) de los mismos.

INDICADORES

Un indicador es el valor que permite en forma independiente medir el grado de cumplimiento de las actividades, de los procesos, de los resultados, de los impactos del Proyecto. En el contexto del EML, un indicador define la norma de cumplimiento que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo.

Para la selección de indicadores se recomienda que sean:

- ▶ **Específicos**, en términos de cantidad, calidad, tiempo, ubicación y grupo beneficiario.
- ▶ **Factibles**, es decir, que se pueda contar con medios de verificación (estadísticas, observación, registros) y que esos sean relativamente sencillos de obtener, de acuerdo a las capacidades de nuestra institución o de otras existentes en el medio.
- ▶ **Relevantes**, es decir, en cuanto a su capacidad de dar cuenta de los aspectos que efectivamente quieren medir; la información que mide el indicador es la información que se busca.

La elaboración de indicadores suele ser uno de los aspectos que mayores dificultades presenta a quienes elaboran los proyectos.

En la selección de indicadores es importante desagregar la información por sexo y etnia en aquellos casos que sea posible disponer de información.

Existe una serie de ellos que dan cuenta de la realización de una actividad, por ejemplo, dictar talleres para maestros, realizar la distribución de libros. Son, en general los que con más frecuencia se imaginan las personas al momento de completar la solicitud o formulario del Proyecto; son indicadores sencillos y su verificación es fácil de obtener.

A modo de ejemplo se pueden mencionar registros, listas de participantes, encuestas, entrevistas, grupos focales, observación participante, registros fotográficos, páginas web, publicaciones, informes producidos por organismos del estado con regularidad: anuario estadístico de educación, encuestas de hogares del Instituto Nacional de Estadística (INE), informes del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), entre otros.

Recuerde que en la Matriz de Marco Lógico a nivel de Productos las fuentes de verificación indican donde es posible encontrar las fuentes de información para analizar si los productos o servicios fueron realizados.

Por tanto, es necesario seleccionar un "indicador" que nos permita medirlo.

Por ejemplo: docentes capacitados que aprueban el curso realizado.

Mientras que a nivel de actividades muestra donde es posible obtener la información que compruebe que el presupuesto fue gastado de acuerdo a lo planificado. Por ejemplo, esta información es posible obtenerla en los registros económicos financieros del Proyecto.

Recordar que: en el Marco Lógico los indicadores a nivel de actividades hacen referencia al presupuesto relacionado con cada una de las necesarias para obtener cada producto.

Es importante identificar indicadores a nivel de producto, para lo cual puede ser conveniente remitirse a las preguntas:

*¿para qué realizo tal o cual actividad?,
¿qué logro con la misma?*

Es decir, con el ejemplo utilizado:

*¿para qué se dictan los talleres?,
¿para qué realizo la distribución de libros?.*

POR ÚLTIMO...

Una vez elaborada la Matriz, es necesario antes de comenzar a desarrollarla, aplicarle un sistema de control y verificación, que permite observar el grado de lógica que la misma presenta.

Para ello se recomienda realizar un análisis VERTICAL.

El mismo, permite ver las relaciones causa-efecto entre los objetivos de los distintos niveles.

Es decir, comenzando desde los aspectos más operativos: si se realizan las actividades que se indican en la matriz se conseguirán los resultados, éstos, en forma conjunta, permitirán el logro del propósito, y por tanto alcanzando el propósito del Proyecto, se contribuirá, junto a otras medidas que pueden ser ajenas al proyecto que se está desarrollando, al logro de fin identificado

Paralelamente es necesario también realizar un análisis HORIZONTAL.

El razonamiento es el siguiente, iniciando también el proceso de verificación desde los aspectos más concretos: si se desarrollan las actividades, y ocurren determinados supuestos (los que se han indicado en la fila de actividades correspondientes), se cuentan con las condiciones necesarias y suficientes para producir los resultados (en alguna terminología pueden enunciarse como productos).

Si se producen los resultados indicados y se suceden los supuestos indicados (en la fila correspondiente a resultados), se tienen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito enunciado.

Si se logran el propósito y ocurren ciertos supuestos (en su fila correspondiente), se cuentan con las condiciones necesarias y suficientes para conseguir el fin.

MATRIZ DE MÁRCO LÓGICO.

Se presenta un esquema, el que se debiera aplicar a efectos de medir el grado de consistencia de los distintos aspectos que se reflejan en la matriz elaborada.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Resultado			
Actividades			

CAPÍTULO

4

Comentarios finales

Se espera que el material proporcionado, en forma sucinta, pueda ser de utilidad práctica para quienes elaboran proyectos en el marco de grupos y organismo sean cuales sean las características de los mismos.

Si bien la bibliografía sobre Formulación de Proyectos y Marco Lógico es realmente abundante, se ha optado por realizar una guía eminentemente práctica, de orientación para la acción, que facilite, que apoye, que sea de referencia cotidiana.

Recuerde que podrá cambiar la denominación de los diferentes apartados que aquí se presentan dependiendo del organismo, sea nacional o internacional, al cual se está presentando un proyecto, y por tanto, es necesario adaptarse a los diferentes formatos que el donante, o la institución que co-financiará el Proyecto solicite.

Tenga en cuenta que no se le está pidiendo a usted conformidad con dichos formatos, simplemente se le solicita información. Se destaca este punto, ya que es muy común que quienes se encuentran formulando o completando una solicitud de apoyo a Proyectos, comenten, "esta información la podrían preguntar de tal o cual manera".

En el momento de aplicar a un Proyecto, siga el formato establecido. Los canales para enviar comentarios sobre las formas de aplicación, no son precisamente el propio formulario.

Es importante asimismo completar todos los ítems que se plantean en el formulario, aunque a usted o a su equipo le parezca que la información ya la ha proporcionado de otra manera.

Muchas veces existe el cotejo interno de la información, es decir preguntas que permiten medir a quienes evalúan la propuesta el grado de consistencia interna del mismo.

Por último, recuerde emplear los diferentes conceptos utilizados en esta guía, así como los que usted y su grupo poseen, con flexibilidad y creatividad.

Los proyectos implican ideas claras, método, orden, planificación, paciencia, aprendizajes y sobre todo continuidad en nuestra tarea.





BIBLIOGRAFÍA

CAPURRO, Matilde y SEVERI, Ma.Cecilia: "Vida con Proyectos. Guía Metodológica para la elaboración de Proyectos desde una perspectiva de la equidad de género y competencias". Uruguay, PNUD, 2008.

CANALES, F., ALVARADO de E.L. y PINEDA E.B.: "Metodología de la Investigación". México, Editorial Limusa, 1986.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. División especial de cooperación técnica internacional. "Manual Metodológico para la presentación de proyectos". Santafé de Bogotá, D.C., 1996.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA P.: "Metodología de la Investigación". México D. F., 1998.

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO Y COOPERACIÓN. Universidad Complutense de Madrid. Fundación Centro Español de estudios sobre América Latina, CEDEAL, "El enfoque del marcológico: manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos". España, 1993.

LOREDO ENRIQUEZ, Javier: "El proyecto de investigación, orientaciones para su elaboración". México. Disponible en: www.upnqueretaro.edu.mx/biblioteca/InvestigaciónEducativa/Proyecto_investigacion.htm

MENENDEZ, Walter (inédito): "Diagnósticos de Centros Escolares". Programa de Formación de Directores y Supervisores de Río Negro-Argentina. BID, 2013.

MOTTOLA, Juan Pablo (inédito): "Seguimiento y evaluación de Proyectos Educativos". Programa de Formación de Directores y Supervisores de Río Negro-Argentina. BID, 2013.

ROMANO, Claudia: "Guía para la formulación de Proyectos". Ministerio de Educación y Cultura, Uruguay. En sus diferentes versiones año 2006, 2008, 2009.

SABINO, Carlos A.: "El Proceso de Investigación". Caracas, 1992.

TAMAYO y TAMAYO, Mario: "La Investigación" y "El proyecto de investigación". Serie: Aprender a Investigar. Módulos 2 y 5. Santafé de Bogotá, D. C: ICFES, 1999.

TOBAR MANZANO, Lauro Abslán: "Formulación Integral de Proyectos Escolares Ambientales" (PRAES). Módulo 2. Educación ambiental. Timbiquí (Cauca). Secretaría Departamental de Educación y Cultura del Cauca, 2002.



RESEÑA DE LA AUTORA

Socióloga, y magíster en “Gestión y Políticas Públicas” (Universidad de la República. Uruguay) y en “Cooperación Internacional al Desarrollo” (Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid. España).

Se desempeñó como coordinadora ejecutiva en el Programa Integral de Infancia Adolescencia y Familia; así como en la Secretaría de Cooperación en la Administración Nacional de Educación Pública, impulsando acciones de cooperación internacional, empresarial y con la sociedad civil.

Participó en la creación del Instituto Nacional de la Juventud ocupando diversos cargos de responsabilidad creciente hasta la Coordinación General del mismo.

Trabajó también como Oficial de Programas en la Organización Iberoamericana de Juventud, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OIJ-OEI).

Consultora y docente en Programas y Proyectos de la Unión Europea, BID, Banco Mundial y UNESCO en actividades de investigación, trabajo con grupos y cursos de formulación de proyectos y cooperación internacional.

Representó a Uruguay en diversas Cumbres Ministeriales, de Altas autoridades, Grupos Técnico de Trabajo entre otros relacionadas con las políticas públicas, sociales, educativas y culturales.

Publicó libros y artículos sobre cooperación internacional, planificación, políticas públicas, políticas sociales, planes de juventud, cultura, tiempo libre y recreación, en el país y en el extranjero.

DreamTeam **TamburiniRECORDS**

Foto de portada:

Paula Co Gómez

Diseño, edición, maquetación, portada:

Virginia Payrá Gaminara



tamburiniREC.com

ISBN: 978-9974-99-429-4

Impresora Polo SA

Dep. Legal: No. 364.354

Impreso en Montevideo, Uruguay

el 19 de Abril de 2014