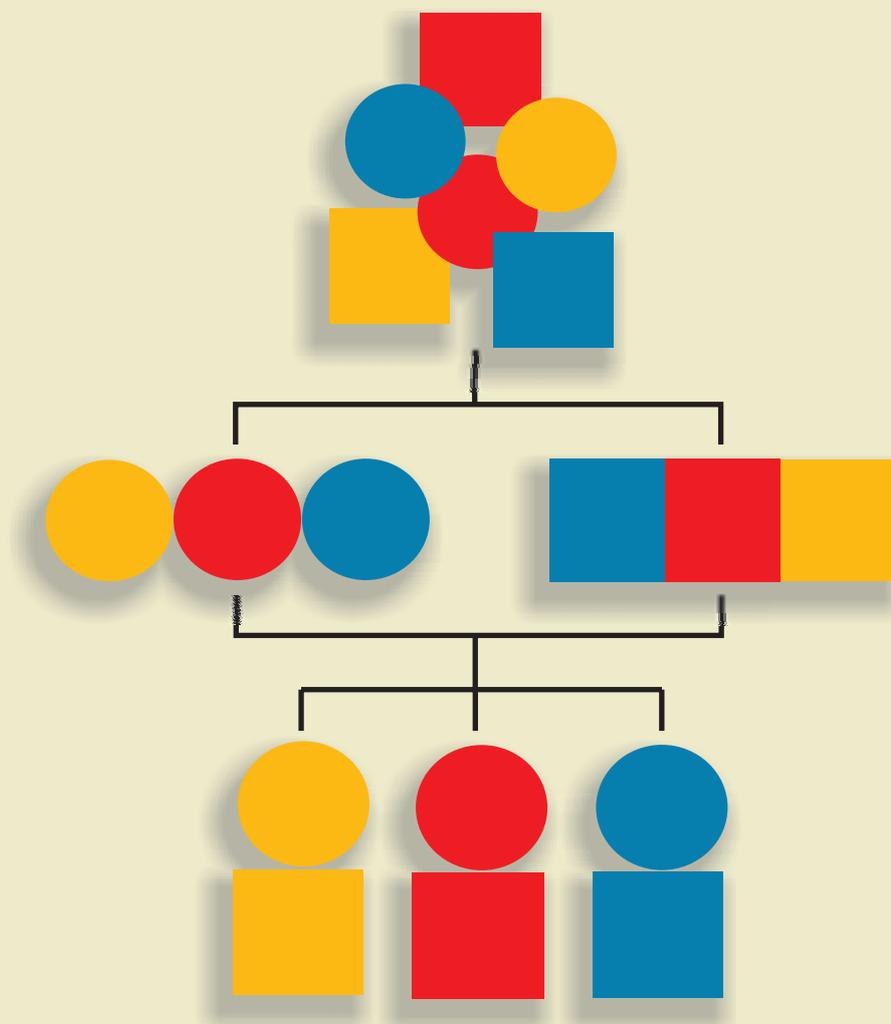


MANUAL DE PROYECTOS



Agencia Andaluza del Voluntariado



MANUAL DE PROYECTOS

Agencia Andaluza del Voluntariado

Edita: *Junta de Andalucía.*
Consejería de Gobernación.
Autor: *Néstor Fernández Rodríguez.*
Imprime: *Coria Gráfica, S.L.*
Dep. Legal: *SE-1464-2002.*

La Junta de Andalucía ha creado la Agencia Andaluza del Voluntariado para, entre otros objetivos, apoyar al sector del Voluntariado, facilitarle herramientas para desarrollar con mayor eficacia y mejor calidad sus acciones voluntarias organizadas y ofrecer diversos recursos para que las organizaciones, que de forma solidaria, dedican su tiempo a transformar realidades injustas, se vean apoyadas desde la Administración de la Comunidad Autónoma.

Una de las necesidades planteadas en todos los foros y encuentros por parte de los hombres y mujeres que se mueven en el marco del voluntariado es la formación y viene referida a los dos ámbitos que configuran sus proyectos: el básico y el específico.

La Agencia Andaluza del Voluntariado, con este manual de elaboración de proyectos que pone en vuestras manos, lo que pretende, junto con otras iniciativas como la concesión de subvenciones y la convocatoria de foros y encuentros, es ir dotando a las entidades de voluntariado de capacidad para reflejar en acciones solidarias esas ideas que nacen de la reflexión, del compromiso social, del objetivo compartido de transformación y de la búsqueda de la Justicia y al Igualdad para todos los seres humanos.

Reconociendo la gran labor que se realiza desde el tercer sector, resaltando la generosidad y solidaridad que mueve a tantos jóvenes, hombres y mujeres adultos, mayores, de todas las edades y en tantas áreas como la social, sanitaria, educativa, cultural, deportiva, protección civil, medioambiental o cooperación al desarrollo, sirvan estas palabras como estímulo y empuje a fin de seguir en la tarea que, de forma complementaria y a la vez autónoma, lleva cada uno desde su ámbito y en la idea de que la construcción de la sociedad es labor de todos. Ese es el camino adecuado.

Manuel de la Plata

Director General de la Agencia del Voluntariado.

1. INTRODUCCIÓN

Este manual pretende dar respuesta a la necesidad que tienen las entidades de Voluntariado de disponer de herramientas e instrumentos adecuados para que sus voluntarios estén capacitados para la realización de proyectos.

El manual busca el establecer un marco común y dar una visión de conjunto, lo más amplia posible de todo lo que supone la puesta en marcha de un proyecto, desde una óptica eminentemente práctica y operativa. El sistema que aquí se presenta tiene la vocación de abarcar la gran mayoría de las intervenciones, en primer lugar, por la conveniencia de adoptar criterios de gestión comunes y tipificados para el conjunto de las acciones voluntarias, en segundo lugar, por la necesidad de racionalizar de forma homologada la amplia tipología de actividades de acción voluntaria organizada que se llevan a cabo por los distintos agentes.

Los proyectos realizados por una organización -ya sean por voluntarios o por técnicos-, tienen que mantener una cierta unidad, tanto en su diseño, como en su presentación y ejecución. Es, además, necesario que dicho diseño se haga de forma exhaustiva, garantizando que no se relega o se deja al azar ningún elemento de importancia para el desarrollo del proyecto. Este esfuerzo por dotarse de métodos eficaces de gestión se traducirá, sin duda, en una paulatina mejora en la calidad de nuestra intervención, potenciando la coherencia interna de nuestras intervenciones y la eficacia en la toma de decisiones y asignación de recursos.

Así mismo, la presentación y justificación de forma correcta y adecuada a la convocatoria o institución a la que se dirijan, son igualmente importantes. La unidad, el rigor y la adecuada presentación permitirán que los proyectos puedan ser valorados y calificados de una forma más sencilla y objetiva, lo que aumentará sus posibilidades de éxito y mejorará la imagen de nuestra organización frente al financiador.

La Metodología empleada está basada en el Enfoque del Marco Lógico, que debe proporcionar las herramientas adecuadas para la gestión integral del ciclo de vida de toda intervención. Lejos de constituirse en una serie de formularios más o menos burocratizados, la Metodología debe ser entendida y manejada como un instrumento flexible, ágil y eficaz que permita a los que trabajan la acción voluntaria, no sólo la necesaria homogeneización de procedimientos, sino la adopción de una perspectiva global compleja y actualizada de cada una de las fases por las que atraviesa esta acción transformadora de la realidad que es todo proyecto de voluntariado.

Esta visión integral del proyecto permite la retroalimentación de las enseñanzas y la corrección de las posibles desviaciones que en su ejecución se vayan produciendo, al tiempo que posibilita una mayor viabilidad en las intervenciones propuestas y la asunción de experiencias que, gracias a la evaluación, puedan ser incluidas en futuras actuaciones.

La Administración debe tener una responsabilidad especial, ante todos los actores de la acción voluntaria organizada por ir consolidando

metodologías que faciliten el trabajo, abierta para su uso y debate en el mundo del trabajo social.

1.1. Concepto.

Un proyecto, según se define en la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española de la siguiente manera: *"es un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución"*.

El proyecto es la unidad elemental de intervención en cualquier sector social, y constituye la forma de actuación más cercana a la realidad sobre la que se pretende operar.

Un proyecto es una operación compleja que exige la combinación de recursos, tanto humanos como materiales, en una organización temporal para alcanzar unos objetivos específicos.

El proyecto es un trabajo único, no repetitivo; con una cierta dosis de complejidad; que utiliza unos medios costosos, variados y cambiantes; tiene un ciclo de vida, con fases y resultados intermedios; es irreversible, dinámico y en continua evolución; supone riesgos e incertidumbres sobre el tiempo y coste de la intervención que disminuyen a medida que el mismo avanza. A efectos metodológicos, en las páginas que siguen se utilizará siempre el término proyecto por su carácter de intervención tipo, susceptible de una planificación minuciosa.

Un sistema de gestión de proyectos es un conjunto de procedimientos explícitos cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención. Su concreción se verifica en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que un proyecto transita: desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior. Pasando por todas las etapas correspondientes. Sus fases son las siguientes:

Programación

Identificación

Formulación

Ejecución / Seguimiento

Finalización

Evaluación

Todas las fases de la gestión de proyectos se pueden observar desde dos perspectivas no excluyentes: Como herramienta de trabajo, para conocer, analizar e intervenir, y como instrumento de aprendizaje, para mejorar futuros proyectos. La relevancia de los documentos en otros ámbitos, como

el manejo sistemático de la información, la homologación y el diálogo con otros financiadores, la presentación más ordenada y tecnicada de los proyectos y programas ante la opinión pública, la formación progresiva y la participación de nuestros profesionales, o la sistematización en el proceso de torva de decisiones, es evidente.

1.2. Contexto.

Un proyecto no puede entenderse como algo aislado y autosuficiente, sino que hay que entenderlo como un conjunto de elementos interrelacionados e inmersos en un contexto determinado.

Los proyectos siguen un proceso determinado que se inicia con unas determinadas necesidades a las que hay que responder, se define que es lo que hay que hacer, se analiza como hacerlo, se ejecutan las acciones oportunas, se realiza un seguimiento y control de las mismas y se finaliza con la satisfacción de esas necesidades.

Cuando una entidad gestiona su actuación a través de proyectos busca obtener el conocimiento preciso de la realidad, el conocimiento de los objetivos a conseguir, el control de los cambios en los objetivos, el conocimiento del camino y del coste y el plazo de ejecución.

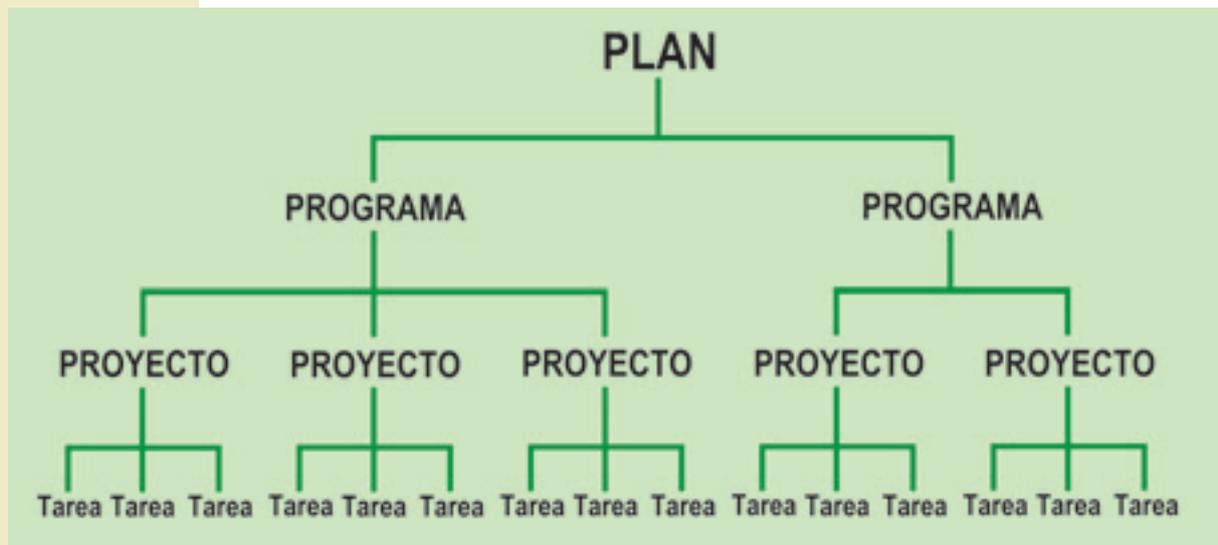
1.3. Planificación.

Un proyecto puede surgir aisladamente, como resultado de la exploración de una simple idea sobre la oportunidad de intervenir en una actuación determinada. Pero lo más habitual es que se presente como instrumento de algo más amplio y complejo. En ese caso hay que considerarlo como el eslabón final de una cadena de decisiones, dónde los planes y los programas son sus antecedentes. Ambos preceden a los proyectos en el orden jerárquico, aunque no necesariamente en el orden cronológico. Un proyecto situado en esta cadena de acciones siempre va a depender de un programa y un plan, pero su formulación puede no ser posterior a estos.

La representación gráfica de la relación entre las distintas acciones presenta, como puede verse en el cuadro adjunto, una forma piramidal, que en sentido descendente va de lo más abstracto a lo más concreto, y en general, cuando se presenta en orden cronológico, de lo anterior a lo posterior en el tiempo. Este orden de las decisiones obedece a la necesidad de una planificación general de la acción social que tiene un colectivo determinado. Una planificación adecuada permite una mejor orientación de todas las instancias implicadas y un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, para así, optimizar los beneficios derivados de las distintas acciones emprendidas.

Un programa es un grupo de actividades funcionales o multifuncionales, abiertamente definidas, planificadas con una duración continuada -no limitada en el tiempo-, que generalmente se descompone en varios proyectos. Seguidamente en esta pirámide tendríamos al proyecto como conjunto de actividades estrechamente definidas, planificado para una

duración finita, con una meta específica a alcanzar y generalmente descompuesto en varias tareas. Finalmente tenemos que la tarea es una actividad muy concretamente definida y planificada para una duración finita.



Como muestra el cuadro anterior tenemos tres niveles distintos de acciones. En el nivel superior se sitúa el plan.

Un plan es el resultado del proceso de preparación de las decisiones y de los instrumentos necesarios para llevarlas a cabo. Es una decisión de carácter político a la vez que una técnica de ejercicio del control. En él se recogen los principios generales, los fines y objetivos últimos, así como los medios para alcanzarlos, y los límites, tanto temporales como espaciales y materiales a que deben atenerse el resto de las acciones bajo su influencia.

Fijadas las grandes líneas de actuación para el plan, nos encontramos con un segundo nivel, de mayor concreción: los programas. De un plan se pueden derivar un número variable de programas, dependiendo de su amplitud, de sus necesidades y capacidades. Un programa es el instrumento destinado a facilitar el logro de metas y objetivos definidos por un Plan, y fija objetivos específicos que serán alcanzados mediante la ejecución de un conjunto de acciones integradas, denominadas proyectos.

Un programa es algo más que un paquete de proyectos, porque supone vinculaciones entre los proyectos que lo componen. Esas vinculaciones pueden consistir en relaciones inmediatas de "insumo-producto" entre los proyectos o de complementación menos directa, que hace, sin embargo, que la realización de un proyecto sea requisito de la viabilidad de otro. Esto destaca la necesidad, no sólo de plantear un enfoque conjunto del programa sino también de que se consideren en la programación las restricciones de tiempo y otros factores que resultan de estos. De ahí que el programa tenga entre sus elementos básicos el planteamiento de una cronología de su realización. Así el programa se constituye en el antecedente inmediato para preparar y evaluar un proyecto coherente con el proceso global. En este contexto cada proyecto no se juzgará aisladamente, sino por el aporte y

complementación que signifique para todo el programa. Insertados en un programa, los proyectos adquieren connotaciones propias que se reflejan en la solución de los problemas de su formulación. Por ello los proyectos deberán contener todos los estudios necesarios para ser juzgados, evaluados y aprobados, ya que los programas y los proyectos se examinarán en distintos niveles de decisión.

La falta de planificación, por contra, puede hacer inútiles los esfuerzos realizados, que se solapen o dupliquen los presupuestos destinados a un mismo problema, que se desaprovechen o despilfarren recursos humanos y materiales y en definitiva que nos quedemos en los buenos propósitos, sin resultados prácticos.

Existen dos niveles en la Planificación:

a.- Una planificación estratégica a largo plazo, que sirve como marco teórico para las acciones a realizar.

b.- Una planificación operativa a medio y corto plazo que delimita las acciones más concretas que vamos a desarrollar.

La Planificación operativa, que es la que nos atañe, permite concretar las acciones a realizar en: Planes, Programas y Proyectos.

1.3.1. Secuencia para planificar.

Identificar todas las tareas a realizar en el proyecto

- Establecer las relaciones entre ellas y el orden de prelación: cuales deben realizarse antes y a cuales después.
- Definir los hitos del proyecto
- Descubrir cada tarea
- Asignar recursos
- Preparar un presupuesto de costes
- Ajustar la planificación y obtener un diagrama de actividades y un diagrama de recursos.

1.3.2. Estructura de descomposición del trabajo.

Se debe subdividir o fraccionar las distintas actividades hasta el nivel deseado de control

- Los elementos situados en el nivel mas bajo de la EDT constituyen la unidad más pequeña en que se divide el proyecto, y son la referencia para controlarlo y gestionarlo
- Estos elementos deben tener: identificación unívoca, ser medibles y manejables, un único responsable, incluir entradas y salidas claramente identificadas, producir a su finalización un resultado.

1.3.3. Criterios para descomponer el trabajo en tareas.

- Es recomendable conseguir una definición clara y precisa de la tarea de cada etapa, que permita la especialización de las personas, que permita el reparto de responsabilidades, que facilite la gestión.
- Si las tareas están lo suficientemente aisladas y diferenciadas, conseguiremos que la calidad del trabajo en una etapa no afecte a la de otra, de manera que no se mezclen responsabilidades, y que las técnicas seguidas en una etapa no comprometa a las que quieran seguir en otras.

2. EL PROYECTO

2.1. ¿Por qué trabajar con proyectos?

- Se hacen más visibles las necesidades de los beneficiarios.
- Hay una mayor integración interfuncional.
- Mejora la gestión de tareas complejas que involucran a distintas funciones de la organización.
- Aporta una visión horizontal frente a una visión vertical de la organización.
- Obliga a una utilización rigurosa de técnicas de gestión para la planificación, organización y el control de proyectos.

2.2. Definición de proyecto.

Se entiende por proyecto una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación... La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores en forma independiente y resolver por si mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo.

Lo que mejor define a un proyecto y lo diferencia de otro o de lo que no lo es, son las motivaciones, intenciones, fines, objetivos, metas y directrices que lo integran y cohesionan como un plan integrado y organizado del conjunto de recursos y medios con los que se puede contar, para conseguir unos objetivos a través de unas actividades.

El proyecto supone una estructura de actuación vinculada directamente con el medio sobre el que opera y en el que intenta incidir selectiva y sistemáticamente, partiendo de necesidades concretas a las que pretende dar respuestas eficaces.

2.3. Ciclo del proyecto.

El proyecto es un ciclo articulado y progresivo que va desde la idea inicial y la intención de intervenir hasta la valoración del conjunto de medios, actividades y resultados de los objetivos perseguidos.

Entendemos por ciclo de un proyecto, el proceso de principio a fin, o continuo de una acción social programada y llevada a cabo dentro de las actuaciones de las ONGs. El ciclo está constituido por etapas, fases o momentos sucesivos que se retroalimentan entre sí. Estas fases son identificación, diseño, ejecución y seguimiento, y evaluación. Aunque su denominación varía según los diferentes autores y organizaciones.

El ciclo de un proyecto debe entenderse en forma de espiral, no en círculo cerrado que vuelve a su principio, por eso el concepto de proceso continuo y progresivo, lo define mejor.

A la hora de afrontar la realización de un proyecto surge la cuestión de ¿Qué hacer?, para lo cual debemos tener presente lo que es necesario hacer, lo que deseamos hacer y lo que es posible hacer.

2.4. Donde surge un proyecto.

El proyecto medio del que hablamos, surge en espacios sociales y económicos en los que el conjunto de necesidades no sólo es grande sino que se siente como tal -es decir, existe un cierto nivel de conciencia de ellas-, al tiempo que se intuirá, al menos, que es posible solucionarlas.

Hay, pues, una base objetiva -carencias y colectividad necesitada- y una dimensión subjetiva conciencia de la necesidad y de la posibilidad de solucionarlas; junto a la disposición de enfrentar esa tarea.

Esa colectividad, por algún mecanismo -es frecuente que sea un factor externo o el análisis comparado con otro colectivo que ya ha vivido una situación similar- despierta a la idea de que es posible satisfacer un cúmulo de necesidades que, ordinariamente y por la dinámica normal, no podrían ser cubiertas.

También es verdad que, en la actualidad, muchos proyectos están naciendo y reproduciéndose en el seno de las ONGs que bien como agentes intermedios o como instancias de acción directa, han elaborado y ejecutado proyectos, anteriormente, durante los últimos años y continúan con esa vía de financiación externa; plantean tanto proyectos nuevos como ampliaciones, complementos, mejoras o cambios de lo que vienen realizando, con lo cual se obviaría alguna de las etapas del desarrollo de un proyecto.

2.5. ¿Qué había antes?

Antes del nacimiento del proyecto, objetivamente, existen en bruto todas las necesidades y problemas que, posteriormente han de ser la base para el proyecto. Si bien el mero hecho de que surja la idea del proyecto presupone una cierta capacidad organizativa, y en ese sentido el proyecto es primeramente intención y, seguidamente, tras una cierta idea de posibilidad,

el proyecto se convierte en finalidad; en cuanto tal, el proyecto moviliza a la colectividad y la aglutina en torno a la idea y su posible realización; ése es el inicio del cambio.

2.6. ¿Cómo y cuándo surge?

Es claro que no surge por generación espontánea, ni de la noche a la mañana. Es fruto de un proceso en el que, por lo general, existe la influencia directa o indirecta de un factor externo (en forma de ideas, personas u otro referente...) que activa y estimula la "posibilidad de hacer algo" para solucionar los problemas.

El cuándo viene marcado por el tiempo que tarda en penetrar la idea en el conjunto de personas o responsables que tienen autoridad o peso moral para hacer la propuesta a la comunidad afectada. La importancia de ese tiempo de difusión de la idea y la metodología que se use en la explicación de lo que se pretende repercutirá en el proceso posterior; cuidando el procedimiento e induciendo un movimiento de toma de conciencia y racionalidad, suele lograrse un efecto positivo que asegurará la continuidad del mismo.

De cualquier forma el cuándo y cómo, podemos decir que es fruto de la toma de conciencia de la posibilidad y de la decisión conjunta de hacer algo colectivamente que resulte beneficioso para la solución de las necesidades.

2.7. Los agentes que proyectan.

Los agentes son múltiples dependiendo de las etapas y las tareas con sus distintos compromisos y responsabilidades-; en alguna ocasión funciona el "todos a una", aunque es mayor el deseo que la realidad y siguen necesitándose animadores y promotores que induzcan y conduzcan la acción, en este caso ONGs; a estos podíamos catalogarlos de catalizadores más que de agentes.

Los protagonistas de la fase de identificación son los beneficiarios en general, las instituciones responsables del proyecto y las organizaciones que lo financian y apoyan.

Es recomendable que estos protagonistas tengan un conocimiento mutuo de algunos aspectos:

- Respecto a los beneficiarios y sus organizaciones representativas:
 - Sus objetivos.
 - Su organización habitual.
 - Sus procedimientos de participación.
- Respecto a las organizaciones responsables de financiar y apoyar el proyecto:
 - Su filosofía y procedimientos de intervención.
 - Sus objetivos operativos y criterios bajo los que se organizan.
 - Sus métodos de control de los recursos.
 - Sus actuaciones en otros ámbitos.

Cualquier intervención no sólo afecta a los beneficiarios directos, sino que también hay que considerar aquellos otros beneficiarios indirectos, e incluso a los excluidos y/o perjudicados, siendo poco aconsejable ignorar a estos últimos pues si no son tenidos en cuenta en el momento adecuado, resultará más difícil neutralizar las consecuencias, incluso podrán surgir disfunciones en el transcurso de la acción.

Es interesante destacar la "diagnóstico participativa" como método utilizado por algunas ONG y colectivos, por el que se asegura la incorporación de muchas personas y grupos en la identificación y diseño de lo que será su proyecto; entre otros aciertos de este método está el de acercar los procedimientos de análisis propios de las Ciencias Sociales, a los niveles prácticos de las intervenciones directas.

3. IDENTIFICACIÓN

Se pretende con esta fase asentar las bases del proyecto, conocer la situación de partida, la realidad que se pretende superar y la necesidad de transformarla de acuerdo con la orientación que se vaya a dársele.

Si hay alguna razón fundada para proseguir con la idea del proyecto, se adoptaría la decisión de continuar con el análisis y se especificarían los estudios de la etapa siguiente. Aquí se trataría de definir y delimitar la idea del proyecto, identificando sus posibles soluciones y alternativas, técnicas y económicas.

La identificación depende de la capacidad y exactitud de la medición y cálculo y su posterior buena ejecución.

La identificación es la fase menos formalizada del ciclo de gestión y tiene como finalidad analizar la situación que define el área y el objeto de una eventual intervención. Implica responder a las preguntas siguientes: ¿qué sucede?, ¿a quién le sucede?, ¿por qué sucede? y ¿cómo se va a solucionar? Supone trabajar en torno a la idea de lo que se quiere y/o se puede y/o se debe hacer; procesar dicha idea, sistematizarla y recabar un conjunto de información pertinente que permita, en un primer momento, caracterizar la situación en donde se va a intervenir; seguidamente, analizar la conveniencia de hacerlo.

La identificación debe ofrecer información, cuando menos, de las características de los destinatarios de la posible acción así como de otros actores potencialmente implicados; de los principales problemas que afectan a los beneficiarios y de las posibles alternativas de solución; de otras cuestiones complementarias que faciliten la toma de decisiones.

Existen numerosas técnicas para realizar el análisis de la identificación. Existe un cuerpo metodológico común, útil para el estudio integral del ciclo del proyecto, especialmente indicado para la identificación y con un importante nivel de consenso a nivel internacional. Se trata del Enfoque del Marco Lógico (EML).

El EML es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Constituye un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la elaboración de una matriz de planificación del proyecto.

La información resultante de la identificación deberá ser volcada en un primer instrumento para la sistematización de la toma de decisiones: la Ficha de Identificación. La cumplimentación de la Ficha de Identificación es la primera elaboración metodológica del esbozo de un proyecto. Su objetivo es determinar si se debe proceder o no a la elaboración del Documento de Formulación de dicho proyecto. Este ejercicio de primera aproximación debe estar enmarcado en las directrices y los principios generales de la entidad, y en otros documentos programáticos básicos, y sirve de referente para abordar la siguiente fase del ciclo: la formulación.

La Ficha de Identificación es un instrumento de trabajo de gran utilidad ya que sistematiza y condensa toda la información disponible hasta ese momento y ofrece un marco de referencia homogéneo. Por otra parte, debido a la gran cantidad de aspectos a considerar y a la posible recepción posterior de nuevos datos, la Ficha tiene un carácter dinámico y es susceptible de tener sucesivas redacciones y cambios hasta su aprobación definitiva.

La elaboración de esta Ficha de Identificación se caracteriza por su claridad y concisión en la exposición de las ideas y los datos de que se dispone y tiene un carácter descriptivo, dado que la información disponible podría ser limitada. En ella prima el contexto y la anticipación de los efectos de la acción sobre los resultados, las actividades y los medios materiales de ejecución.

Los aspectos fundamentales en que se basa esta Ficha de Identificación son los siguientes:

- La definición lo más realista y clara que sea posible del objetivo a alcanzar. Es aconsejable simplificar conceptual y textualmente las metas propuestas por la acción a emprender. Cuanto más sencillo y asumible sea el objetivo propuesto más factible será su comprensión y su aceptación.
- La delimitación y elección de los beneficiarios, definiendo desde un principio el grupo al que va dirigida la intervención. Esta es una información clave en la Ficha de Identificación, en la que deben indicarse los criterios de selección de los receptores del proyecto.
- La previsión financiera ponderada y realista. En el caso de que en esta fase no sea factible la elaboración de un presupuesto, sí resulta importante que tanto el identificador esboce una cantidad lo más precisa posible con el objetivo de tener una idea de la magnitud del proyecto. La elaboración del apartado de información económica en la Ficha de Identificación es fundamental ya que condicionará su aprobación, y el paso por tanto a la Formulación.
- La identificación expresa de las instituciones participantes. Hay que procurar reflejar su participación tanto económica, como en el papel que han de desarrollar a lo largo de la ejecución del proyecto.

- La Ficha recogerá una serie de datos básicos codificados, que permitirán desde su inicio el manejo más adecuado de la información.

Una vez analizada la Ficha de Identificación y si la actuación propuesta responde a las prioridades y directrices tanto de la ONG como del financiador podría procederse a la elaboración del correspondiente Documento de Formulación. No obstante, y dada la completa interdependencia que el Enfoque del Marco Lógico establece entre la identificación y la formulación, y al objeto de dotar de coherencia interna plena a la matriz de planificación, piedra angular, como posteriormente se describirá, del Documento de Formulación, se recomienda llevar a cabo un análisis que, en cuatro pasos consecutivos, posibilite una mejor comprensión de la realidad y delimite tanto los actores que se verán implicados en el proyecto de desarrollo como las situaciones negativas a subsanar, los eventuales objetivos a alcanzar y las posibles alternativas de actuación que la intervención plantea.

Las diferentes fases de este análisis se describen a continuación.

1. Análisis de participación.

Se trata de un primer paso esencial que definirá de forma global los indicadores, grupos y entidades involucradas en la intervención. El análisis de participación debe mostrarnos los principales problemas, intereses, fortalezas, debilidades y relaciones de los distintos actores que de forma directa o indirecta se verán implicados en el proyecto. Asimismo debe delimitar de forma más concreta y definida los beneficiarios del mismo y en consecuencia marcar pautas a la hora de seleccionar aquella alternativa de acción más ajustada a los mismos.

2. Análisis de problemas

Tomando como punto de partida la información obtenida en el análisis de participación y la selección de beneficiarios realizada se identificarán los principales problemas de éstos hasta obtener una visión comprensiva de su realidad lo más amplia posible. Los problemas se ordenan a través de una lógica causal construyendo un árbol de problemas a partir de aquel que es identificado como principal o focal.

3. Análisis de objetivos

En esta fase se reconvierte el árbol de problemas en un árbol de objetivos transformando la lógica causa-efecto de aquel, en una relación medios-fines. El objetivo de este paso es ofrecer una visión de la realidad que se espera alcanzar una vez resueltos los problemas identificados en el paso anterior, convirtiendo éstos en condiciones deseables y positivas.

4. Análisis de alternativas o discusión de estrategias

La finalidad de este último paso es identificar en el árbol de objetivos las posibles opciones que puede presentar la intervención, definiendo, sobre la

base de una serie de criterios preestablecidos (técnicos, económicos, institucionales, etc.), aquella que pueda ser ejecutada con mayores posibilidades de éxito partiendo de la perspectiva del grupo escogido como beneficiario en el análisis de participación. Hay que señalar que en los criterios utilizados para la selección de las alternativas no deberán excluirse en ningún caso el coste de la intervención, su impacto y viabilidad.

Es importante señalar que este proceso analítico, que puede llevarse a cabo mediante un taller participativo, proporciona información básica para cumplimentar la Matriz de planificación y Constituye la base que dota a la misma de lógica y coherencia interna.

La información recogida en toda esta secuencia analítica deberá ser incorporada, en los anexos del Documento de Formulación (en el caso de los árboles de problemas y objetivos) y ser incluida, además, en el apartado "Contexto y análisis de la situación".

3.1. A partir de la realidad concreta y compleja.

Los proyectos de las ONGs parten de las necesidades y su entorno. A la hora de ir precisando lo que se pretende hacer para solucionar esas necesidades e impulsar procesos de transformación, hay que cuidar la medición más exacta posible de esa realidad y sus coordenadas concretas. Esta evidencia, es conveniente reiterarla, con el fin de evitar que el proyecto responda a los deseos de algún "promotor" o instancia allegada, y, depurando otras posibles intenciones, fuera de las de los beneficiarios de la intervención.

Para partir de la realidad hay que analizarla bien, destacando, en cifras precisamente lo que no hay, sus carencias, o dicho de otra forma, calcular las necesidades.

Existen dos niveles de realidad interrelacionados que, han de ser analizados para mostrar la "justificación" del proyecto, la realidad inmediata -el conjunto de relaciones y actores directos-, y la realidad global -lo económico, social, cultural y político-. que condiciona a esas relaciones y actores como contexto.

Con el fin de fijar actuaciones realistas y acordes con el contexto en las que el proyecto podrá basarse, sería conveniente tener en cuenta:

- Las políticas sociales lugar o sector social en el que se pretende intervenir.
- Las líneas de actuación de las distintas ONGS que trabajan en ese campo.
- Los proyectos o actividades, si existen, relacionadas con el ámbito en el que se intervendrá.

A partir de lo cual podrán establecerse las líneas básicas del futuro proyecto.

Hay que tener en cuenta las diferentes posturas a la hora de interpretar la realidad. Pueden producirse distintas respuestas, en función del lugar que se ocupe, a las carencias, posibles soluciones y prioridades, siendo fundamental que exista consenso en la necesidad que origina el proyecto.

De la realidad inmediata será preciso identificar bien las "medidas" exactas del colectivo que ha de ser sujeto -y posible objeto- del proyecto, así como los límites y alcances del espacio socio-económico y los tiempos en los que el proyecto puede realizarse

De la realidad global será necesario llegar a conocer los flujos de fuerzas que condicionan -para bien o para mal- la situación física en lo infra-estructural, la demográfica, la organizacional, la económica, la financiera, la política global y sectorial y la social y cultural, para ver qué conexiones tienen con lo que se vaya a plasmar en el proyecto.

3.2. El cálculo de las necesidades.

Entre todas las mediciones, la más compleja ha sido la medición de las necesidades, precisamente porque en todos sus cálculos hay que contar con el factor subjetivo y valorativo que acentúa la extensión e intensidad sentida de tal o cual necesidad dependiendo, incluso, de con qué "bien" vaya a ser cubierta.

Pero no es sólo el factor de la subjetividad individual y colectiva el que puede dificultar e, incluso, distorsionar la cuantificación, sino el mismo hecho de cuantificar y cualificar la magnitud de lo necesario, ya que las necesidades han de ser catalizadoras del estímulo para el desarrollo del proceso de satisfacción de necesidades que es el proyecto. Por ello si la medición no se calcula y usa correctamente, es muy difícil que se logren todas las funciones que, en el desenvolvimiento posterior, debería cumplir.

La experiencia nos dice que las tendencias erráticas de la mayoría de los proyectos que no se ajustan a lo previsto, son consecuencia de un cálculo desfasado de las necesidades (no es raro que se "estimen" a ojo, decidido por olfato o "intuición"; o en consulta/entrevista directa a la población de afectados que, como es lógico, la subjetivizará al tamaño de sus deseos y expectativas).

3.3. Valorar / medir los recursos internos.

Es el segundo momento intenso de la identificación, dada la infravaloración que, corrientemente se ha hecho de esos recursos propios. La mayoría de los proyectos están buscando el fortalecimiento, crecimiento y obtención de rendimientos óptimos de los recursos materiales, financieros u sobre todo técnicos y humanos con los que cuentan estos grupos y que la aportación externa se incardine en ese horizonte. De ahí la importancia que tiene una correcta medición y valoración de los recursos propios, para identificar y diseñar el proyecto sobre bases reales incorporando tanto los que estén en activo como los potenciales que puedan sumarse en el proceso.

Desde una perspectiva idealizada cabría decir que es necesario calcular esos recursos en sí mismos, sin la expectativa de que vayan a venir de fuera los recursos financieros, humanos o técnicos; ya que la sola incorporación de ese supuesto distorsiona la valoración de los propios recursos y propicia la sustitución de los propios por los externos, lo cual repercute a la baja los cálculos de todas las potencialidades internas, que son, precisamente las que es necesario desarrollar.

De entre los recursos a medir los más delicados son los técnicos y los humanos, sin olvidar el papel básico del cálculo de los recursos físicos y materiales que sufragarán la mayor parte del proyecto.

Sobre el cálculo del dinero, en la mayoría de los proyectos es una cuestión fundamental estudiar su uso e influencia en los flujos económicos de los beneficiarios y su entorno. Es muy difícil prever lo que vendrá, pero es obligado saber con qué se cuenta.

En esa medición de los recursos técnicos y humanos, cada vez más, se hace necesario calcular correctamente el nivel de conocimientos, habilidades y uso de los instrumentos técnicos, máquinas, herramientas, etc. Más compleja suele ser la medición y previsión de la utilidad y capacidad del recurso humano en todos sus componentes; sin embargo ese factor en la mayoría de los proyectos será ineludible, pues, la valoración de él, incluso a precios de mercado laboral, será un elemento clave para la cuantificación monetaria global del proyecto y de la aportación que la ONG y/o beneficiarios harán al monto total.

3.4. Cálculo del desajuste entre recursos calculados, necesidades estimadas y expectativas previstas.

El estudio comparado entre los tres niveles; necesidades, recursos y expectativas, constituirá el núcleo generador del futuro proyecto. La medida del desajuste entre necesidades y su posibilidad de satisfacción a través de los recursos propios será la que origine la demanda de recursos externos, que puedan cubrir las expectativas que definan los objetivos del proyecto. Estamos en el esbozo del diseño del proyecto.

Ese análisis inicial no es fácil; requiere un cierto cálculo técnico y experiencia, conviene lograr un grado de aproximación suficiente para que los sucesivos cálculos no resulten desmesurados. De nuevo el factor subjetivo puede jugar una mala pasada al incorporar las expectativas de una desmesurada financiación externa, en las previsiones.

En la correcta valoración de ese desajuste se apoyará la medición de los recursos exteriores y su naturaleza -teórica, financiera, humana...-; pero, lo que es más importante, según sean los criterios de valoración que se apliquen sobre los desajustes y de la importancia que se atribuya a los recursos externos en comparación cuantitativa y cualitativa con los propios condicionará la viabilidad del proyecto.

Este momento de la identificación ha de ejecutarse con el máximo de precisión; y del resultado han de ser absolutamente conscientes, al menos los responsables del proyecto futuro; ellos no pueden ni deben ser engañados, pues han de tener capacidad de gestión de esos recursos y de maximización de sus rendimientos. Sin ello no hay verdadero proyecto; habrá otra cosa, aunque con ella se obtengan recursos financieros y se gasten.

La experiencia de los últimos años en los que, de alguna manera, ha abundado la oferta de financiación externa, ha influido decisivamente en la tipología y envergadura de los proyectos y en la composición de la

proporcionalidad entre recursos externos/internos; así como en los niveles de la dependencia respecto a la administración, y en el surgimiento de un sector social especializado en "gerenciar" proyectos fuertemente subvencionados sin la base social necesaria para incidir en la transformación de la realidad de los beneficiarios.

3.5. Valoración integrada de todos los factores de producción y sus correspondientes herramientas.

Es el final de este momento interno en la identificación y el comienzo de la definición del proyecto como unidad de intención y de ejecución. El espacio socioeconómico; la población y sus necesidades; los agentes y sus funciones; los recursos y posibilidades; todo ello, hechos factores de acción conjunta, constituyen los elementos para el acotamiento del proyecto y su completa identificación. Entre todos esos factores va a destacarse la dirección y gestión dentro de la ONG, que marcarán el diseño del proyecto.

3.6. Focalización como herramienta de gestión.

La identificación se completa con un instrumento de gestión, válido tanto para proyectos como para programas, denominado focalización. Focalizar es concentrar los recursos disponibles en una población de beneficiarios potenciales, claramente identificada y luego diseñar el proyecto o programa con que se pretende atender un problema o necesidad. Se basa en la idea de segmentación de la población. Así, conociendo las características del segmento al que nos dirigimos, se le puede atender mejor y aumentar el impacto producido sobre la población beneficiaria. De esta manera se aumenta la eficacia de las políticas sociales y se evita que beneficien a quienes no va dirigido nuestro proyecto o programa. Supone, por tanto, un criterio de exclusión de aquellos a quienes no afecta la necesidad que hemos detectado.

La focalización hace que se asignen mejor los recursos disponibles, que suelen ser escasos, y permite que se liberen parte de los mismos para destinarlos a otros fines. Posibilita un mejor diseño de los programas o proyectos, al hacer más precisa la identificación de las carencias a resolver y de quienes lo padecen. Por todo ello asegura una mejor solución a los problemas detectados y reduce el periodo de duración de la intervención.

Se pueden distinguir dos criterios de focalización según se quiera identificar a individuos o ubicar a los beneficiarios en espacios geográficos. Optar por uno u otro, dependerá del tipo de problema al que nos enfrentemos y del proyecto al que se recurra para solucionarlo. La identificación de individuos se puede realizar mediante la selección de los indicadores que nos señalen quienes entrarían dentro de la población beneficiaria. Por ejemplo, si se va a llevar a cabo un proyecto de alfabetización, el indicador sería: "personas que no sepan leer ni escribir".

La identificación de los beneficiados en espacios geográficos, se basa en la discriminación positiva. Los programas o proyectos se destinarían a los habitantes de zonas donde predomine la situación de necesidad detectada.

4. DISEÑO

Nos referimos a la concepción del proyecto en cuarto tal, dándole la forma precisa; después de discutir su totalidad y la articulación de sus partes; clarificando la coherencia de esa unidad de intención y ejecución que va a caracterizar; haciendo, en definitiva que adquiera señas de identidad y su figura propia. Los diseñadores del proyecto ponen un cuidado especial en resaltar la unidad e integralidad de la línea de fines, objetivos, metas y directrices estratégicos para conseguirlos, al igual que los usos de los recursos, medios, técnicos e instrumentos.

En el diseño del proyecto debe reflejarse la estructura de gestión para su ejecución. Con tal motivo se desarrollan los siguientes puntos:

- Organigrama, en el que se situará el proyecto dentro de la organización.
- Funciones del personal del proyecto, responsabilidades y atribuciones de cada uno de los intervinientes.
- Relaciones del personal; jerarquización, comunicación y tipo de relación entre ellos.
- Mecanismos de control, coordinación y supervisión.
- Sistemas de evaluación interna y seguimiento.
- Canales de información.
- Modo de administrar los fondos, aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de los recursos.
- Servicios y equipamiento generales a utilizar.

4.1. Denominación y descripción.

Hay que indicar que es lo que se pretende hacer, identificar el proyecto y el marco institucional desde el que se realizará. En este apartado se debe definir y caracterizar brevemente la idea central que se quiere llevar a cabo.

4.2. Diagnóstico.

Hay que interpretar el proceso de identificación realizado en la fase anterior. Esto nos permitirá saber que recursos humanos y materiales vamos a precisar, y que actividades debemos realizar para el desarrollo del proyecto.

El diagnóstico debe explicar claramente por qué creemos que se produce el problema identificado y por qué debemos actuar sobre él, de la forma propuesta y no de otra.

En el diagnóstico se deben concretar, al menos, los siguientes aspectos principales:

4.2.1. Descripción del medio.

Para describir el medio en el que se va a desarrollar nuestro proyecto, primero tenemos que señalar su localización física y su cobertura espacial.

a) La localización física de un proyecto supone determinar el lugar o área donde se emplazará. Puede hacerse a dos niveles:

Macro-localización; ubicación dentro de un área, región, comarca, etc.

Micro-localización; en un barrio, distrito, etc

b) La cobertura espacial señala la zona o área de influencia que abarcará el proyecto. Una vez delimitado el espacio geográfico en que nos vamos a mover, debemos recabar una serie de datos del mismo, tales como:

- Principales infraestructuras.
- Equipamientos.
- Comunicaciones.
- Características y roles sociales.
- Características culturales.
- Distribución de la riqueza.
- Situación de los diferentes estratos de la población (Seguridad, sanidad, educación, trabajo, vivienda...)

La buena o mala calificación de estos elementos puede favorecer o frenar el avance del proyecto.

4.2.2. Los problemas.

En el diagnóstico es fundamental definir correctamente los problemas que hemos identificado. De ellos, uno es el que podemos considerar central, el que justifica la realización del proyecto.

Dos aspectos deben aclararse de dicho problema: explicar su importancia y la urgencia de solucionarlo, y justificar por qué el proyecto que presentamos es la mejor respuesta a ese problema.

Para ello hay que explicitar la naturaleza del problema, sus causas, su repercusión y las consecuencias que se derivarían de no intervenir como nos proponemos hacerlo.

También hay que reseñar la importancia que se concede a la resolución de ese problema teniendo en cuenta las razones políticas, cuando el proyecto se puede encuadrar dentro de las orientaciones de un plan o programa político; y las razones técnicas; la magnitud de las necesidades y problemas y nuestra capacidad para enfrentarlo. Por último, hay que señalar el valor de futuro de nuestro proyecto, la oportunidad de mejora del medio una vez haya sido ejecutado.

4.2.3. Los medios

Para diseñar un proyecto hay que valorar:

- Los medios propios disponibles.
- La ayuda externa con la que contamos.
- Los medios que nos resulten posibles conseguir para complementar los necesarios.

4.2.4. La capacidad de organización y movilización de medios y ayudas.

Hay que tener en cuenta la inserción y el reconocimiento institucional de la organización responsable del proyecto, así como la cualificación técnica, administrativa y metodológica de los responsables y del resto de participantes en el proyecto.

4.2.5. Los principales obstáculos.

Es importante analizar los obstáculos principales con los que se puede encontrar nuestro proyecto. Ha de verse, en primer lugar si son superables o no, y en caso afirmativo articular los medios adecuados para su superación.

4.3. El cálculo de posibilidades y probabilidades.

Es el estudio pormenorizado de todas las alternativas posibles, incluidas las exteriores y de pesar y medir las más probables y, dentro de ellas las mejores, es decir aquellas que ofrecen más garantías de poder llevarse a cabo con menores costos totales y mayores beneficios.

4.4. El estudio de viabilidad y sus dimensiones.

Para las empresas éste es el punto central, de la viabilidad económica dependerá la decisión para invertir o abandonar. Lo que será decisivo en los análisis empresariales: el cálculo de rentabilidad y de mercado, en nuestro caso se complica más.

Esas dimensiones son imprescindibles en los proyectos identificados por las ONGs, ya que aquí nos movemos en un campo diferente al meramente empresarial, mucho más complejo, que contempla la viabilidad de un plan de intervención integrado con múltiples dimensiones, de ahí la necesidad del estudio detallado de esas viabilidades y la exigencia de su rigor. Reiterar que estas dimensiones o viabilidades están íntimamente relacionadas y en caso de no integrarse de forma equilibrada, la viabilidad final peligrará.

Es errónea la creencia de que los estudios de viabilidad realizados por encargo a las empresas consultoras, son más rigurosos que los hechos por los identificadores de proyectos en las ONGs. Si es verdad que son más caros o más costosos, pero no mejores, ni más científicos, ni más exactos.

El fin del estudio de viabilidad es analizar a partir de la idea general de la acción si todo es coherente, una vez concretados sus objetivos, los medios y actividades para alcanzarlos. Además implica la posibilidad de llevar a cabo el proyecto reduciendo al máximo todos los obstáculos; considerar si los resultados esperados se ajustan a los esfuerzos e inversiones estimadas; y la continuidad que los destinatarios están dispuestos a asumir por ellos mismos para la obtención de objetivos.

Existen al menos, seis dimensiones específicas de estos proyectos:

1.- Viabilidad política: conocer en qué medida el contexto político es favorable, indiferente o contrario al proyecto.

2.- Viabilidad técnica: conocer tanto cualitativa como cuantitativamente la idoneidad de los recursos. Mientras se realiza éste análisis también es posible conocer las lagunas de información existentes.

3.- Viabilidad social y cultural: conocer las normas sociales, institucionales y culturales de la población destinataria debiendo ser consideradas y medidas cuidadosamente. Hay que tener en cuenta las diferencias de género y el impacto que el proyecto pueda tener.

4.- Viabilidad económica y financiera: conocer las limitaciones en cuanto a la utilización de recursos, así como la valoración, administración y obtención de recursos monetarios y de otra índole.

5.- Viabilidad ecológica: conocer el posible impacto ecológico o medioambiental que el proyecto pueda ocasionar sobre el espacio geográfico.

6.- Viabilidad organizacional: valorar si la ONG dispone de capacidad real de abordar la dimensión y aspectos del proyecto.

4.5. Factores externos.

Existen una serie de factores o pre-requisitos para el logro de los efectos Objetivos, e impacto (Finalidad última) del proyecto sobre los que la dirección del mismo no tiene control. Estos factores externos condicionan el desarrollo del proyecto por lo que es necesario tenerlos en cuenta en el diseño del mismo.

Obtener los productos previstos en el diseño, puede no ser suficiente para alcanzar los objetivos propuestos. Hace falta, además, que se dé el factor externo o pre-requisito que hemos identificado. Si así ocurre, se podrá pasar del nivel de efectos al nivel de impacto. Los factores externos que identifiquemos deben ser:

- Realistas y bien fundamentados. Si no, afectaría a la viabilidad del proyecto. Ha de explicarse, también, por qué esos factores pueden darse.
- Precisos. Han de expresarse en términos concretos. Hay que indicar sobre la base de qué fuentes se determina el factor.
- Completos. Se deben recoger todos los factores que condicionan el proyecto a todos los niveles (Impacto, efectos, producto).
- Resulta útil realizar un cuadro sintético de los distintos niveles de resultados esperados, los indicadores de cada uno de ellos y los factores externos que condicionan el paso de un nivel a otro.

4.6. Evaluación previa.

Es la evaluación del proyecto que se lleva a cabo en la fase de diseño, también llamada evaluación ex-ante. Se efectúa antes de que el proyecto sea ejecutado para comprobar si su diseño es correcto, es coherente internamente, se adapta al contexto, etc. Con esta evaluación se pretende detectar, para poder corregir, los errores y deficiencias que pueden existir en todos los pasos que se han dado antes de la ejecución del proyecto. De no llevarse a cabo, se pueden producir posteriormente en el desarrollo del proyecto, desviación de lo programado o nuevos problemas no previstos que dificulten alcanzar los objetivos marcados.

En la evaluación previa se ha de revisar todo lo realizado hasta este momento con referencia á los siguientes aspectos:

a) La evaluabilidad de lo programado. Hay que comprobar si el proyecto presenta alguna dificultad para ser evaluado en sus aspectos significativos. Si los datos para la evaluación son accesibles, fiables y suficientes. Si se cuenta con los recursos necesarios, etc.

b) La idoneidad y pertinencia de lo planificado. Hay que revisar si el análisis de la realidad realizado es el adecuado y si sus resultados son correctos y útiles para nuestro proyecto.

Hay que comprobar si los objetivos elegidos son los adecuados y están bien definidos. Además de si son evaluables y realizables. En última instancia debemos asegurarnos que con las actividades y tareas propuestas se pueden alcanzar los objetivos del proyecto.

c) Coherencia interna. Se debe revisar todo el diseño para comprobar que todos los elementos que lo integran son coherentes entre si y se adaptan a los propósitos del proyecto.

Una vez diseñado el proyecto y tras someterlo a una primera evaluación, transcurrirá un periodo variable de tiempo hasta que se pueda poner en marcha el proyecto. Durante ese tiempo se pueden alterar las condiciones reflejadas en el diseño, o puede constatarse que los recursos finalmente disponibles, no son los esperados. Todo ello nos obliga a estar preparados para decidir si es posible continuar con el proyecto en las nuevas circunstancias y, en caso afirmativo, re-eleborar su diseño.

4.7. De lo posible, lo probable y tras lo viable, lo factible.

Así se marca la secuencia lógica, consciente o no tanto, que siguen los proyectos. La factibilidad o visto bueno para poner en práctica lo proyectado será el resultado acumulado de todo ese proceso de análisis, hecho concienzudamente y en grupo. El estudio de esos matices es la escalada

para el lanzamiento del proyecto identificado. Ya se está listo para el siguiente paso: la Formulación.

Los puntos anteriores permiten que el proyecto tenga las dos condiciones básicas para estar bien caracterizado: especificidad y diferenciación. De la claridad de diseño del proyecto dependerá una correcta programación del mismo; aunque ese plan irá modificándose y readaptándose a medida que se vayan precisando sus extremos. Ese plan y diseño orientarán la política a seguir por el grupo y por sus agentes; y el tipo de relaciones que es necesario mantener para su lanzamiento como proyecto.

5. LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

El diseño que es una especie de borrador del proyecto, ha ido tomando cuerpo con los estudios de lo posible a lo factible; ya se tienen los datos suficientes para elaborar detalladamente el proyecto en todas sus partes y detalles. Y eso es necesario tenerlo claro antes, incluso, de pensar a dónde y quiénes vaya a presentarse. Es necesario tener en cuenta que llegado ese momento materializado en la presentación, el factor subjetivo ya no estará al alcance del grupo, sino en la psicología y voluntad de los financiadores que, desde el exterior, verán con ojos atentos lo que se les solicita y si cumplen las condiciones que ellos han fijado tanto a nivel administrativo como para que coincida con sus propias prioridades como entidades y así realizar aportaciones al proyecto.

Lo mejor, lo correcto, es que se elabore el proyecto en función de todos los datos recogidos y sin sentirse condicionados por los posibles interlocutores externos -aun sabiéndolos-; para ello podemos diferenciar la elaboración de la formulación; la elaboración afecta al mismo proyecto en cuanto tal; se trata de definirlo bien identificado como cuerpo ordenado de recursos totales para la satisfacción de las necesidades, y la formulación depende concretamente del modelo o formato con que cada convocatoria obligue a plasmar el proyecto.

En la formulación lo que ha de predominar es, -teniendo en cuenta a quien y cómo ha de presentarse- la fórmula o las distintas formas de expresión que debe adoptar, de tal manera que el contenido y objetivos del proyecto mueva la voluntad de colaboración y los recursos financieros de los financiadores.

5.1. Estudio de los recursos.

De una adecuada gestión de esta área depende la supervivencia del proyecto y la eficaz ejecución del mismo, lo que supone realizar una adecuada previsión de necesidades así como cuidar la selección de los recursos que empleemos, para obtener el mejor resultado con la menor inversión.

El proceso de análisis de los recursos materiales sería:

- Cuantificación.
- Búsqueda/captación.
- Readaptación del proyecto.

5.1.1. Cuantificación.

En los proyectos sociales la calidad y asignación de recursos han de estar justamente equilibrados en función de los beneficiarios y la orientación de la actividad, de manera que ni reservemos recursos para conseguir un mejor balance económico ni gastemos innecesariamente unos recursos limitados para conseguir unos estándares de calidad que ni han sido demandados ni son adecuados a la actividad.

En la recopilación de la información es importante contar con la colaboración del mayor número de personas, en principio con todos los miembros de la organización relacionados directa o indirectamente con el proyecto, con miembros de otras ONGs, que pueden orientarte en el gasto que ha supuesto una actividad parecida, empresas con las que trabajamos, sindicatos para el tema de los contratos laborales, etc.

A) Estructura de recursos del proyecto:

La primera tarea a realizar es definir esa estructura de recursos, con la premisa de que los recursos siempre van en función de las actividades. Por tanto hay que:

- Analizar las distintas actividades del proyecto No hay que dar cosas por sentadas, los datos son hechos, y las intuiciones rara vez son un acierto.
- Hacer un listado adecuado de los recursos que nos vayan a ser necesarios, perfectamente separados unos de otros y con las cantidades precisas.
- Señalar las características del recurso.
- Establecer el grado de prelación: Para establecer en que medida un recurso es más importante y por tanto debe estar contemplado delante de otro, hay que tener en cuenta los que son imprescindibles para la ejecución de las actividades y cuales son secundarios, teniendo claro en caso de obtener una financiación insuficiente donde se puede o no recortar.

La relación de todos los recursos que empleemos debe aparecer en el análisis de costes, independientemente de que los sufraguemos nosotros o no, para tener una visión clara de la estructura del proyecto.

B) Tipos de recursos:

Económicos o financieros: Dinero. Se puede diferenciar dependiendo de la fuente de donde procedan: Fondos de particulares, Fondos de las Administraciones públicas, Fondos de empresas, fondos propios.

Materiales: Instrumentos técnicos y equipamientos de la entidad, tales como mobiliario, locales, equipos informáticos, maquinaria, existencia, etc.

Inmateriales: Derechos de autor de publicaciones, patentes industriales, programas informáticos, etc.

Metodológicos: son aquellos conocimientos o técnicas, que nos ayudan a saber como organizar la asociación, dentro de estos estarían las técnicas de planificación, gestión, organización y evaluación que sirven para optimizar el resto de los recursos, (Know how).

Humanos: incluye a todas las personas que tengan que dedicar parte de su tiempo al desarrollo de actividades relacionadas con el proyecto, tanto personal contratado por la organización como personal voluntario.

Es necesario realizar una búsqueda y selección de los recursos humanos más adecuados a las características del proyecto, teniendo en cuenta la cualificación, la dedicación y el compromiso con la organización y definir que coste va a suponer su incorporación y que van a aportar al proyecto.

Hay que agrupar los recursos en dos categorías:

a) Gastos fijos, sobre los que no tenemos control. Normalmente se dividen en 12 meses y se asigna una cantidad fija por mes.

b) Gastos variables, sobre los que si podemos incidir, y que pueden estar presentes o no en cada mes.

C) *Calendario financiero:*

Para conocer las necesidades de recursos a lo largo del periodo de ejecución del proyecto es necesario realizar un cuadro de recursos financieros, en el que se refleje las previsiones a hacer frente y los flujos de caja necesarios, teniendo en cuenta que no todos los periodos precisan de los mismos fondos, a causa de vacaciones, festivos, periodos de menos actividad.

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	TOTAL
Taller manualidades	1500	500	500		2000
Taller de jardinería	2000	500	500	1000	4000
Evaluación		200		300	500
TOTAL	3000	1200	1000	1300	6500

Los periodos del calendario financiero son de libre elección desde quincenas hasta cuatrimestres.

D) *Programa de adquisición de recursos:*

El Programa de adquisición de recursos se estructura en por el recurso concreto repartido en las fases que atienda a las actividades del proyecto.

RECURSO	Unidades	Coste/u	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ordenador	1	200.000		1/200.000	
Cartulinas	500	25	100/250	100/250	100/250
Alquiler sede	12	50.000	1/50.000	1/50.000	1/50.000
Libros de texto	25	5.000	25/125.000		

E) Presupuesto:

El presupuesto es una forma de definir lo que se espera que acontezca en el proyecto durante el periodo de ejecución. Los presupuestos no tratan solo de dinero, sino también de organizar los recursos y el tiempo.

Un presupuesto es un mapa, un mapa del futuro, dice lo que va a ocurrir con el proyecto en el próximo periodo, aunque no con total seguridad, es solo una apuesta razonable.

El presupuesto define de forma realista lo que va a ocurrir en términos cuantitativos con las finanzas del proyecto. Preparar un presupuesto que no sea realista no tiene sentido, pasarse es tan malo como quedarse corto. El presupuesto está hecho para cumplirse y es preciso que todos se comprometan a seguirlo.

Los recursos van siempre en función de las actividades, el presupuesto es un reflejo económico de las actividades.

El presupuesto asigna una cantidad de dinero al responsable de la actividad, que necesariamente ha de adecuarse a esa suma para dirigir con eficacia y acierto a un equipo humano. No incluir recursos que se sepa que no van a ser necesarios, para compensar posibles recortes.

El formato de los presupuestos puede variar, según la convocatoria, pero todos mantienen una línea común aunque cambien de aspecto o de terminología, lo importante es tener un modelo propio y adaptarlo a las mismas.

Los presupuestos tienen que ser manejables, los periodos de tiempo tienen que ser evaluables, para saber si se están cumpliendo las previsiones, para analizar los resultados y tomar medidas si es necesario. Hay que revisar la ejecución del presupuesto al menos una vez al mes.

Hay distintos tipos de presupuestos: ventas, producción, inventario, flujo de caja, pérdidas y beneficios, control de créditos, etc. El tipo de presupuestos que nosotros manejamos se acerca más al presupuesto de compras y de gasto de capital.

Otra calificación de los presupuestos sería:

a) Presupuestos de seguimiento: que son una mera actualización de un presupuesto anterior con idénticas categorías. Tiene la desventaja de que se pueden incluir partidas innecesarias o desfasadas, creando confusión.

b) Presupuesto cero: No se basan en cifras de años anteriores, son de nuevo cuño y por tanto más precisos.

Como metodología de trabajo es conveniente hacer un primer borrador con todos los costes posibles, y si sale una cifra muy elevada se puede

empezar a recortar en temas no prioritarios en los que la reducción no suponga una pérdida de eficacia.

En la realización del presupuesto hay que tener en cuenta los estándares de precisión: redondeo al alza o a la baja, si la cifra final es de un valor mayor de 50 subir hasta la centena, y si es menor de 50 bajar a la centena anterior.

En el presupuesto hay que incluir llamadas para aclarar aspectos del mismo o para entrar en mayores detalles, en hojas aparte.

Atención a los gastos ocultos, el coste presupuestado o visible puede finalmente no coincidir con el real, por ejemplo, las bajas laborales suponen un coste añadido al proyecto.

Si el presupuesto no es claro, no parece fundado o se subestima la importancia de ciertos aspectos lo más fácil es que acabemos con menos recursos de los esperados.

Cuando el plazo de las convocatorias aprieta y nos hemos quedado sin tiempo, podremos presentar el presupuesto del año anterior, incrementado en el IPC+3 puntos, para salir del paso, pero con la seguridad de que habrá que realizar modificaciones a lo largo de la ejecución del mismo.

5.1.2. Búsqueda / Captación.

Una vez que tenemos identificadas nuestras necesidades de fondos tenemos que conseguir el total de financiación para nuestro proyecto, y conseguirla en las mejores condiciones, con el mayor porcentaje posible de fondos propios para lo cual habrá que optimizar los disponibles y liberarlos de otros proyectos o actividades, y habrá que contar con las más diversas fuentes para evitar la quiebra del proyecto si nos falla algún financiador.

Si es un proyecto plurianual o permanente hay que hacer una planificación a largo plazo y prever las necesidades de fondos para el mismo evitando quedarnos sin fondos para hacer frente al mismo.

En la búsqueda de recursos económicos podemos diferenciar distintas fuentes donde conseguirlos:

A) Fondos de particulares:

- Donaciones: finalistas y no finalistas.
- Cuotas de los socios.
- Capital social o patrimonio fundacional.
- Venta de elementos de merchandising o de servicios como pueden ser los cursos, publicidad en el boletín, etc,
- Campañas de captación de fondos, sorteos, actos, fiestas jornadas etc.

B) Fondos de las Administraciones públicas:

Cada administración tiene su propias orientaciones y preferencias sobre los proyectos a financiar, con unos departamentos gestionados por personas que pueden tener mayor o menor afinidad con nuestros criterios, por lo que es necesario un análisis previo del organismo y de su sensibilidad a nuestras propuestas.

- Subvenciones: Totales o parciales (Entre 50 y 80%), mediante convocatorias públicas, y pueden ser subvenciones de capital, que financian inversiones y bienes de equipo muy necesarias cuando se está iniciando una actividad; o subvenciones de explotación: que financian actividades concretas; son las más habituales.
- Contratos y Convenios con la administración: compromiso de la administración que garantiza una serie de recursos para cubrir una actividad concreta o servicio determinado. La duración habitual es de un año.

C) Fondos de empresas:

- Prestamos de entidades financieras: una vez que se tiene la notificación de aprobación del programa se puede solicitar el adelanto de la subvención a la entidad financiera. Este sistema no es muy recomendable ya que siempre supone un coste añadido por los intereses.
- Líneas de crédito: solo se paga intereses por el dinero del que se dispone, a devolver en un año y con un alto tipo de interés.
- Esponsorización o patrocinio: es la recepción de fondos o servicios o productos a bajo coste, a cambio de que la imagen de la empresa se asocie a la de la ONG, es el llamado marketing con causa.

5.1.3. Readaptación.

En caso de que no consigamos los fondos inicialmente previstos debemos reajustar las previsiones de recursos, y en último caso la propia definición de las actividades para conseguir los objetivos marcados.

Por si este supuesto se da, es recomendable formular el programa de manera que se pueda dividir en bloques que puedan suprimirse sin que hagan peligrar la consecución del objetivo general del mismo.

Si las distintas fuentes de financiación no se pueden conseguir de manera uniforme es necesario disponer de un colchón para poder adelantar pagos y no tener que paralizar el proyecto.

En caso de no conseguir la financiación suficiente es mejor renunciar al proyecto que hacer un mal proyecto; reformulándolo en una nueva ocasión, o abandonándolo si económicamente no es viable.

6. FORMULACIÓN

6.1. Características generales de la formulación.

La Formulación constituye una fase esencial dentro de la gestión del ciclo de los proyectos. Aparece inmediatamente después de la identificación y en ella se trata de desarrollar y sistematizar la idea avanzada en la fase anterior.

El resultado material que debe proporcionarnos la formulación es el documento inicial del proyecto.

Una definición operativa de la fase de formulación es la siguiente: *"Preparación en detalle de los componentes de la acción según la matriz de planificación del EML y realización de análisis de participación, de problemas, de objetivos, de riesgos y de alternativas"*.

En esta definición se establece la completa interdependencia entre las fases de identificación y formulación. Así, los análisis de participación, problemas, objetivos y alternativas ofrecen la delimitación del área de la intervención que debe ser sistematizada a través, básicamente, de la matriz de planificación.

Un documento de proyecto debe reunir varias características:

- Una guía para la acción. La intervención debe describirse de la manera más precisa posible. Es necesario que las diferentes etapas de la ejecución estén claramente determinadas, con asignación concreta de recursos humanos, materiales y financieros.
- Un elemento de comunicación. El documento del proyecto debe ser la expresión de un compromiso entre todos los grupos e instituciones implicados en la puesta en marcha de la acción.
- Una base para la toma de decisiones. Un buen documento de proyecto debe incluir toda la información necesaria para permitir la adopción con pleno conocimiento de causa de una decisión respecto a la conveniencia, o no, de iniciar su ejecución.

La fase de formulación, entendida en este sentido más amplio, es denominada por la Comisión Europea "instrucción" y queda definida de esta forma: "Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto en base a un estudio de factibilidad; examen interno de los servicios del proveedor de fondos sobre la pertinencia del proyecto y su coherencia con las políticas sectoriales" (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993:64).

Una concepción relativamente similar es la que se propone en esta Guía, pues la fase de formulación tal como aquí se presenta incluye las etapas de elaboración formal del documento técnico del proyecto, su valoración previa y su eventual aprobación.

En la formulación es imprescindible seguir las normas expresas que facilitan los financiadores. La formulación habrá de responder a los formularios, aunque eso vaya en perjuicio de un conocimiento más espontáneo o directo del conocimiento de las realidades de los beneficiarios. Si en la elaboración, el presupuesto terminaba siendo la parte fundamental del proyecto, aquí en la formulación, el razonamiento de los conceptos y partidas contables con sus desgloses y justificaciones, se hace elemento decisivo para la buena imagen del proyecto y de quienes lo presentarán.

Cada organismo u organización suele disponer de un formulario propio para la presentación del proyecto. Hay que adaptar lo diseñado a los formularios correspondientes de aquellas instancias de las que esperamos obtener financiación. Dicha adaptación no sólo facilitará el análisis por parte del organismo financiador, sino que permite a los responsables del proyecto

disponer de un marco de referencia adecuado para poder ofrecer a los financiadores la información que deberán facilitarles a lo largo de la ejecución.

Cada vez hay una mayor coincidencia en normalizar los formularios de los distintos organismos. Se utilizan con mayor frecuencia los que consideran al proyecto como un ciclo; en tal sentido el más usado es el "Enfoque del Marco Lógico".

A efectos de este manual se considera un único modelo común de elaboración del proyecto que en nuestro caso coincide con la Formulación, realizándose un estudio de los elementos mínimos que deben reflejarse en la formulación de un proyecto.

6.2. Los contenidos de la formulación.

Ya se ha indicado con anterioridad que el documento del proyecto debe ser básicamente una guía para la acción propuesta, con asignación precisa de recursos y descripción de actividades. Se trata de establecer que el documento del proyecto responde de forma adecuada a una serie de cuestiones esenciales:

- ¿Por qué se hace?
- ¿Qué se espera obtener?
- ¿Qué es lo que se realizará?
- ¿Para quién/con quién se hace?
- ¿Mediante qué procedimientos se ejecutará lo que se hará?
- ¿Cuándo se hará cada cosa?
- ¿Dónde se hará?
- ¿Qué recursos se utilizarán?
- ¿Cuánto Costará?
- ¿Cómo se tornaran las decisiones?
- ¿Qué entidades participan y cómo?
- ¿Quién hará que?
- ¿Qué será necesario y no puede ser controlado por el proyecto?
- ¿Qué riesgos existen?
- ¿Qué pasará cuando el proyecto acabe?

Aparte de estas cuestiones esenciales que atañen especialmente a la coherencia y calidad de un documento de proyecto, hay que tener en cuenta que en la fase de formulación es necesario efectuar toda una serie de reflexiones proyectivas sobre la viabilidad o sostenibilidad esperada de esa intervención. Puede recordarse que la viabilidad ya ha sido definida "Como el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa" (MAL SECIPI, 1998:53). Es decir, es preciso que en el documento de proyecto se avancen unas previsiones razonables acerca de la posibilidad de permanencia en el tiempo de los beneficios generados por la intervención. Igualmente, es necesario incluir en el documento de proyecto los mecanismos y los criterios de seguimiento y evaluación.

Por lo que hace referencia a la formulación, el EML propone la presentación de los resultados de los análisis efectuados en un formato de matriz, en el que se describen de forma lógica los aspectos más relevantes del proyecto.

6.3. Entidad solicitante.

Se indicarán las siglas y el nombre completo de la/s ONG's que presentan el proyecto.

6.4. Nombre del proyecto.

Debe de coincidir lo máximo posible con el objetivo específico del proyecto. Será sintético y preciso. No deberá superar los ochenta y cinco (85) caracteres, contando los espacios entre palabras. Deberá permanecer invariado durante toda la vida del proyecto.

6.5. Datos de presentación del proyecto.

6.5.1. Área geográfica:

Cuando el programa o proyecto vaya a ejecutarse en un ámbito geográfico regional se hará constar en primer lugar la comunidad autónoma y, en segundo término, la o las provincias donde se ejecutará y finalmente el nombre de la localidad que mejor sirva para ubicar el área de ejecución, pudiéndose precisar en barrios si se trata de zonas específicas de intervención dentro de la localidad.

6.5.2. Otras entidades participantes:

Instituciones co-ejecutoras o colaboradoras en la ejecución del proyecto, incluir dirección, persona responsable, fecha de constitución, forma jurídica, ámbito de actuación, y cualquier otro dato administrativo de interés.

6.5.3. Proyecto presentado por.

ONG que ha tomado la iniciativa en la presentación del proyecto. Si se presenta en Consorcio se indicarán las Entidades que lo componen.

6.6. Duración.

6.6.1. Fecha prevista de inicio.

Se indicará mes y año previsto. El plazo máximo para iniciar un proyecto será de un mes desde la percepción de los fondos. Dependiendo de las convocatorias, el proyecto podrá, o no, iniciarse con anterioridad a la

resolución de concesión de la ayuda, pero en ningún caso con anterioridad a la fecha de inicio establecida en el formulario.

6.6.2. Fecha prevista de finalización.

Se indicará mes y año previsto.

6.6.3. Periodo total de ejecución.

Se expresará el número de meses que se ha previsto para la realización del proyecto.

6.7. Financiación total.

6.7.1. Coste total:

Monto global a que asciende el proyecto. Se expresará en euros. Las aportaciones en materiales o servicios se valorizarán y se cuantificarán en dinero.

6.7.2. Aportación solicitada:

Monto total de la aportación solicitada.

6.7.3. Otras aportaciones disponibles:

Se relacionarán los totales de las contribuciones: Otras aportaciones públicas, aportación de las ONG, otras aportaciones privadas, y aportaciones de Beneficiarios.

6.8. Descripción resumida del proyecto.

Este apartado, debe cumplimentarse de manera que permita de forma breve y concisa, la comprensión global del proyecto e incluya todos los elementos y datos relevantes del mismo, de forma que pueda considerarse como el resumen normalizado a incorporar en cualquier documento o informe del financiador.

Se tratará de expresar claramente para quién se realiza la acción, describiendo y cuantificando a los beneficiarios y la ubicación más exacta posible del proyecto.

6.9. Contexto y análisis de la situación

6.9.1. Contexto y antecedentes:

Se hará una consideración global sobre el marco en que se inscribe el proyecto y se incluirán aquellos antecedentes relevantes que expliquen la pertinencia de la presencia de la ONG. Rasgos del área física y económica donde se va a ejecutar el proyecto que sean relevantes para comprender la naturaleza de los problemas que el proyecto intenta resolver: marco geográfico, características económicas y sociales, datos demográficos incluyendo cuestiones de género, etc. En este apartado debe aportarse información sobre intervenciones actuales o de un pasado reciente en la zona, y diseñados para paliar alguno de los problemas identificados.

6.9.2. Descripción de los Beneficiarios y otros actores implicados:

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

Se debe insistir en la consideración de las mujeres como beneficiarias de los procesos de cambio social y crecimiento económico a través de la adquisición de poder, el fomento de la igualdad, haciendo más equitativa la división sexual del trabajo, el reparto de beneficios y la participación en el proceso de toma de decisiones.

6.9.3. Principales problemas detectados:

Se comentarán los principales problemas detectados en la realidad sobre la que se piensa incidir, sus relaciones y el procedimiento seguido para su detección.

Es muy útil, a través de talleres y otros esquemas de colaboración con la población beneficiaria, profundizar en las relaciones causales entre los factores negativos, racionalizando la situación de marginación o exclusión y llegando a un "árbol" o diagrama de problemas. Es aconsejable que este árbol figure en los anexos.

6.9.4. Análisis de objetivos:

A partir de los problemas, transformándolos en "estados positivos alcanzados" en una situación futura, deben plantearse los objetivos que se persiguen con la intervención. Estos objetivos serán ordenados por su importancia y por la relación causal que los vincula. Es por ello igualmente útil preparar su árbol de objetivos que es aconsejable incluirlo como anexo.

6.9.5. Análisis de alternativas y justificación de la intervención elegida.

Agrupando los objetivos por su naturaleza obtendremos las diversas alternativas o estrategias de intervención, entre las que, considerando otros factores (presupuestarios, por ejemplo) habrá que optar al diseñar la lógica de intervención.

En la justificación es donde se deben cuantificar los beneficios que se esperan conseguir con el proyecto. Es conveniente cuantificar en la medida de lo posible todas las mejoras que pretendemos lograr. Para ello podemos distinguir si los beneficios a obtener son sociales o económicos. Según sean de una clase u otra podemos cuantificar los siguientes puntos:

A) Beneficios sociales:

- Mejoras en la distribución de los ingresos.
- Mejoras en el acceso y desempeño del empleo
- Mejoras en el acceso a bienes y servicios
- Mejoras en aspectos migratorios
- Mejoras en nutrición
- Mejoras en salud
- Mejoras en seguridad
- Mejoras en educación y cultura
- Mejoras en redes viarias
- Mejoras en abastecimientos (Agua, electricidad...).

B) Beneficios económicos:

- Rentabilidad de las inversiones.
- Valor del incremento económico estimado.
- Valor de la producción y productividad prevista.
- Alcance económico de las infraestructuras y bienes de equipo a medio plazo.
- Alcance de las redes de comercialización y distribución de productos, bienes y servicios.

6.10. Lógica de la intervención.

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

Los objetivos y resultados se pueden describir como si ya estuviesen conseguidos o como la acción de conseguirlos.

6.10.1. Objetivo general.

El objetivo general constituye el estado positivo que nuestra intervención contribuirá a alcanzar, pero que por sí misma no puede plenamente garantizar. Se inserta en una estrategia compartida de mayor alcance y depende de diferentes intervenciones, relacionadas o no, que se sitúan más allá del ámbito concreto de nuestro proyecto. Debe ser coherente con la estrategia y el programa de intervención.

Características precisas:

- Que justifique el proyecto.
- Que sea coherente con el resto del proyecto.
- Que se exprese de forma verificable a través de indicadores.
- Que se formule como un estado ya alcanzado.

La Descripción de este objetivo suele ser genérica refiriéndose a un ámbito muy global de la vida del grupo o comunidad receptora del proyecto como puede ser una mejora en su nivel de vida, recuperación de identidad cultural o de grupo, etc.

Es conveniente incluir en la descripción él o los indicadores que expresan de forma numérica este objetivo y sus fuentes de verificación, estableciéndose con la máxima concreción posible cuál o cuáles serán los Indicadores (datos de cantidad o cualidad, tiempo y beneficiarios) que permitan contrastar si efectivamente se ha contribuido o no a lograr el objetivo global. Por el carácter genérico de la formulación de dicho objetivo normalmente resultará difícil establecer un indicador numérico, no obstante para la formulación de los indicadores de objetivos siempre se deberá tener en cuenta su carácter objetivo, esto es, que las valoraciones realizadas por distintas personas conduzcan a idénticas conclusiones.

Expresar a través de qué Fuentes de Verificación, (encuestas, observación directa, publicaciones, etc.) se realizará la verificación del cumplimiento de los indicadores definidos en el anterior apartado.

Asimismo hay que considerar las hipótesis, riesgos o presunciones. Con carácter general son aquellos factores ajenos al control directo del proyecto que tienen muy alta probabilidad de ocurrir y que pueden influir de manera determinante en el éxito del proyecto. Es importante considerar que las hipótesis siempre se deben formular en términos que sean favorables para el proyecto.

Al nivel del objetivo global las hipótesis son las situaciones que deben ocurrir para que dicho objetivo se mantenga en el largo plazo. Si, por ejemplo, hemos definido nuestro objetivo global como "Se ha incrementado el nivel de vida de la comunidad" entonces una hipótesis para que esto se mantenga a largo plazo puede ser que "la empresa que emplea al mayor número de beneficiarios no inicie expedientes de regulación de empleo".

En aquellos casos en los que una hipótesis sea muy importante para el éxito del proyecto, y tenga una escasa probabilidad de ocurrir, ésta se convierte en un factor letal que obligaría a abandonar el proyecto o a su reformulación.

6.10.2. Objetivo específico del proyecto:

El objetivo específico expresa el estado positivo que se pretende conseguir para la población beneficiaria mediante la ejecución exitosa el proyecto. Debe ser planteado como un flujo permanente de beneficios para el grupo destinatario: estos beneficios deben mantenerse o sostenerse por sí solos una vez concluida la intervención; esto es, deben ser viables.

Representa el fin inmediato que el proyecto mismo, con sus propios recursos y actividades, se propone conseguir en un determinado periodo de tiempo. Se parte de un problema que el proyecto intenta superar, siendo el objetivo la nueva situación en la que dicho problema ha sido subsanado total o parcialmente.

El objetivo específico es el primer elemento que se identifica en la formulación del proyecto estableciendo los demás como consecuencia (objetivo global), o causa (resultados y actividades) de aquel. Esto es, el objetivo global se alcanzará como consecuencia de haber alcanzado el objetivo específico, mientras que éste será un efecto derivado de la realización de unos resultados que se han alcanzado a través de ciertas actividades, y se corresponde con la alternativa seleccionada en el "Análisis de alternativas y justificación de la intervención elegida" del apartado 6.7. Contexto y Análisis de la Situación.

Así pues debe formularse con anterioridad al objetivo general y normalmente coincidirá con el título del proyecto. Cada proyecto debe tener un sólo objetivo específico, aunque en las intervenciones de carácter integral puede ser necesario definir varios dentro de un mismo proyecto. En este último caso es posible que sea pertinente de realizar un proyecto diferente por cada objetivo específico identificado.

Las características que deben tener estos objetivos son:

- Que especifique los beneficios previstos.
- Que sea realista.
- Que sea preciso, conciso y verificable.
- Que se formule como un estado ya alcanzado.
- Que no suponga la simple adición de los resultados esperados.
- Deben formularse en infinitivo, "Atender, instalar"..., etc
- Deben identificar con claridad los destinatarios.
- Han de permitir su medición.
- Han de ser diferenciables unos objetivos de otros.
- Han de orientarse, preferentemente, al cambio de situaciones.
- Deben evitar confundir objetivos específicos con actividades precisas para su consecución, y con los recursos necesarios para su logro.
- Deben graduar el nivel a alcanzar como objetivo, a partir del alcanzado en el periodo anterior.
- Debe cuidarse la coherencia entre los objetivos específicos y el objetivo general, al que sirven y del que derivan, y la coherencia interna de los propios objetivos.

Identificación de objetivos: dimensiones a tener en cuenta

1. Naturaleza y contenido de los objetivos: ¿Qué es lo que quiere cambiar el programa: opiniones, actitudes, comportamientos, el nivel de información?

2. Ordenación de los objetivos: ¿A qué nivel de abstracción se afirman los objetivos? ¿A qué nivel de inputs, de operaciones, de resultados finales?

3. Población-objetivo: ¿Para qué grupo específico se hace el Programa? ¿Cuáles son los límites o fronteras (geográficas, de edad, nivel de renta....) del grupo-objetivo?

4. Plazo en que se prevén, los efectos: ¿Cuanto tiempo tardarán en producirse los efectos del programa? ¿Se trata de efectos inmediatos o efectos a medio-largo plazo?

5. Magnitud de los efectos: ¿Qué efecto se espera? ¿De qué magnitud? ¿Es posible cuantificar los efectos esperados?

6. Estabilidad de los efectos: ¿Cuánto tiempo durarán los efectos del programa? ¿Será necesario mantener la intervención para que se mantengan los efectos?

7. Multiplicidad de objetivos: ¿Tiene el programa más de un propósito? ¿Son éstos incompatibles? ¿Están relacionados o son completamente diferentes? ¿Qué objetivos son prioritarios?

Consecuencias o efectos no esperados: ¿Qué consecuencias o efectos no esperados puede producir el programa?

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

Las Hipótesis relacionadas con el objetivo específico deben verificar que si se alcanza éste y efectivamente ocurren la o las hipótesis formuladas, ello contribuirá indudablemente a alcanzar el objetivo global.

6.10.3. Indicadores y fuentes de verificación.

A) Indicadores de evaluación.

Nos permiten medir el grado de consecución de los objetivos propuestos. Deben establecerse durante el diseño del proyecto, si no, tendrán que reconstruirse durante la evaluación de forma menos fiable.

Han de ser concretos y permitir una buena medición de los resultados, para ello deben reunir los siguientes requisitos:

- Independencia. Cada objetivo específico, al menos, debe tener un indicador propio.
- Verificabilidad. Debe permitir comprobar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto.
- Validez. Deben medir lo que se pretende medir. En conjunto, tienen que reflejar los efectos del proyecto.

- Accesibilidad. La información necesaria para los indicadores debe poderse obtener fácilmente. Sería conveniente utilizar indicadores que requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.

Dependiendo de los diferentes ámbitos de actuación del proyecto, los indicadores se clasifican en cuatro tipos posibles:

1. Indicadores técnicos. Se refieren a la adecuación de los recursos que se utilizan respecto a los objetivos y naturaleza de la acción. Por ejemplo, "recursos que han sido utilizados sin haber sido previstos".

2. Indicadores económicos. Referidos a los costes y rentabilidad del proyecto. Por ejemplo, "la relación entre el coste previsto y el coste final".

3. Indicadores de organización. Referidos al sistema de gestión, plan de actuación y apoyos complementarios. Por ejemplo, "cuantas personas de otras instituciones han colaborado en el proyecto".

4. Indicadores de impacto social. Se refieren al cumplimiento de objetivos del proyecto, aceptación de los beneficiarios y consolidación en el contexto donde se desarrolla. Por ejemplo, "Aceptación del proyecto por parte de los beneficiarios".

No siempre podemos encontrar indicadores directamente cuantificables de lo que necesitamos medir. En ese caso hay que utilizar indicadores de sustitución o indirectos.

B) Fuentes de verificación para seguimiento y evaluación.

Para un correcto seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos hay que explicitar las fuentes de las que vamos a obtener la información necesaria y los instrumentos que utilizaremos para su recogida.

Las fuentes pueden ser primarias (recogidas directamente de la población a la que se dirige la acción), o secundarias, (información recogida en otras instancias):

Fuentes Primarias:

- Entrevistas (estructurada, semi-estructurada, o abierta)
- Observación (Directa o indirecta, participante o no participante).
- Encuestas
- Método Delphos.
- Historias de vida.
- Dinámicas de grupo
- Panel de opinión.
- Debates dirigidos.
- Etc.

Fuentes secundarias:

- Informes estadísticos
- Documentos personales
- Archivos públicos
- Informaciones de prensa
- Etc.

6.10.4. Resultados esperados.

Definen los productos y servicios que se van a realizar durante la ejecución del proyecto. Su realización debe garantizar la consecución del objetivo específico y su logro depende directamente de las actividades previstas en la intervención.

A la hora de definirlos es necesario especifica en lo esencial los resultados materiales y no inmateriales del proyecto necesarios para el logro del objetivo específico, definiéndose de la misma forma los indicadores del grado de consecución.

En la Descripción de los resultados no debe haber ninguna ambigüedad siendo una de sus características la definición precisa y concreta de una situación que se alcanzará como resultado directo de la realización de algunas actividades. Por este motivo los Indicadores deben ser numéricos, señalando cuánto se conseguirá de una determinada magnitud (de cantidad de viviendas construidas, del número de personas capacitadas, etc.) y en qué periodos a lo largo de la ejecución del proyecto.

Las Hipótesis correspondientes a los resultados serán aquellas condiciones externas al proyecto necesarias para que una vez alcanzados los resultados lleguemos al objetivo específico.

Para cada uno de los resultados previstos se indicará, su descripción, indicadores, fuentes de verificación de los indicadores e hipótesis, entendidas éstas como las condiciones externas al proyecto necesarias para que, alcanzados los resultados, se llegue al objetivo específico.

Características precisas:

- Cada resultado es un producto o servicio necesario para alcanzar el objetivo específico.
- Su realización debe ser factible a través de las actividades programadas.
- Se define de manera sencilla y verificable a través de los indicadores.

6.10.5. Actividades previstas:

Las actividades serán las acciones que la ONG deberá llevar a cabo para la consecución de los resultados previstos. Se describirán todas y cada una de ellas, agrupándose en función de la consecución de cada resultado esperado, indicando con precisión qué actividades será necesario realizar para cada uno de los resultados previstos. Cada actividad debe ir claramente

referida a uno o varios resultados indicando qué actividades se realizarán para lograr qué resultado o resultados. Solamente se incluyen aquellas actividades que el proyecto tiene que ejecutar, distinguiéndolas de todas aquellas que forman parte del funcionamiento cotidiano de las instituciones o programas con las que se relaciona el proyecto. Las actividades, además de figurar en la MPP, deben reflejarse también en un calendario o cronograma.

Características precisas:

- Las actividades contribuirán directamente al cumplimiento de los resultados.
- El conjunto de actividades debe ser suficiente para conseguir los resultados.

Las actividades se concretan mediante la ejecución sucesiva de una serie de tareas. Se debe explicitar como se organizan y suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas que componen cada actividad.

Como ejemplo, si establecemos como resultado "Al final de la ejecución del proyecto dispondrán de un local de 90 m². en condiciones para celebrar reuniones" parece evidente que una actividad será "Transportar los materiales y realizar los trabajos de construcción". Para este tipo de actividad es fácil identificar las necesidades de recursos (personas y vehículos) y su coste monetario.

Otra actividad puede ser "Realizar los trámites necesarios previos a la compra del terreno donde se ubicará el local" lo que puede incluir algunos trámites de tipo jurídico y de negociación del precio. Para este tipo de actividades es más difícil que en el caso anterior la imputación de costes y medios, por lo que se realizará una valoración lo más aproximada posible, especificando este extremo.

Por cada actividad descrita se indicarán los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para su realización y el coste de dichos recursos.

6.10.6. Recursos.

Los recursos son el conjunto de medios humanos, técnicos y materiales necesarios para la realización de las actividades. Deben estar directamente relacionados con las actividades y ser necesarios y suficientes para la realización de cada una de ellas. Por último, deben ser proporcionados a la capacidad de gestión de la entidad que se encargará de la ejecución directa del proyecto. Todo recurso debe tener su expresión en el presupuesto.

Pueden distinguirse cuatro tipos de recursos:

- Humanos: Hay que disponer del número de personas adecuado y que tengan la capacitación necesaria para realizar las tareas previstas. Por ello es necesario especificar:

- El número de personas que participan en el proyecto.
- Las funciones que desempeñará cada uno, indicando quién es responsable de qué y la distribución del trabajo.
- La cualificación requerida para cada puesto. Y si es necesario capacitar a los participantes en el proyecto, cómo y cuándo se va a hacer.

- Materiales: herramientas, equipos, instrumentos e infraestructura física necesaria para realizar el proyecto.
- Técnicos: especificación de los medios técnicos y tecnológicos necesarios que se van a utilizar.
- Financieros: Descripción somera, que se especificará en el plan financiero, de los fondos que se pueden obtener para sufragar los gastos necesarios.

6.10.7. Indicadores.

Constituyen la expresión numérica de los objetivos y los resultados. Expresan el nivel de éxito esperado en la consecución del objetivo general, del objetivo específico y de los resultados. Definen su contenido en términos de efectos sobre la población destinataria: deben especificar para quiénes (grupo de beneficiarios), cuánto (la cantidad), cómo (la calidad), cuándo (el tiempo) y dónde (la localización). Los indicadores nos sirven para determinar el grado de consecución de los objetivos y resultados en las diferentes fases del proyecto.

Si los indicadores no expresan directamente los objetivos y/o resultados, es recomendable establecer más de un indicador, de modo que podamos tener una visión pormenorizada de los cambios producidos.

Características precisas:

- Expresan cantidad, calidad, tiempo, localización y beneficiarios.
- La comprobación de los indicadores se debe basar en datos fiables y fácilmente obtenibles a un coste razonable.
- Los indicadores deben medir de manera coherente lo que se expresa en los objetivos y resultados.

6.10.8. Fuentes de verificación.

Las fuentes de verificación constituyen los procedimientos a través de los cuales se obtienen los indicadores. Para seleccionar una fuente de verificación se debe tener en cuenta su fiabilidad, facilidad de acceso y coste razonable.

Características precisas:

- Las fuentes de verificación deben ser fiables, objetivas y estar actualizadas.
- Su uso no tiene que suponer un gasto excesivo.

6.10.9. Hipótesis.

Las hipótesis son factores externos (situaciones, acontecimientos o decisiones) no controlables por el proyecto, que pueden incidir en su desarrollo y que tienen una alta probabilidad de ocurrir. Se formulan siempre en términos favorables para el proyecto.

Para cada uno de los niveles (actividades, resultados, objetivo específico y objetivo general) se formulan una o más hipótesis que serán las condiciones que se tienen que dar para alcanzar el siguiente nivel.

En aquellos casos en los que una hipótesis sea muy importante para el éxito del proyecto, y tenga una escasa probabilidad de ocurrir, ésta se convierte en un factor letal que obligaría a abandonar el proyecto o a su reformulación.

Características precisas:

- El cumplimiento de las hipótesis debe ser importante para el desarrollo del proyecto.
- Las hipótesis deben tener cierta probabilidad de ocurrir, descartando aquellas cuyo cumplimiento sea prácticamente seguro.
- Se expresan en forma positiva de modo que su cumplimiento sea favorable para el proyecto.

6.10.10. Condiciones Previas.

Pueden definirse como las hipótesis que deben ser verificadas antes del inicio de la ejecución del proyecto). La Comisión Europea las define como "condición importante que debe obtenerse antes de que comiencen las actividades de la intervención" (CCL 1993:32).

6.10.11. Matriz de Planificación.

La matriz de planificación constituye el núcleo central de la formulación de proyectos. Es el punto de partida y el instrumento que permitirá la adecuada definición de todos los elementos del proyecto, tiene una gran relevancia en la estructuración del seguimiento y la evaluación del proyecto.

La Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) constituye el elemento más característico de un documento de proyecto formulado según el EML. Lo esencial de la información sobre esa intervención debe encontrarse en la MPP y en los documentos que la complementan, particularmente el cronograma de actividades, la relación de recursos y el presupuesto. En ese sentido, puede indicarse que la MPP constituye el esqueleto de la formulación de un proyecto, en donde se presenta una estructuración del contenido de la intervención, indicando de forma sistemática los objetivos, resultados y actividades. Estos objetivos y resultados deberán ser descritos de forma realista y verificable, a través de sus correspondientes indicadores y fuentes de verificación: ésta es la lógica horizontal. Los recursos y costes se señalarán al nivel de las actividades. Por último, se tendrá en cuenta el conjunto de hipótesis o factores del entorno que resultan importantes para el logro de los objetivos. Debe existir una relación causal que nos conduzca de los recursos a las actividades, de éstas a los resultados, de los resultados al objetivo específico y del objetivo específico al objetivo general, siempre que se cumplan esas hipótesis (factores externos no controlables desde la intervención): ésta es la lógica vertical.

En otras palabras la secuencia de intervención es la siguiente:

1) Con los recursos (humanos, materiales y financieros) se realizan las actividades.

- 2) Con las actividades se alcanzan los resultados.
- 3) Mediante los resultados se obtiene el objetivo específico.
- 4) El objetivo específico contribuye al logro del objetivo general.

Esta estrategia de intervención permite una fácil comprensión de la totalidad del proyecto y del papel que en él desempeñan cada uno de los elementos que lo componen.

De forma indicativa y para establecer una relación con los contenidos de una buena formulación antes enunciados, puede señalarse que una MPP y sus documentos complementarios deben indicarnos:

- 1.- Por qué se lleva a cabo el proyecto. (Objetivo general).
- 2.- Qué se desea lograr con el proyecto. (Objetivo específico).
- 3.- Cómo se alcanzarán los Objetivos. (Actividades-resultados).
- 4.- Qué factores externos son importantes para el éxito del proyecto. (Hipótesis)
- 5.- Cómo se miden los logros del proyecto. (Indicadores objetivamente verificables).
- 6.- Dónde se encuentran los datos que miden los logros del proyecto. (Fuentes de verificación).
- 7.- Cuándo se hará el proyecto (Calendario de actividades).
- 8.- Cuánto costará el proyecto. (Presupuesto).

Debe incluir todos los elementos anteriores, según los criterios de lógica vertical y horizontal ya descritos.

OBJETIVO GLOBAL	INDICADORES	FACTORES EXTERNOS
Objetivo:	Indicador:	Pre-requisitos:
Beneficiarios:	Fuente de verificación	
OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADORES	FACTORES EXTERNOS
Objetivo específico:	Indicador:	Pre-requisitos:
Beneficiarios:	Fuente de verificación:	
RESULTADOS	INDICADORES	FACTORES EXTERNOS
Resultado esperado 1:	Indicador:	Pre-requisitos
Resultado esperado 2:	Fuente de verificación	
Resultado esperado 3		
ACTIVIDADES	RECURSOS	FACTORES EXTERNOS
Actividad 1:	Para actividad 1:	Pre-requisitos:
Actividad 2:	Para actividad 2:	
Actividad 3:	Para actividad 3:	
Etc.	Etc.	

6.11. Programación. Presupuesto y plan de ejecución.

6.11.1. Cronograma de actividades:

Hay que determinar la duración de cada una de las actividades. Esto se denomina "Calendarización del proyecto", con ello se puede examinar mejor si un proyecto aprovecha adecuadamente el tiempo y los recursos. Para calendarizar el proyecto existen diferentes técnicas gráficas. La más simple es "el diagrama de avance", "cronograma" o "diagrama GANTT". Este método tiene ciertas limitaciones que pueden superarse con el "método ABC" (Analysis Bar Charting).

A) Diagrama de GANTT o de Barras

Consiste en una matriz de doble entrada, en las filas se anota el listado de las actividades descritas en el apartado 6.8.5 y en las columnas, el tiempo que durará cada una de ellas marcando con una "X" a lo largo de qué periodo de tiempo (semanas, meses, trimestres, etc) está previsto realizar dicha actividad. Una barra horizontal frente a cada actividad representa su duración.

Ejemplo de gráfico GANTT:

ACTI - VIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad 1	xxxx	xx										
Actividad 2			xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xx					
Actividad 3		xxxx	xxxx	xxxx	xxxx							
Actividad 4							xxxx	xxxx	xxxx	xxx	x	
Actividad 5											x	xxxx

(Cada X representa una semana)

Deben señalarse los meses con número en vez de con la inicial, ya que facilita su comprensión si no se inicia en la fecha prevista. Además si resultara más operativo podrían reflejarse en el gráfico otras unidades de tiempo, como quincenas, semanas, días, etc., en lugar de meses.

B) Método de programación ABC

Consiste en elaborar un calendario de actividades que asigna a cada una de ellas, una fecha de comienzo y una de finalización, asegurando de forma simultánea los medios necesarios para que cada actividad se realice en su momento oportuno. Para ello el método ABC se desarrolla en los siguientes pasos:

- Lógica de secuencias. Ordenar las actividades del proyecto; con esto se construye una red.
- Duración de las actividades. Se estima la duración de cada actividad y se inserta en su representación.

- Ruta crítica y holguras. Determinar fechas de comienzo y fin de cada una de las actividades críticas. La determinación de holguras se realiza respondiendo a las siguientes cuestiones:
¿Cuál es la fecha más temprana y la más tardía en que una actividad puede comenzar?, ¿Cuál es la fecha más temprana y la más tardía en que puede terminar?
- Programación: Se estudian los recursos con esto y lo anterior se decide sobre las fechas de comienzo y fin de las actividades más críticas y se fija el cronograma (Calendario de actividades)

6.11.2. Desglose presupuestario Financiador de la presente convocatoria y diferentes financiadores:

Suponen el desglose de los gastos por actividad y por la naturaleza de los recursos necesarios para su ejecución. En la casilla correspondiente de la MPP se incluirá el monto global del presupuesto, con el nivel de desagregación que proceda, mientras que en otros apartados del Documento de Formulación o en los anexos se presentará dicho presupuesto con el detalle y especificidad correspondiente a las características de la intervención: deseablemente un presupuesto por actividades.

Características precisas:

- Previsión presupuestaria realista y factible.
- Consideración del período de ejecución en previsual del alza de los costes.
- Precisión de cierto margen de maniobra financiera.
- Se realizará un desglose presupuestario por conceptos presupuestarios y por cofinanciadores.

6.11.3. Plan de Ejecución:

En los procedimientos de organización interna se detallará si se tiene previsto la firma de Convenio de colaboración, apertura de cuentas específicas por proyecto, sistema de libramiento de fondos, interlocución con los beneficiarios, nivel de participación y responsabilidad del resto de los interlocutores. Asimismo explicará la necesidad o no de la presencia de un coordinador del proyecto.

6.12. Estudio de viabilidad.

Con el estudio de viabilidad se pretende disponer de los datos necesarios que informen sobre las posibilidades de que el proyecto se mantenga en el futuro tras el cese del apoyo externo.

La viabilidad de una intervención dependerá fundamentalmente de una serie de factores, cuyo análisis nos permitirá tener una idea clara sobre sus posibilidades de continuidad en el tiempo.

Hay que tener en cuenta que el análisis de viabilidad puede llevar a modificar algunos de los elementos introducidos en el apartado lógico de intervención, añadiendo resultados o actividades, modificando hipótesis o solicitando estudios adicionales de factibilidad que arrojen mayor luz sobre la vida futura del proyecto; también puede llevar a consideraciones sobre el mecanismo idóneo de presupuestación o ejecución.

El resultado del análisis de estos factores debe atravesar y condicionar toda la formulación:

- Modificando elementos de la jerarquía de objetivos.
- Introduciendo actividades o resultados que refuercen aspectos no suficientemente contemplados.
- Incluyendo indicadores específicos.
- Identificando nuevas hipótesis.

Solicitando nuevos estudios técnicos.

Estos factores de viabilidad, también llamados de desarrollo, son los siguientes:

6.12.1. Políticas de apoyo

La intervención conviene que quede integrada dentro del marco político global marcado por las administraciones competentes en el ámbito del proyecto. Señalar en qué medida la intervención se articula dentro de ese marco político marcado por las administraciones, organismos privados u otras ONG que trabajen en el mismo sector o zona.

6.12.2. Aspectos institucionales.

Indicar en qué medida la ONG solicitante tiene la capacidad adecuada para asumir la gestión del proyecto una vez finalice la ayuda del financiador, considerando además si la ONG está en condiciones de estimular la participación directa de los beneficiarios. (De no ser así deberán adaptarse los elementos del proyecto a la capacidad administrativa real existente).

6.12.3. Aspectos socioculturales.

Indicar los aspectos que a nivel cultural garantizan la integración de la acción dentro de la comunidad, señalando cómo se adapta al modo de vida de los beneficiarios. Asimismo deberá reflejarse ante esta alternativa la intervención de otros grupos potencialmente opuestos, neutrales o favorables.

Explicar cómo queda asegurado el acceso de los beneficiarios a los diferentes bienes y servicios derivados de la ejecución del proyecto.

6.12.4. Enfoque de género.

Analizar en qué medida el enfoque de género influye en la continuidad del proyecto una vez finalizada la ayuda exterior.

6.12.5. Factores tecnológicos.

Analizar el aspecto de eventual dependencia tecnológica que se deriva de la transferencia de equipos. Es conveniente indicar las diferentes alternativas que se han contemplado y exponer las razones por las que se ha llegado a la opción definitiva.

6.12.6. Factores medioambientales.

Cuando proceda, se emitirá un juicio sobre la explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos naturales de acuerdo con la capacidad medioambiental local. La viabilidad en la intervención desde el punto de vista ecológico requiere que todos los participantes comprendan los impactos de las actuaciones emprendidas sobre los factores del medio y actúen en consecuencia. El concepto clave en este ámbito es el de desarrollo sostenible.

6.12.7. Factores económico financieros.

Analizar en qué medida la intervención genera algún tipo de ingresos que permitan cubrir los gastos de mantenimiento, señalando en su caso si alguna entidad se encuentra comprometida para la dotación de recursos.

El estudio de estos factores se centra en el análisis de los flujos de bienes y servicios de la intervención en términos de beneficios y costes, expresados en algún tipo de unidades comparables, para determinar si el balance entre ambos flujos ha sido positivo.

6.13. Procedimientos de gestión tras la finalización del apoyo externo y forma de transferencia prevista.

De manera específica y exhaustiva se analizará el procedimiento que se seguirá para trasladar la responsabilidad y la propiedad del proyecto tras su finalización. Se explicará cuál será la vinculación formal al proyecto de muebles, bienes y equipos adquiridos con cargo a la subvención, así como la afectación de los inmuebles, su régimen de titularidad y propiedad.

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

6.14. Visibilidad del financiador.

Se señalarán los elementos (Logotipo del financiador, presencia de personal del financiador en las actividades del proyecto, sensibilización a la población general a través de edición de textos y otros materiales de divulgación, etc.) que se incorporarán al proyecto garantizando la visibilidad del financiador.

6.15. Nombre y cargo de la persona que ha cumplimentado el documento. Fecha de elaboración.

Figurarán los nombres, cargos, firmas de las personas que cumplimentan el formulario, su vinculación a la ONG, y que asumen el interés de que el proyecto se ejecute en los términos que se expresan en el documento.

6.16. Relación de anexos.

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

7. LA PRESENTACIÓN

Este es el hecho de hacerlo llegar hasta las Administraciones u otros financiadores de donde se espera obtener financiación. Se está convirtiendo en practica habitual que las ONGs dispongan de uno o varios de proyectos ya elaborados, aunque susceptibles de modificación a instancias del donante, con los que acudir a distintos de organismos que pudieran hacer frente a una subvención.

Con las presentaciones se inicia el tiempo de la espera, por lo general varios meses, que suele utilizarse para ajustar la siguiente etapa. Damos por supuesto que se obtiene la financiación solicitada y así podemos seguir con el ciclo del proyecto, si bien hay que reconocer que el porcentaje de proyectos admitidos es pequeño con relación a los miles de presentados. Es una mala practica de los Financiadores que se rebaje alguna cantidad de las presupuestadas, por cierta desconfianza en la veracidad de los presupuestos del proyecto, a lo que es correspondido -ante los recortes presupuestarios que los Financiadores llevan a cabo sobre todo en ciertas partidas-, por los presentadores inflando los costos de otros conceptos con el fin de equilibrar los montos totales, generándose un circulo vicioso, que no beneficia a nadie.

8. LA PROGRAMACIÓN

Nos quedábamos a la espera de que sea concedida la financiación y los recursos y apoyos solicitados. Mientras confirman la concesión, pasa un tiempo muy valioso para -de nuevo con las bases y los agentes disponibles para actuar, y suponiendo que se cuenta con los medios y recursos necesarios para la puesta en acción del proyecto-, redefinir el plan estratégico, los plazos y la articulación de todos los elementos y factores que van a ponerse en marcha para conseguir la máxima eficacia de la Acción. A todo ese proceso se denomina Programación.

9. LA EJECUCIÓN

Después de que ha sido identificada y programada la Acción, y tras reunir los medios humanos, materiales y financieros para realizarla, comienza su puesta en ejecución que junto a sus circunstancias, serán el objeto del seguimiento.

En la larga etapa de la ejecución, el proyecto se convierte en acción. Quizás bastase con decir que se trata, en esta fase, de realizar, de hacer real, de poner en práctica lo programado, siempre atentos a la respuesta o reacción que va dando la realidad; el complejo conjunto de factores y elementos que intervienen en la acción que, con ellos y entre ellos, se está poniendo en marcha, conforme lo previsto y calculado por los agentes promotores y ejecutores del proyecto.

La ejecución será el momento para ver si es verdadera y responde a lo real de las necesidades y recursos la programación que se haya hecho, que servirá de orientación durante toda esta fase. Para ello hay que destacar dos ejes fuertes de los que depende la eficacia del uso de los recursos en la consecución de los objetivos y finalidad del proyecto, esos dos ejes son:

- Por un lado, el de las medidas y criterios que fueron utilizados en el cálculo de posibilidades-probabilidades y en el estudio de viabilidad-factibilidad.
- Por otro, el del ajuste máximo entre la línea de decisiones, dirección y gestión, con la de medios y recursos aplicados a la acción.

Al pasar de lo escrito a los hechos surgen un sinnúmero de aspectos a tener en cuenta, precisamente por que el proyecto va a exigir la unión de factores que, anteriormente estaban dispersos y con dificultad de integrarse. Una de las peculiaridades de los estados de marginación, es la parcialización y aislamiento de los factores, de forma que no puedan ni unirse, ni organizarse ni, por tanto, multiplicarse; y la garantía de que los proyectos lleguen a ser unidades de transformación está, fundamentalmente, en que todos los factores se integren y organicen en un sistema superior que supere esa parcialidad y genere sinergias más allá de la suma aritmética de los factores. Es aquí donde adquiere relevancia insustituible la dirección clara y gestión firme del proyecto que mantendrá la cohesión en la ejecución de la Acción para la transformación.

En el proceso de ejecución será el cumplimiento de las directrices y la práctica de las órdenes la que marque la eficacia de la gestión; reconociendo que esa ejecución depende, al menos en parte, de la calidad del factor humano que integra cada proyecto y que se diferencia de todos los demás. Sin embargo, si los instrumentos y mecanismos creados funcionan adecuadamente, hasta el factor humano funcionará con más eficacia.

En la ejecución de un proyecto puede surgir la resistencia al cambio provocado por el propio proyecto que, a pesar de que se basa en la dinamización de los factores, gracias a la influencia del factor externo, inducirá un ritmo de transformación distinto del que venía produciéndose en

el colectivo afectado, de difícil evaluación previa y una vez producido de difícil encauzamiento. En esos casos, serán los proyectos los que deban cambiar o, al menos, modificar su ritmo, para poder seguir siendo válidos. Esa resistencia al cambio, aunque en mayor medida, no es sólo de los grupos o personas afectadas -por razones culturales, sociales, etc-, sino de los mismos factores materiales sobre los que incide el proyecto.

Una pieza clave para la correcta marcha del proyecto consiste en crear y poner en marcha un mecanismo permanente de medición y evaluación interna tanto del concreto funcionamiento del proyecto en su globalidad y en cada una de sus áreas integradas. Esta auto-evaluación debe hacerse por aquellos que tienen el mayor interés en que el proyecto salga adelante con el máximo de eficacia y rentabilidad de recursos, es decir, los propios afectados y la ONG que lo implementa. Para ello es fundamental que funcione bien un mecanismo de apreciación de todos los aspectos y detalles del proyecto, pero muy especialmente:

- La participación de la población directamente afectada y su capacidad creciente de comprensión e implicación en la dinámica del proyecto y en su gestión.
- La respuesta a las necesidades padecidas y sentidas y su grado de satisfacción, más allá de la relación costo/beneficio, pero sin minusvalorarla.
- La movilización de recursos propios y la capacitación en el dominio y uso de los recursos externos.
- La coordinación entre diferentes actuaciones del proyecto.
- La información relevante surgida en la acción del proyecto.

También se evaluará, por supuesto, el funcionamiento de todas las funciones y tareas programadas. Pero lo importante es que exista ese mecanismo y que sirva para corregir desviaciones, errores o fallos que casi es obligado tener; y, sobre todo, para poder reorientar continuamente la acción de cara a la pretendida consecución de los objetivos buscados y que, por la ejecución, se trata de alcanzar.

Como condiciones necesarias que todo proyecto tiene en su ejecución y que resultarán favorables para la eficacia del mismo, señalamos fundamentalmente:

- Claridad en cuanto a los principios sobre los que giran las decisiones organizativas y de gestión del proyecto. (Aquí resultaría interesante realizar talleres y seminarios para tratar estos temas).

- Utilización de un lenguaje común explícito, es decir, que exista una interpretación compartida sobre cada uno de los elementos que componen el proyecto en su expresión práctica (Resultaría de gran utilidad elaborar por escrito pautas, explicaciones sobre las líneas directrices del proyecto, guías, normas o especificaciones generales sobre el contenido de los objetivos a alcanzar, sobre como se califican los problemas sobre los que se actúa, que significado tienen y para qué sirven las instancias organizativas y por qué son instituidas de esa manera las distintas personas e instancias del proyecto).

El órgano de dirección del proyecto. Deberá concretar los siguientes aspectos:

- Competencias de cada participante en el proyecto.
- La coordinación de los que intervengan dentro de cada nivel de actuación, y entre los distintos niveles.
- La supervisión del proyecto.
- La coherencia de criterios.
- La valoración de resultados.

El tipo de información necesaria se formará en función de los tipos o factores de decisión de la ONG responsable:

- Cuando se trate de un proyecto que se elabora en una institución para ser presentada dentro de la misma, la información necesaria al respecto es conocida por todos.

- Cuando se trate de un proyecto que se formula en una organización o institución que será responsable total o parcial de la ejecución, pero que será presentado por otra entidad ajena a la que elabora el proyecto, conviene:

- Indicar la naturaleza de la organización, su mandato, situación jurídica y administrativa, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc.
- Políticas y prioridades de la organización, relaciones con otras instituciones, etc.

10. SEGUIMIENTO

El seguimiento es la fase del ciclo de gestión que acompaña a la ejecución de los proyectos: su finalidad es informar sobre el estado en que se encuentra la ejecución y conocer en que medida se están realizando las actividades y, consecuentemente, alcanzando los resultados y objetivos previstos. Estas informaciones permiten, cuando es necesario, introducir modificaciones en la formulación preexistente, para fundamentar las cuales podrán solicitarse determinados juicios valorativos.

Seguimiento es la función que mediante la recogida metódica de datos y la fijación de cinco niveles de indicadores expresarán y servirán para comprobar la ejecución; el nivel técnico, el económico, el de funcionamiento, el organizacional y el de utilidad social. Para la buena marcha de estos factores juega un papel central la gestión y, por supuesto, dirección del proyecto.

Se trata, como en el caso de la finalización, de una fase que escapa en cierto modo de la ortodoxia metodológica que acompaña a la formulación y a la evaluación por ejemplo. En el seguimiento, las opciones que se adopten son más opinables: la doctrina y la experiencia comparada ofrecen un muestrario más amplio de posibilidades.

Las definiciones de seguimiento van desde: "El seguimiento es la supervisión continua o periódica de la ejecución de un proyecto", hasta aquella fase del ciclo "que se lleva a cabo de manera continua durante la ejecución para controlar que la utilización de los recursos y la formulación de actividades estén de acuerdo con el cronograma previsto".

Normalmente se suele optar por un Informe de Seguimiento centrado obviamente en el análisis de las actividades y su ejecución, y en información económica sobre la evolución del gasto, pero sin descuidar la lógica interna del proyecto, con peticiones de información sobre la marcha del proyecto en relación con objetivos, resultados e hipótesis. Se trata con ello, sin entrar en el campo típico de la evaluación, de conseguir implicar al gestor en consideraciones más genéricas de transformación de la realidad que pueden empezar a apreciarse durante la ejecución, especialmente en los últimos Informes de Seguimiento.

Así pues, el seguimiento debe proveer información suficiente para:

- Conocer el estado de ejecución del proyecto, contando siempre con una información actualizada sobre el mismo.
- Tomar decisiones con relación a la necesidad de corregir o reformular el proyecto, según se produzcan desviaciones secundarias o más significativas.
- Aprender de los aspectos que se muestren clave (en un sentido positivo o negativo) durante la ejecución, para su eventual incorporación en otras intervenciones futuras.

Los procedimientos generales del seguimiento atenderán al estudio comparativo de lo previsto y lo realizado. Así, en el caso de las actividades se analizará su estado de ejecución en comparación con lo diseñado. Los resultados y objetivos se analizarán en relación con los indicadores: en cuanto a las hipótesis, habrá de observarse su efectivo cumplimiento. Los Documentos de seguimiento deben posibilitar un sistema de retroalimentación que haga útiles y aplicables las enseñanzas obtenidas a partir de la ejecución del proyecto, procediéndose a su revisión e incluso reformulación cuando así se estimara oportuno.

¿Cuándo es aconsejable proceder a una reformulación total del proyecto? La respuesta es compleja, y lleva a insistir en el necesario rigor de la fase de formulación que hace menos frecuente este riesgo. En todo caso, cuando durante la ejecución de la intervención acontezcan incidencias que alteren o dificulten gravemente el desarrollo de la misma. Se consideran modificaciones sustanciales solamente aquellas que afecten a objetivos, resultados, población beneficiaria, ubicación territorial y será necesario la solicitud previa y motivada al financiador del programa. El resto de las incidencias y modificaciones que se produzcan durante la ejecución de las intervenciones se comunicaran en los informes de seguimiento correspondientes.

El seguimiento nos permite conocer:

- Si las aportaciones materiales y financieras comprometidas han sido suministradas y son suficientes.

- Si los participantes poseen las competencias técnicas y personales para ejecutar las tareas.
- Si las actividades desarrolladas por los expertos y aportes, están de acuerdo con el plan de trabajo.
- Si el plan de trabajo está siendo realizado y produce los objetivos a alcanzar de acuerdo a lo planificado; tomando las medidas necesarias para remediar las insuficiencias encontradas.

Resulta aconsejable articular el sistema de seguimiento en función de:

Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los objetivos y su relación con los beneficiarios. - Analizar la duración de las actividades, los insumos, los procesos y los resultados esperados.
Necesidades de información y selección de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer las prioridades informativas. - Seleccionar indicadores adecuados.
Instrumentos de recogida de datos	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de seguimiento. - Documentos contables y de gestión. - Formularios para el seguimiento. - Informes periódicos "ad hoc" de la dirección del proyecto. - Visitas de supervisión. - Entrevistas con los responsables de área. - Observación directa de actividades y resultados. - Reuniones con los beneficiarios.
Comunicación de resultados y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Estructurar la información. - Transmitir la información a las instancias interesadas y a los responsables directos de la ejecución del proyecto. - Acompañar las recomendaciones que se consideren necesarias.

Los aspectos sobre los que debe incidir el seguimiento se pueden agrupar en cuatro categorías de información a obtener:

1.- Información sobre el desarrollo de las acciones, de acuerdo con las previsiones efectuadas. Por ejemplo, la definición y precisión de los objetivos específicos y su relación con el objetivo global; el cumplimiento de planes y calendarios; disponibilidad de los recursos humanos y materiales.

2.- Información sobre los productos obtenidos por el proyecto. Por ejemplo, Bienes y servicios producidos por la ejecución del proyecto.

3.- Información del impacto sobre los beneficiarios. Por ejemplo, el nivel de implicación y satisfacción de los beneficiarios, a través de elaboración de fichas de participación, encuestas, observación directa y participativa, y de entrevistas no estructuradas.

4.- Información sobre el entorno. Por ejemplo, las características del entorno y la vinculación con la marcha del proyecto.

El proceso de seguimiento debe:

- No comportar excesivo tiempo ni dinero.
- Ajustarse a lo que queremos conocer, con unidades de seguimiento.

- Ser asumidos por todos los participantes.
- Contener datos cuantitativos y cualitativos.

Es necesario realizar un seguimiento financiero para saber si los gastos e ingresos se ajustan a lo presupuestado. Este seguimiento financiero deberá, como mínimo, asegurar:

- Un registro de operaciones, para conocer a que corresponde cada gasto e ingreso, ofreciendo una visión de conjunto que permita su revisión por otras instituciones.

- Que permita detectar las desviaciones producidas respecto al presupuesto aprobado, y si estas son justificables, así como permitir las modificaciones y ajustes en el presupuesto.

Para presentar el seguimiento que se realiza sobre la ejecución del proyecto se debe realizar un informe. Estos tienen como función reflejar el estado de la situación, expresar las actividades llevadas a cabo, señalar los principales logros obtenidos, las incidencias y dificultades encontradas, así como los ajustes realizados, y la situación financiera en la que está el proyecto.

Los informes son el vínculo de seguimiento entre los ejecutores del proyecto y las instituciones que lo patrocinan y financian. Se utiliza un formato normalizado y diseñado, que recoge cada uno de los aspectos que se consideran más relevantes.

10.1. Recomendaciones para cumplimentar el informe de seguimiento de proyectos.

Se incluyen a continuación las instrucciones para cumplimentar el informe de seguimiento de los proyectos. El formato de este Informe está estrechamente relacionado con el documento de Formulación, de modo que se mantiene una continuidad esencial entre lo planificado (formulación), lo que se está realizando (ejecución) y lo que se conoce de esta ejecución (seguimiento).

Se ha diseñado un modelo único de informe de Seguimiento continuado, de manera tal que toda la información que se genere en cada periodo vaya incorporándose a un documento que cubra toda la vida del proyecto y se facilite así el análisis comparado del mismo. La periodicidad variará en función de la convocatoria y de la duración del proyecto, pero como mínimo habrá un informe en la mitad de la ejecución del proyecto y un informe final.

10.1.1. Portada.

Código de proyecto: Referencia del expediente administrativo.

Título del proyecto: Título del proyecto que se especificó en el Documento de Formulación.

Area geográfica: Según lo indicado en el documento de Formulación.

Fecha de elaboración de los Informes: Se indican las fechas (día/mes/año) en las que se cumplimenta cada Informe parcial.

Períodos cubiertos: Fechas de inicio y finalización del período analizado en el correspondiente Informe de Seguimiento.

10.1.2. Datos de presentación del proyecto.

- Sector: Estos datos se transcriben del Documento de Formulación.
- Otras entidades públicas o privadas, españolas o extranjeras, participantes en el Proyecto y a que título: Transcribir los datos del Documento de Formulación. Señalar si alguna otra entidad de relevancia se ha asociado al proyecto durante la fase de ejecución.
- Proyecto presentado por: Datos incluidos en el Documento de Formulación.
- Proyecto presentado a: Transcribir los datos del Documento de Formulación.
- Instrumento de aprobación: Transcribir los datos del Documento de Formulación.

10.1.3. Duración.

Indicar las fechas de comienzo real y de finalización prevista así como la duración total en meses.

10.1.4. Financiación total.

Transcribir los datos financieros correspondientes del Documento de Formulación.

10.1.5. Descripción resumida del proyecto.

Transcribirla del Documento de Formulación.

10.1.6. Descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos, resultados e hipótesis.

En este apartado se trata de ofrecer una impresión general sobre la marcha del proyecto en el periodo, comparándolo con la descripción del apartado anterior y aportando cuantos aspectos resulten relevantes para que se pueda extraer una visión de conjunto a la luz de los objetivos, resultados e hipótesis previstas. Esta visión global resultará, como es lógico, más parcial en los primeros informes, y más completa según avance el proyecto.

Aunque un estudio riguroso del cumplimiento de objetivos y resultados sólo se obtendrá, a partir de las valoraciones del Informe Final, mediante los correspondientes Informes de Evaluación, si resultan necesarias estas consideraciones generales de los gestores en esta fase, en donde ya podrán apreciarse algunas modificaciones sustanciales o accidentales.

10.1.7. Actividades realizadas o en ejecución.

Se irán anotando en la columna de la izquierda las actividades previstas para el periodo cubierto por cada Informe de Seguimiento, y en la derecha su situación (concluida, en proceso de ejecución, no realizada, reprogramada o desestimada), con la explicación pertinente.

Siempre que sea posible, habrá que detallar los recursos y costes que se vayan utilizando, al menos con una estimación porcentual. A tal efecto, es conveniente incluirlos en la descripción de cada actividad de la columna de la izquierda, para facilitar su comparación.

Existe, junto con todas las casillas que sea preciso abrir según el número de actividades, una última para las actividades no previstas que se hayan ejecutado: junto a su descripción, en la columna izquierda, es necesaria su justificación, breve, en la derecha.

10.1.8. Programación y presupuesto.

A) Cronograma de actividades.

Se trata de transcribir el calendario de la ejecución de las actividades tal como aparece en el Documento de Formulación.

B) Actualización del cronograma.

Explicar con detalle las modificaciones que afecten al cronograma del proyecto, en relación con el previsto en el Documento de Formulación. Se trata de un apartado que complementa al anterior.

C) Desglose presupuestario del Financiador principal y de otros financiadores.

En este apartado se anotará, para cada período considerado, la evolución real del gasto del financiador: las cantidades efectivamente gastadas por concepto, expresándolas en euros.

Los gastos correspondientes a otras instituciones no es necesario que se desglosen por conceptos; se indicará sólo el nombre de la institución, su aportación global al proyecto prevista y la real efectuada en el período considerado.

En la primera columna deberán reproducirse las cifras que correspondan al gasto total previsto para el conjunto del proyecto, de acuerdo con lo indicado en el Documento de Formulación.

D) Actualización de las previsiones presupuestarias.

Se reflejan las variaciones en las aportaciones totales previstas, en los términos que correspondan al financiador principal o a cualquier otra institución, y se señalará la fecha (mes y año) en que se haya producido la modificación en la previsión, así como una breve explicación al respecto cuando proceda.

10.1.9. Valoración de seguimiento y recomendaciones.

A) Valoración sobre el grado de participación social e institucional de los colectivos afectados y sobre el mecanismo de ejecución del proyecto.

En este apartado se deberá incidir especialmente en la participación de las instituciones y colectivos beneficiarios del proyecto y en la eficacia del mecanismo puesto en marcha para la ejecución: capacidad de gestión mostrada por los beneficiario de una subvención, por ONG adjudicataria del proyecto, eficacia mostrada por los expertos asignados...

B) Señalar los puntos fuertes y débiles en el desarrollo del proyecto.

Añadir los aspectos más destacables, positivos y negativos, que permitan extraer conclusiones para el futuro o para corregir o incorporar determinadas actividades en el proyecto, así como cuantos aspectos puedan contribuir a mejorar su impacto y resultados.

C) Recomendaciones prácticas sobre el proyecto.

Debe procurarse, complementado el apartado anterior, sintetizar recomendaciones prácticas extraídas de la experiencia en la ejecución del proyecto.

Se trata de tres grupos de consideraciones que serán más difíciles de contestar en los comienzos del proyecto, pero que resultarán más abordables y coherentes conforme avance éste.

10.1.10. Nombre y cargo de la persona que ha cumplimentado el informe.

Se detallará quién lo realiza en cada período, incluyéndose la firma.

10.1.11. Relación de anexos.

Se detallarán por periodos.

11. FINALIZACIÓN

La finalización es un momento importante en la gestión de los proyectos toda vez que permite sistematizar información relevante sobre el desempeño global de una acción ya terminada y apuntar algunos elementos de juicio valorativo. No es una etapa clásica del ciclo de gestión pero resulta oportuna su inclusión en el presente sistema, en la medida que cierra la secuencia del seguimiento y entrega algunos datos procesados que han de resultar de gran utilidad para preparar, en su caso, los trabajos de evaluación.

La finalización tiene una naturaleza eminentemente descriptiva a la que se incorporan determinados rasgos explicativos e, incluso, ciertas proyecciones predictivas que aún poseerán un carácter tentativo y provisional. Es, en consecuencia, un momento de transición metodológica entre el seguimiento y la evaluación.

Su soporte documental es el Informe Final, que es el último instrumento aquí analizado en la gestión de los proyectos; el proceso quedará completado, eventualmente, con los Informes de Evaluación. La finalización cobra aún mayor importancia en el caso de aquellos proyectos que, por los motivos que se estimen oportunos, no serán susceptibles de evaluación cuando menos en los primeros tiempos de aplicación del sistema.

El Informe Final debe dar cuenta de la conclusión del proyecto. En ese sentido, incorporará una descripción detallada del nivel de ejecución de actividades e incluirá una estimación global del logro de resultados y objetivos, si bien este último análisis supondrá una primera aproximación ya que su estudio a fondo tendrá lugar en la fase de evaluación. De forma complementaria, se presentarán valoraciones globales en cuanto a la experiencia acumulada durante la ejecución del proyecto así como en relación a aquellas recomendaciones y sugerencias que puedan resultar de utilidad para el conjunto del proceso de gestión.

Siempre que corresponda se incluirán, en anexos, otros informes sectoriales, documentos acreditativos o información complementaria que no se ajuste estrictamente a los formatos diseñados.

La redacción del Informe Final debe ser realizada con la máxima precisión en los capítulos de carácter más descriptivo. Se sugiere, sin embargo, un amplio grado de flexibilidad expositiva en la cumplimentación de aquellos apartados que incluyen valoraciones o bien sugieren conclusiones y recomendaciones.

Cabe resaltar esto último ya que quizá la mayor utilidad de este procedimiento es precisamente facilitar al gestor responsable de la ejecución la reflexión y entrega de opiniones fundamentadas sobre todos aquellos aspectos pertinentes vinculados a la vida del proyecto. Ello debe permitir, por su parte, a las distintas instancias a cargo de la toma de decisiones contar con criterios explícitos y homogéneos para realizar su labor así como fortalecer su visión global del conjunto de las intervenciones sociales.

11.1. Recomendaciones para cumplimentar el informe final de proyectos.

Se incluyen a continuación las instrucciones necesarias para cumplimentar el informe Final de proyectos. Al igual que en el seguimiento, el formato de este informe está estrechamente relacionado con el Documento de formulación de modo que mantiene una continuidad entre lo planificado (formulación) lo que se está realizando (ejecución), el conocimiento que se tiene de ello (seguimiento) y lo que se consigue definitivamente (Informe Final).

El informe final debe cumplir los objetivos siguientes:

1. Facilitar información sobre la realización del proyecto y las desviaciones sufridas.
2. Valorar los resultados alcanzados.
3. Informar sobre el proceso de entrega y viabilidad/sostenibilidad del proyecto.

4. Recoger enseñanzas de esta experiencia de intervención.

Cualquier información significativa deberá ser incluida. Por el contrario, deberá prescindirse de todos aquellos apartados cuya información sea "improcedente" o "no disponible", haciéndolo así constar en el informe.

Los espacios disponibles en los modelos de informes son meramente indicativos por lo que cualquier dato o información que requiera mayor espacio del previsto puede ser incluido a criterio del redactor.

11.1.1. Portada.

A) Referencia del proyecto: Referencia del expediente administrativo que aparece en la resolución de concesión de la ayuda.

B) Título del proyecto: Título del proyecto que se especificó en el Documento de formulación.

C) Area geográfica: Transcrito del documento de Formulación.

D) Periodo de ejecución del proyecto: Día, mes y año de inicio y finalización de la ejecución del proyecto.

E) Fecha de elaboración del Informe: Día, mes y año en el que se redacta este Informe Final.

11.1.2. Datos de presentación del proyecto

A) Sector de intervención: Transcribir del Documento de Formulación.

B) Contraparte: Transcribir del Documento de Formulación.

C) Otras entidades públicas o privadas, españolas o extranjeras, participantes en el proyecto y a qué título. Transcribir del Documento de formulación, añadiendo las modificaciones relevantes.

D) Proyecto presentado por: Transcribir del Documento de Formulación.

E) Proyecto presentado a: Transcribir del Documento de Formulación.

F) Instrumento de aprobación: Se indicará día, mes y año y el procedimiento de aprobación.

11.1.3. Duración.

A) Fecha de inicio: Día mes y año en que el proyecto comenzó a ejecutarse.

B) Fecha de finalización: Día mes y año de conclusión de la ejecución del proyecto.

C) Periodo total de ejecución del proyecto (en meses): Tiempo transcurrido entre las dos fechas anteriores.

11.1.4. Financiación total.

A) Coste total: Incluye las aportaciones efectivamente realizadas por el financiador principal más todas las demás aportaciones de otras entidades.

B) Aportación del Financiador principal: Aportación total al proyecto.

C) Otras aportaciones: Nombre de las entidades y cuantía de sus aportaciones realizadas.

11.1.5. Descripción del proyecto y del mecanismo de ejecución.

A) Descripción resumida del proyecto previsto: Se debe transcribir el apartado correspondiente del documento de Formulación.

B) Descripción resumida del proyecto y de sus mecanismos de ejecución, con explicación de las modificaciones realizadas sobre el proyecto original: Redáctense, de forma breve, los principales aspectos de la lógica de la intervención así como una sintética descripción de los grupos beneficiarios, de acuerdo con la trayectoria real del proyecto durante su ejecución. También se solicita una descripción del mecanismo finalmente seguido de ejecución del proyecto.

En el caso de que se hayan realizado modificaciones que afecten a resultados del proyecto y/o sus actividades, sin haberse procedido a una reformulación completa, descríbase en qué consisten los cambios realizados y asumidos por la dirección del proyecto así como su explicación. Se procederá de la misma forma en relación con los mecanismos de ejecución previstos y reales.

11.1.6. Objetivos propuestos y grado de cumplimiento.

En primer lugar, para el objetivo general y el objetivo específico se recogerán las descripciones que de ellos se han dado en la columna de la lógica de intervención de la matriz de planificación del Documento de Formulación.

Posteriormente, se incluirán en la columna de la izquierda de este apartado los indicadores previstos para los objetivos tal como aparecen en la matriz de planificación. Del mismo modo se procederá a señalar, en la columna de la derecha, el nivel de logro o cumplimiento realmente alcanzado durante la ejecución del proyecto. No se trata de indicar porcentajes globales de lo logrado, sino de expresar, de la misma manera que se hizo en el indicador (beneficiarios, cantidad, calidad, lugar y tiempo), lo conseguido.

No deben incluirse en este apartado explicaciones sobre las causas de lo ocurrido, ya que éstas deberán incorporarse en el punto "Valoración de la ejecución del proyecto, desviaciones y recomendaciones".

11.1.7. Resultados previstos y grado de cumplimiento.

Se procederá para cada resultado al igual que se ha hecho en el caso de los objetivos. Si se hubieran obtenido resultados no previstos, algo que en rigor metodológico es necesario evitar, este apartarlo sería el lugar adecuado para su inclusión.

11.1.8. Actividades previstas y grado de ejecución.

A) Actividades previstas: Reproduzcase la descripción de las actividades enumeradas en el Documento de Formulación del proyecto, detallando en lo posible recursos y costes, añadiendo también las inicialmente no previstas y que se han venido reflejando en los sucesivos Informes de Seguimiento.

B) Grado de ejecución: Indicar si fueron realizadas completamente, parcialmente o no fueron realizadas, con la deseable mención a recursos y costes.

11.1.9. Ejecución presupuestaria.

A) Cronograma Final de actividades: Deben plasmarse en este cronograma final todas las actividades de la vida del proyecto con su reflejo temporal exacto.

B) Gastos realizados por el Financiador principal y por otros Financiadores: Relacionar los gastos realmente producidos con cargo al proyecto, durante cada año de vida del mismo, tanto los financiados por el subvencionador principal, de forma más detallada, como por otras entidades que hayan participado en su financiación.

C) Nivel de ejecución financiera de la aportación del financiador principal: De acuerdo con lo indicado en las columnas de la tabla, desagregar los diversos componentes de los gastos totales del subvencionador principal, de tal manera que se pueda conocer la desviación entre lo previsto y aprobado y lo realmente ejecutado.

11.1.10. Valoración de la ejecución del proyecto, desviaciones y recomendaciones.

A) Valoración técnica: Valórese en forma clara y concisa el grado de cumplimiento y/o las desviaciones habidas en la consecución de los objetivos, la obtención de resultados, las hipótesis previstas, la ejecución de actividades y los gastos incurridos, en congruencia con los datos y descripciones aportados en los puntos anteriores.

Obviamente, se deben valorar tanto las variaciones "positivas" (por ejemplo, resultados alcanzados no esperados, ahorro presupuestario), como las "negativas" (incremento de gastos, cancelación de actividades o resultados, reducción de los beneficios previstos).

También se solicita una valoración sobre la actitud y capacidad de la ONG y sobre la idoneidad de los mecanismos de ejecución o financiación y de control del gasto.

B) Valoración global: Se solicita aquí una opinión del gestor sobre algunos o todos, dependiendo del tipo de intervención, de los siguientes puntos:

- Nivel de participación de los beneficiarios durante la vida del proyecto.
- Elementos que hayan influido en la vida del proyecto y cuyo comentario no haya quedado ya recogido.

- Puntos débiles y fuertes en el desarrollo y gestión del proyecto, con mención de deficiencias, desviaciones y recomendaciones para el futuro.
- Si pudiéramos comenzar de nuevo, ¿qué modificaríamos del proyecto inicial y/o de su ejecución?
- Razones que pueden aconsejar una evaluación ex post del proyecto.

C) Comentarios sobre visibilidad de la acción y las sinergias con los servicios sociales: Se pide una opinión sobre estos puntos una vez finalizado el proyecto.

11.1.11. Entrega final del proyecto.

A) Finalización y transferencia del proyecto: Describir la entrega o transferencia formal de bienes muebles o inmuebles del proyecto (entidad que lo recibe, acto de entrega, etc.). Debe figurar como Anexo el documento formal de entrega.

B) Receptividad de los beneficiarios: Describir la actitud de los beneficiarios como comunidad y de sus líderes o representantes.

C) Perspectivas de viabilidad/sostenibilidad: Incluir en este apartado todos los factores de que puedan afectar a la sostenibilidad del proyecto, tales como: la formación realizada del personal responsable, garantías y respaldos institucionales, situación de los fondos rotatorios y previsiones de su evolución, si procede seguimiento y apoyo previsto desde el Financiador.

11.1.12. Nombre y cargo de la persona que ha cumplimentado el informe.

Nombres del autor y su cargo concreto, incluyendo firma.

11.1.13. Relación de anexos.

Se relacionarán los títulos de todos los Anexos aportados al Informe Final, que serán aquellos de especial relevancia para apoyar o justificar lo incluido en sus apartados.

12. EVALUACIÓN

De la evaluación y sus resultados positivos, dependerá la continuidad del proyecto; el reconocimiento y revalidación de las ONGs y seguir recibiendo financiamiento; la confirmación de la confianza dada.

La evaluación puede convertirse en el momento de confrontación y aprendizaje mutuo tanto para unos como para otros, que permita avanzar en

el progreso de ese difícil proceso de la acción social. Para ello es necesario que se vaya a la evaluación con una actitud abierta, crítica y de aprendizaje.

Si bien es cierto que si el proyecto ha sido bien concebido, identificado, diseñado, calculado y programado los mecanismos y la tarea evaluatoria se irá realizando al mismo ritmo que avanza su ejecución, cada día más se está exigiendo una adecuada evaluación y consecución de resultados a los ONGs como condición para la continuidad de la colaboración.

Existen distintos métodos, criterios e instrumentos de medida de la evaluación de los resultados; del "beneficio" obtenido; del proceso continuo seguido; de la participación de los distintos agentes y factores, sobre todo los humanos; de ajuste y coherencia entre medios y fines; de realidad de la viabilidad; del comportamiento de los responsables en la dirección organización y gestión de la acción, y la consecución de metas previstas; del grado de organicidad de los beneficiarios y su capacidad resultante para buscar nuevas soluciones a sus necesidades y problemas...

A parte de la estricta metodología, podríamos reflexionar sobre distintos aspectos:

En Primer Lugar, ¿cuál es la unidad de medida y la naturaleza de la magnitud a medir? Conviene plantear esto porque existe el riesgo de aplicar la simple ratio costo/beneficio sólo a los conceptos, cuantificables numérica o económicamente. Se está generalizando tanto y con tan poca inteligencia y/o flexibilidad, que muchos procesos evaluatorios están siendo reducidos a meras comprobaciones contables y justificaciones de gasto contra facturación de la actividad realizada, dando por supuestas, las otras dimensiones y niveles de los proyectos -aquellas, precisamente, que constituyen lo nuevo y alternativo en la actuación de las ONGs-. Muy importantes son los instrumentos de evaluación, pero mucho más aun son los referentes a lo que haya de evaluarse y en función de qué.

Realmente es poca la incidencia y repercusión que las evaluaciones realizadas han tenido en la modificación de actitudes, comportamientos y enfoques para buscar una nueva forma de intervenir por parte de muchos de los Financiadores. Ha quedado la impresión de que se trataba de un procedimiento de puro control, no de una etapa fundamental del proceso, con el fin de mejorarlo o cambiarlo.

La segunda cuestión es continuación de lo anterior ¿qué magnitudes y qué instrumentos de medida, se aplican a la hora de evaluar los proyectos, más allá de los indicadores economicistas. Es el problema de la medición de lo cualitativo, o la aplicación de instrumentos de medida a aspectos netamente calificados como culturales, sociales, políticos..., donde la cuantificación es imposible de hacer más que como aproximación estimativa ¿cómo acertar con la evaluación del nivel de conciencia de una colectividad...?.

Un tercer problema es el de los evaluadores. Se trata de la capacidad valorativa de los evaluadores con sus mecanismos de comprensión y valoración, para evaluar procesos, pequeños pero complejos, que conllevan valoraciones culturales y simbólicas diferentes y en algunos casos antagónicas a las nuestras. Los resultados suelen ser falsos y mayoritariamente nefastos; no por mala voluntad sino por incapacidad comprensiva sin más.

Como Cuarto problema nos encontramos con que el tiempo dedicado a la evaluación es un tiempo corto, porque los evaluadores no disponen de los cinco a seis meses que serían necesarios para valorar la totalidad del proyecto en funcionamiento, por medio de la observación directa y con la máxima precisión posible. Eso hace que, en general, la evaluación que pretende ser rigurosa se convierta en un simulacro de la misma, midiendo, como mucho algún resultado que intenta utilizarse para "corroborar" prejuicios o decisiones tomadas con antelación -al margen de si es lo más pertinente o no de cara a los beneficiarios-.

La evaluación no debe ser concebida como una actividad aislada y autosuficiente. Forma parte del proceso de planificación de la política social, genera una retroalimentación que permite elegir entre diversos proyectos, y analiza los logros obtenidos por esos proyectos, creando la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia la consecución de los objetivos del mismo.

12.1 Criterios de evaluación.

Los criterios fundamentales de evaluación que se deben utilizar son:

1.- Idoneidad. Capacidad del proyecto para resolver el problema que lo originó.

2.- La eficacia. Nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos alcanzado en el proyecto, por ejemplo: el grado de participación de los usuarios en el proyecto.

3.- La eficiencia. En este aspecto se evalúan los recursos empleados en relación con los resultados obtenidos con el proyecto, por ejemplo: recursos económicos por usuario.

4.- El impacto. Medida en que el proyecto ha tenido consecuencias sobre el conjunto del entorno, sea desde el punto de vista técnico, económico, sociocultural, institucional o ambiental. Por ejemplo: cambios en la situación de los usuarios antes y después de la aplicación del proyecto.

5.- La viabilidad o sostenibilidad. Medida en que los objetivos de la acción de ayuda pueden continuar siendo realizados después del fin de la ayuda. O en otras palabras, la medida en que los beneficiarios de la ayuda pueden y quieren continuar tomando a su cargo la realización de los objetivos del proyecto.

La evaluación de un proyecto ha de prepararse a partir de un conjunto de funciones, que generalmente son:

- Examen crítico de la razón de ser del proyecto expresada en el diseño
- Análisis de en qué medida el proyecto permite superar los problemas identificados, incluyendo la incorporación de posteriores modificaciones.
- Comparación de las realizaciones efectivas con los objetivos fijados, e identificación, en su caso, del por qué las realizaciones han experimentado modificaciones.
- Valoración de la eficacia y calidad de los métodos de ejecución del proyecto.

- Determinación de la eficacia y eficiencia económica del proyecto.
- Establecimiento de los efectos e impactos del proyecto.
- Presentación de conclusiones y recomendaciones.

12.2. Requisitos de la evaluación.

La evaluación como parte del proceso de intervención planificada, debe cumplir una serie de requisitos, entre los que destacan:

- Validez. Puede comprobarse de dos formas.
 - Utilizando verificadores externos que permitan comprobar los resultados obtenidos.
 - En función de hechos a posteriori a la evaluación; en este caso, se trata de predecir tendencias en las conductas, comportamientos, etc.
- Confiabilidad. Los instrumentos utilizados, aplicados al mismo tiempo, por diferentes personas, deben proporcionar informaciones comparables.
- Practicabilidad. Los procedimientos de investigación que se utilicen, deben estar acordes con los recursos y el tiempo disponible. Así mismo, lo serán con el destino de los resultados de la evaluación.
- Objetividad. Las opiniones y posiciones subjetivas de los evaluadores que puedan distorsionar la realidad, deben controlarse lo más posible. La evaluación no debe convertirse en la emisión de juicios de valor.
- Oportunidad. La evaluación debe llevarse a cabo en el momento en que la necesidad de la acción lo señale como oportuno. De lo contrario se corre el riesgo de que no se produzca la retroalimentación.

12.3. Tipos de evaluación.

12.3.1. Según los protagonistas:

A) Evaluación externa.

La realizan personas que no están directamente vinculadas con el proyecto evaluado, ni pertenecen a la institución u organización responsable de la ejecución de los mismos. Al efectuarla personas que no están directamente involucrados, puede que actúen con mayor objetividad.

En algunos casos, por el grado de autoridad que tienen, su presencia puede ser mejor aceptada y ofrecer mejor receptividad a sus recomendaciones.

Por contra, su presencia puede causar reacciones adversas y distorsionar los fines del proceso evaluativo. No necesariamente tienen conocimientos específicos sobre el objeto de evaluación y el medio en el que éste se inscribe, por lo tanto, les será más difícil entender todos los factores que entran en juego.

B) Evaluación interna.

Es la realizada por personas pertenecientes a la organización responsable de la ejecución del proyecto. Se hace así por tener los ejecutores mayores

conocimientos de las acciones evaluadas y una relación más directa con el medio en el cual estás se inscriben.

Por contra, este tipo de evaluación, presenta el inconveniente de que no siempre los ejecutores manejan un instrumento teórico-metodológico y práctico para realizar evaluaciones rigurosas. Y que el hecho de estar involucrados en los procesos de trabajo puede hacer que se pierda un poco de objetividad y se manejen prejuicios tanto en relación con los problemas, como con las personas involucradas.

C) Evaluación mixta.

Se hace por medio de una combinación de las dos formas anteriormente mencionadas. Se pretende superar las dificultades, al mismo tiempo que se preservan las ventajas de las dos.

D) Autoevaluación.

Corresponde a la evaluación que realizan los responsables directos de la ejecución del proyecto; o bien de tareas y actividades específicas del mismo.

E) Evaluación participante.

Es posible que siempre haya un margen para la participación directa o indirecta de los destinatarios de las acciones evaluadas, generalmente se reserva este nombre para designar a la evaluación en que los propios beneficiarios asumen un papel protagonista en el proceso evaluativo.

Es muy importante conocer las reacciones de los beneficiarios durante la fase de ejecución, para valorar la pertinencia del modelo de intervención elegido, con el objeto de que se conozca directamente el nivel de aceptación del proyecto por los propios destinatarios y su predisposición a asumirlo e incorporarlo a sus formas de vida.

12.3.2. Según los momentos o secuencias temporales:

A) Evaluación continua.

Se realiza de modo simultáneo a la ejecución del proyecto y tiene como objeto conocer si los supuestos en los que se basa el diseño y el modelo de intervención continúan siendo válidos a medida que el proyecto avanza; si la acción transcurre en la dirección que permite alcanzar sus objetivos y si existen o no efectos colaterales, indeseables, o no calculados; y cual está siendo el resultado global de la ejecución del proyecto.

B) Evaluación intermedia.

Es la iniciada un tiempo después del arranque del proyecto. Tiene por objeto especialmente el examen de la estructura de organización y medios de gestión, los recursos humanos y materiales y las relaciones interinstitucionales; la obtención y uso de recursos necesarios para el proyecto; los progresos realizados en cuanto a servicios a los beneficiarios; los progresos en cuanto a productos y la calidad de los mismos; y las conclusiones y recomendaciones de avance de proyecto.

La evaluación intermedia facilita la adopción a tiempo de rectificaciones y es un buen modo de hacer balance entre los responsables de la ejecución del proyecto y las agencias patrocinadoras y financiadoras.

C) Evaluación final.

Se examinan los distintos elementos de funcionalidad del proyecto, los efectos comprobados y el posible impacto' atendiendo especialmente a la durabilidad de los beneficios producidos por la acción. Se toman en consideración cuáles son las realizaciones aportadas por el proyecto y que grado de consolidación tienen; cuáles son las perspectivas realistas de mantener largo tiempo los flujos de beneficio; qué consecuencias para la solidez de las realizaciones tendría el que no se mantuvieran los beneficios por un periodo prolongado; y qué supondría esto último para las expectativas de la población afectada, respecto a seguir participando en acciones de organización de su propio futuro.

Esta clase de evaluación suele coincidir temporalmente con la elaboración del informe final.

La evaluación final hecha con rigor, no sólo tiene la virtud de explicar un conjunto de prácticas organizadas y proponer otras nuevas, sino que se convierte en un instrumento excelente para saber orientar nuevas estrategias.

Elementos para la evaluación final:

NIVELES	ELEMENTOS A CONSIDERAR
<p>1. De los destinatarios</p>	<p>Grado de percepción y valoración por parte de los destinatarios de los cambios observados en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones materiales de vida (salud, educación, vivienda...) - Los componentes no materiales que inciden en la condición y calidad de vida (recreación, cultura...) - Las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, riesgos...) - La generación de formas asociativas de producción. - La promoción y/o fortalecimiento de las formas de organización social y participación cultural. - Los hábitos, tradiciones, costumbres y otras formas de manifestación de las expresiones culturales. - La correlación de fuerza en los actores sociales.
<p>2. Del contexto institucional</p>	<p>1) Grado de percepción y valoración de los niveles de decisión jerárquica y los ejecutores sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El funcionamiento operativo de los niveles en el proceso de toma de decisiones. - La validez de los procedimientos utilizados para identificar y adoptar las decisiones. - La pertinencia de los métodos de trabajo utilizados para identificar, ejecutar y evaluar las acciones ejecutadas. - La existencia y funcionamiento efectivo de las instancias y mecanismos de coordinación utilizados, tanto en el interior de la institución ejecutora, como entre ésta y otros organismos. <p>2) Grado de percepción y valoración de los niveles institucionales y los destinatarios, en relación con :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capacidad para conducir la ejecución, particularmente en cuanto a las tareas de promoción, investigación, programación, organización y evaluación. - La capacidad para mantener los niveles de interés de los destinatarios en cuanto a la convocatoria, animación, permanencia en las actividades, participación y generación de organizaciones.
<p>3. Del medio social</p>	<p>1) Efectos observables en el nivel de variables económicas, sociales, políticas, culturales, demográficas, ecológicas, tecnológicas, etc.</p> <p>2) Efectos observables en la red de incidencia de generación de sociales.</p>

D) Evaluación retrospectiva.

Se realiza después de haber transcurrido determinado tiempo, una vez concluido el proyecto. Es una mejor forma de ver la dimensión del impacto del proyecto y su durabilidad y fortaleza.

12.3.3. Según su naturaleza:

A) Evaluación exploratoria-descriptiva.

Su interés es tener una primera aproximación o acercamiento inicial, para recopilar las informaciones que permitan decidir si es necesario proponer o incorporar acciones preventivas o correctivas, que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos. Generalmente, constituye un esfuerzo de recolección de informaciones, desde un punto de vista que privilegia lo cuantitativo sobre lo cualitativo.

Refleja la nueva situación creada por el proyecto y las características de su ejecución, expresada de forma narrativa y en términos cuantitativos.

B) Evaluación analítica-explicativa.

No sólo se refiere a la nueva situación existente, sino que establece relaciones concretas de causa-efecto para dar cuenta del papel que han representado los distintos factores y elementos del proyecto, utilizando métodos tanto cualitativos como cuantitativos.

Su interés es profundizar en el análisis e interpretación de las informaciones recopiladas. El fin último es proponer recomendaciones para cambiar o reforzar situaciones existentes, que aludan al desarrollo de ciertas actitudes, motivaciones o mentalidades en las personas que participan en la estructura institucional. Por lo tanto, su desarrollo incluye no sólo informaciones cuantitativas y descripción de las situaciones evaluadas, sino también, la construcción de modelos de análisis que permitan identificar y analizar los factores que inciden en la producción del impacto social, por medio del establecimiento de una estrategia multidimensional.

12.4 Principales cuestiones para cada tipo de evaluación.

12.4.1. Evaluación de la conceptualización y del diseño de los programas.

- ¿Cuáles son el grado y la distribución de los problemas a los que se dirige el programa?

- ¿Se ha diseñado el programa de acuerdo con los objetivos inicialmente perseguidos? ¿Es lógico y racional?

12.4.2. Evaluación de la implementación de los programas.

- ¿Hasta que punto el programa está alcanzando la población específica o el área a los que se dirige?
- ¿En que medida el esfuerzo de intervención se está llevando a cabo como específico en el diseño del programa?

12.4.3. Evaluación de la eficacia o impacto de los programas.

- ¿Ha sido el programa efectivo en alcanzar sus objetivos iniciales?
- ¿Se pueden explicar los resultados del programa como consecuencia de un proceso alternativo que no incluya al programa mismo?

12.4.4. Evaluación de la eficiencia de los programas.

- ¿Cuales son los costes y los beneficios de distribuir los servicios a los participantes en el programa?
- ¿Supone, el programa en concreto un uso eficiente de los recursos en comparación con otros alternativos?

12.5. Tipo de evaluación y Técnicas mas adecuadas.

- A) De las necesidades: Indicadores Sociales, Encuesta, Recurso a expertos.
- B) De la evaluabilidad: Análisis de documentos; Entrevistas en profundidad; Observación in situ.
- C) Análisis de la implementación: Sistema de datos recogido por el personal del programa; Observación sistemática y/o participante; Encuesta a los usuarios/beneficiarios.
- D) Análisis de los resultados: Experimentos; Cuasi-experimentos; Modelos causales (ecuaciones estructurales).
- E) Del impacto: Indicadores sociales imbricados en modelos de ecuaciones estructurales.
- F) Análisis de costo/beneficio: Técnicas económicas propiamente dichas.

13. JUSTIFICACIÓN

13.1. Memoria Final y Justificación Económica:

La acreditación de la aplicación de las subvenciones a los fines para los que fue concedida se realiza mediante una memoria final que especificará con el máximo detalle las actividades realizadas y su relación directa con los justificantes de gasto aportados, mediante un documento narrativo, que

recoja toda la documentación que justifique los gastos efectuados con cargo a la subvención concedida. Los citados gastos tendrán que adaptarse a los capítulos y conceptos presupuestarios autorizados.

La memoria contendrá certificados del representante de la entidad de las subvenciones obtenidas para el programa por parte de entes públicos y privados y el importe de obtenido.

Normalmente se admitirán desviaciones en la imputación de cantidades a los distintos conceptos en una cuantía de +/- 10% del importe asignado, siempre que:

- No se modifique la cuantía total subvencionada ni la desviación se aplique a conceptos no previstos en el programa.

- No se supere el límite del 3% en dietas y 8'5% en gestión y administración.

Para realizar estas desviaciones es necesaria la previa autorización del organismo subvencionador, a través de una solicitud motivada sobre la base de la aparición de circunstancias que alteren o dificulten el desarrollo del programa.

Se realizará una relación ordenada y numerada de los justificantes, de acuerdo al desglose de las partidas del programa, en el que constará el concepto, datos y CIF del emisor, importe en pesetas o euros -y en moneda extranjera si es un programa de cooperación-, número de la factura y número de la relación.

La documentación a presentar será original o copia compulsada, dependiendo de la convocatoria y siempre serán copia compulsada los TCS de cotización a la seguridad social, los impresos de retenciones e ingresos a cuenta del IRPF (modelos 110 y 190), y las retenciones sobre arrendamientos (modelos 115 y 180).

El documento justificativo por excelencia es la factura que debe tener una serie de requisitos formales para ser considerada como tal, estos son:

- Número de factura.
- Datos identificativos del expedidor (Nombre, apellidos, denominación o razón social, NIF y domicilio).
- Datos identificativos del destinatario, que deberán ser de la entidad subvencionada, o ejecutante.
- Lugar y fecha de emisión, la fecha tiene que estar comprendida dentro del periodo de ejecución del proyecto.
- Recibí, con la firma y sello del emisor.
- Forma de pago -en metálico, transferencia, cheque o documentos cambiarios-.

13.2. Gastos de difícil justificación.

Lo constituyen las compras en supermercados, tiendas, transportes públicos urbanos, etc, se justificarán con declaración del responsable de la entidad manifestando la aplicación al programa, la cantidad y el concepto acompañándose, del ticket o recibo de compra. En ningún caso superarán el 5% del importe autorizado y no excederán en ningún caso de 250.000 ptas.

13.3. Personal.

Los gastos de personal se ajustarán a lo dispuesto en los convenios colectivos aplicables -bien el sectorial o bien el del personal laboral de la administración subvencionadora- si se trata de personal de la propia entidad, que será el caso habitual.

Se incluirán en este concepto el salario, los pluses extrasalariales en la cuantía fijada en el convenio y la cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa.

Excepcionalmente se admitirá contrato mercantil de arrendamiento de servicios, cuando la normativa laboral no se ajuste a la actividad; normalmente esta figura está pensada para profesionales liberales colegiados (Abogados, médicos, psicólogos, etc.), con las siguientes circunstancias:

- Que esté dado de alta en el IAE.
- Que no esté dentro del ámbito de la organización de la ONG.
- Que no esté sujeto a un horario fijo o no tenga una permanencia constante en el programa, a tiempo completo o parcial.
- Que asuma los riesgos derivados de la prestación del servicio.

El límite para la cuantía de estos servicios será la tarifa oficial del colegio profesional correspondiente.

La documentación que debe aportarse al organismo subvencionador para la acreditación y justificación de contratos por cuenta ajena es la siguiente:

- Copia del contrato laboral.
- Copia del convenio colectivo aplicable.
- Copia de las nóminas.
- Boletines de cotización a la Seguridad Social.
- Impresos modelos 110 y 190 de retenciones a cuenta del IRPF.

Para el arrendamiento de servicios:

- Copia del contrato, que incluirá categoría profesional, periodo de prestación de servicios y horas de intervención.
- Factura por los servicios: Datos, retención IRPF, e IVA.
- Impresos modelos 110 y 190 de retenciones a cuenta del IRPF.
- Alta del IAE y recibo del ejercicio en curso.

Respecto a los gastos ocasionados por los voluntarios se imputará a la subvención aquellos directamente derivados de su actividad y el seguro obligatorio que sea necesario para cubrirlos. Los gastos de desplazamientos irán a la partida de Dietas y gastos de viaje y el resto de gastos se justificarán en las partidas de actividades.

13.4. Terrenos y Construcción.

13.4.1 Compra.

Se tendrá que aportar copia de la escritura pública de compraventa en la que se haga constar el precio y la cuantía procedente de la subvención, la forma de pago y las cláusulas limitativas de obligación de destinar el inmueble durante treinta años a la finalidad que sirvió de fundamentación a la subvención, y la cláusula de obligación de solicitar autorización al subvencionador para efectuar cualquier acto de disposición o gravamen sobre el inmueble. Si se ha financiado la compra se adjuntará la documentación de establecimiento del crédito hipotecario con entidad bancaria y los recibos de las mensualidades que se han satisfecho con cargo al proyecto. Además se adjuntará certificación de la inscripción en el Registro de la Propiedad, en la que consten las cargas anteriores, y certificado del representante de la entidad en el que conste la recepción de lo adquirido, su conformidad y la inclusión en el inventario de la entidad.

13.4.2. Arrendamiento de bienes inmuebles.

Además del documento acreditativo del pago, que normalmente será un recibo, se deberá presentar los justificantes de presentación de los impresos modelos 115 y 180 de retenciones fiscales para arrendamientos urbanos, aplicándose el tipo de retención vigente al precio del alquiler.

13.4.3. Obra nueva.

La que da lugar a la creación de un bien inmueble, que tiene que estar destinada al uso por el que fue subvencionado por un periodo de treinta años, adjuntando proyecto de la obra visado por el colegio profesional correspondiente, licencia municipal de obras, contrato de obra con el contratista, certificación de obra o factura detallada expedida por la empresa o contratista individual supervisada por el técnico correspondiente, certificado final de obra del técnico visado por el colegio profesional, escritura pública de obra nueva e inscripción en el Registro de la Propiedad.

13.4.4. Reparaciones.

- a) Simple para enmendar menoscabo producido por causas fortuitas.
- b) Conservación de elementos del inmovilizado por menoscabo producido por el uso.

Se adjuntará en la justificación el presupuesto desglosado de las reparaciones, la factura y certificado del registro de la propiedad que acredite que el inmueble pertenece a la entidad o beneficiarios del programa, en caso de que el inmueble sea arrendado contrato de alquiler y autorización del propietario para realizar la obra. En caso de afectar a la estructura se presentará la licencia municipal de obras.

13.5. Equipamiento.

Se considera como tal a los elementos del inmovilizado distintos de los inmuebles, tales como equipos informáticos, maquinaria, mobiliario, elementos de transporte, etc. Se debe aportar como justificante la factura de la casa suministradora con indicación de las unidades, precio unitario e importe total, así como certificado del representante de la entidad en la que conste la recepción de lo adquirido, su conformidad y la inclusión en el inventario de la entidad.

13.6. Suministros.

Son aquellos bienes y servicios que junto al equipamiento constituyen el núcleo material de las actividades a realizar por el programa y que se agotan con la conclusión del mismo.

A título de ejemplo se pueden citar:

- Fluidos de energía o agua cuando sean parte inseparable de una actividad.
- Material didáctico: manuales, libros y revistas especializadas en la materia del programa.
- Materiales diversos: dependen del tipo de programa que se realice - productos farmacéuticos, alimentarios, manualidades, etc.-
- Trabajos que no sean de inversión realizados por otras empresas tales como estudios y trabajos técnicos, limpieza, seguridad, catering, etc.
- Otros.

13.7. Funcionamiento.

Son aquellos gastos que sin ser la parte central de las actividades ayudan a la consecución de las mismas y al desarrollo general del proyecto.

A título de ejemplo:

- Comunicaciones: teléfono, fax, Internet, telegramas, correo y mensajería.
- Agua, electricidad, gas y combustibles.
- Material de oficina.
- Primas de seguro.
- Tributos municipales.
- Transporte de mercancías.
- Publicidad y propaganda específicos del programa.
- Comidas o celebraciones: solo cuando sean imprescindibles para la realización del programa, incluyéndose en la justificación certificado del representante de la entidad que incluya la motivación, número de comensales y fechas.
- Formación de los voluntarios; no se puede incluir la formación del personal contratado.
- Gastos en que incurren los beneficiarios del programa: transporte, alojamiento manutención, becas, seguro de accidentes, etc.

- Colaboraciones específicas y puntuales en la realización de algunas actividades del programa, como ponencias o charlas, siempre que no se prolonguen a lo largo del programa, ni sean una actividad principal del mismo.

13.8. Dietas y gastos de viaje.

Se incluyen los gastos de dietas y desplazamientos del personal contratado y voluntario adscrito al programa. Las cantidades máximas para el ejercicio del 2001 serán 7500 para alojamiento, 5500 para manutención, y 13.000 ptas. para dieta entera. El kilometraje se establece en 24 ptas/Km. Si resultan más favorables se aplicarán las dietas establecidas en el convenio colectivo aplicable al personal del proyecto.

No se podrán justificar con cargo a este concepto las dietas y gastos de viaje de los profesionales con contrato de arrendamiento de servicio y los de aquellos que realicen colaboraciones esporádicas.

La documentación a aportar es una hoja de liquidación de dietas individual de cada desplazamiento adjuntando billetes de los medios de transporte, factura del establecimiento hotelero y restaurante, sin que se incluyan otros servicios del hotel tales como teléfono, minibar, plancha, etc.

13.9. Gestión y administración o costes indirectos.

Se consideran los ocasionados con motivo de la coordinación general del programa subvencionando, incluyéndose los contratos del personal que gestiona los proyectos, gastos ocasionados con motivo de la gestión, como material de oficina, mantenimiento de la sede de la entidad, teléfono, etc., y gastos derivados de la realización de auditorias externas.

Estos gastos pueden ser o no admitidos dependiendo de lo que dispongan las bases de la convocatoria de subvenciones o lo que exprese el convenio suscrito con el subvencionador.

13.10. Intereses bancarios.

El disponer de los fondos de la subvención durante el periodo de ejecución puede producir unos intereses bancarios a los que hay que dar un destino determinado.

Se hará constar mediante certificación de la entidad bancaria de los intereses producidos por la subvención obtenida y el destino dado a los mismos que siempre será para las partidas del proyecto, con las limitaciones que establezca la convocatoria o para sufragar costes financieros si se pidió un crédito para financiar el proyecto.

Si la entidad bancaria no emite certificado del tipo de interés se calculará con el interés legal del dinero.

13.11. Las subcontratas.

La entidad debe gestionar y ejecutar de forma directa las actividades que constituyan el contenido principal de los programas, salvo aquellas que por su propia naturaleza no puedan serlo. Para subcontratar se debe acreditar la especialización de la entidad subcontratada en la realización de esta actividad y que esta al corriente de obligaciones fiscales y con la seguridad social.

La justificación de estas actividades se realiza por medio del contrato o convenio suscrito entre las entidades, en el que se especificará las actividades, la duración y el importe de las mismas.

Hasta el 10% del importe del programa no se considera actividad principal y se puede subcontratar sin este tipo de restricciones y formalismos, bastando la factura para acreditar este extremo.

14. MÉTODOS PARA LA GESTIÓN DE LAS FASES DEL CICLO DE UN PROYECTO

14.1. El enfoque del marco lógico.

Es un método de análisis para la planificación y gestión de proyectos orientado a objetivos. Presenta estos de forma sistemática, y señala los lazos lógicos entre los recursos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

El primer Marco Lógico se ideó para la AID (Agencia Internacional de Desarrollo) a finales de los años 60 y su empleo está en la actualidad muy extendido, siendo incluso utilizado por Naciones Unidas.

Es a su vez, un ejercicio y un método de análisis, además de constituir una forma de estructurar los resultados de dicho ejercicio que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto y las relaciones causales que lo fundamentan y hacen posible. Así mismo, sirve para indicar si se han alcanzado los objetivos y para definir las hipótesis exteriores al proyecto que pueden condicionar su consecución.

El Enfoque del marco lógico (EML), es una herramienta analítica para la planificación y la gestión de proyectos orientada a objetivos, que presenta sus ventajas y limitaciones. Como ventajas más relevantes tenemos:

- Permite a los responsables del proyecto obtener una información más completa y adecuada.
- Guía sistemática y lógicamente el análisis de los elementos clave que configuran un proyecto bien diseñado.
- La administración y la dirección se benefician de procedimientos normalizados para recoger y evaluar la información.
- Mejora la planificación pues incluye lazos entre elementos del proyecto y los factores externos.

- Facilita una mejor comunicación entre quienes han de tomar las decisiones, sus responsables y el resto de las partes implicadas.
- Permite la continuidad de la acción cuando se sustituye al personal que inicia el proyecto.
- A medida que un mayor número de instituciones adopta este método, se contribuye a mejorar la comunicación entre gobiernos, agencias donantes y ONG's.
- Su uso facilita la realización de estudios sectoriales y de estudios comparativos en general.

Pero igualmente, el EML tiene sus limitaciones pues presenta ciertas rigideces en la gestión de proyectos, no indicando cuáles son los medios más eficaces para lograr el objetivo a largo plazo o finalidad del proyecto.

14.1.1. El proceso de desarrollo en el Marco Lógico.

Según este enfoque, un proyecto comprende un conjunto de actividades unidas por relaciones causales, como sucesivas secuencias de una hipótesis de desarrollo, analizables a la par que pueden ser descritas. Estas secuencias estarían compuestas por los siguientes pasos que constituyen una progresión lógica a partir de las siguientes premisas:

- Si los recursos están disponibles, las actividades se realizarán, por tanto,
- Si las actividades se realizan, se producirán los resultados, y como consecuencia,
- Si se producen los resultados, se logrará el Objetivo específico, por lo que,
- A largo plazo, esto contribuirá al cumplimiento del objetivo global.

El grado de certeza de las hipótesis iniciales es más elevado, ya que las actividades y los resultados pueden ser controlados en gran medida por la dirección del proyecto, y va disminuyendo en los niveles posteriores.

En este proceso, el mayor grado de incertidumbre viene dado por la imprevisibilidad de los factores externos ya que escapan al control directo del proyecto, pero tienen que cumplirse para que el proceso de desarrollo tenga éxito. Los factores externos son situaciones, acontecimientos o decisiones que pueden retrasar o impedir que se alcancen los resultados y objetivos del proyecto, por lo que es importante identificarlos tan pronto como sea posible y tenerlos en cuenta cuando se diseñe el proyecto.

14.1.2. Elementos de la Matriz del Proyecto.

El proceso de desarrollo constituido por el proyecto se resume y representa en la matriz de planificación.

Esta matriz se completa incluyendo una columna para los indicadores en cuya base se situarían también los productos obtenidos, lo que desarrollado en su conjunto daría lugar a una representación gráfica como nos muestra el cuadro siguiente:

OBJETIVO GLOBAL	INDICADORES	FACTORES EXTERNOS
El objetivo global al cual se espera que el proyecto vaya a contribuir de forma significativa. (Mencionar grupos de beneficiarios).	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo global. (Hay que especificar los medios de verificación).	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto, necesarias para sostener los objetivos a largo plazo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADORES	FACTORES EXTERNOS
El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto.(Mencionar grupos beneficiarios).	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo específico.(Hay que especificar los medios de verificación).	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto, que tienen para lograr el desarrollo.

RESULTADOS	INDICADORES	FACTORES EXTERNOS
Los resultados que la gestión del proyecto debería garantizar. (Mencionar grupos de beneficiarios).	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se producen o consiguen los resultados. (Hay que especificar los medios de verificación).	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto, necesarias para lograr el objetivo inmediato.

ACTIVIDADES	RECURSOS	FACTORES EXTERNOS
Las actividades que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados	Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades.	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto, necesarias para reducir resultados.

Es conveniente tener en cuenta a la hora de utilizar el EML una serie de elementos que son fundamentales para estructurar la acción hasta su puesta en práctica:

1.- Análisis de la participación: elaborar una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas. Es de vital importancia analizar los intereses y expectativas de los diferentes participantes tanto al principio, en el proyecto de planificación, como durante la etapa de implementación del proyecto. Los proyectos deben reflejar las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés, no solamente las necesidades internas de las entidades. Sería conveniente hacer un análisis detallado de los grupos de interés más importantes, por ejemplo, en términos de sus problemas principales, sus intereses y principales necesidades, su potencial (fortalezas y debilidades del grupo) y

sus relaciones (principales conflictos de intereses, estructuras de cooperación o dependencia con otros grupos).

Es necesario que en todos los proyectos se aclaren quienes se desea que sean los beneficiarios y cuáles son los grupos que serán afectados, positiva o negativamente. Por tanto la identificación de los intereses conflictivos es una parte importante del diseño del proyecto y habría que indicarlos en "factores externos" siempre que sea posible.

Una vez definidos los grupos beneficiarios con exactitud, se puede precisar la composición del grupo beneficiario de acuerdo con su área geográfica, su campo de actividad, su situación económica, sus necesidades y acceso a los servicios sociales, el sexo y edad, su clase, casta, etnia, status, etc.

2 - Análisis de los problemas: partir del análisis de la situación existente, identificando problemas, e identificando las principales relaciones causales que hay entre éstos. La finalidad de esta etapa es establecer un panorama de la situación, teniendo en cuenta que un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente. Aquí sería conveniente elaborar un taller en el que se discutan y seleccionen los principales problemas existentes de acuerdo con la información disponible, para después seleccionar un problema focal para su análisis, y finalmente construir un árbol de problemas de causa y efecto entre los problemas.

3.- Análisis de los objetivos: reformular los problemas transformándolos en planteamientos positivos, modificando el árbol de problemas en un árbol de objetivos (futuras soluciones de los problemas), asegurándonos que las relaciones causa-efecto se conviertan en una relación medio-fin, lo cual va a depender de la reformulación que hagamos.

4.-Análisis de las alternativas: identificar las opciones posibles localizando los diferentes escalones "medios-fin", eliminar los objetivos no deseables o imposibles de conseguir, y los objetivos que persiguen otros proyectos en el área, discutir las implicaciones para los grupos afectados.

Así sería conveniente considerar las opciones alternativas, en relación con los siguientes criterios:

- Coste total.
- Beneficios para los grupos prioritarios.
- Probabilidad de lograr los objetivos.
- Riesgos sociales.

5.- Definir los elementos principales del proyecto, una vez elegida la estrategia del proyecto, empezando desde arriba hacia abajo decidiendo cuál es el objetivo global y cuál el específico:

a. El objetivo global describe anticipadamente el objetivo a largo plazo al que contribuirá el proyecto (justificación del proyecto).

b. El objetivo específico, describe los efectos esperados del proyecto (propósito del proyecto) para los beneficiarios directos como una condición futura planteada precisamente.

c. Los resultados se expresan como objetivos que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la duración del proyecto.

d. Las actividades se expresan como procesos, indicando su estructura básica y la estrategia del proyecto. Se numerarán todos los resultados. Luego habrá que numerar cada actividad en relación con el resultado correspondiente.

e. Los recursos se expresan en términos de presupuesto, personal y bienes.

6.- Determinar los factores externos del proyecto: Son condiciones que deben existir para que el proyecto tenga éxito, pero que escapan al control directo de la intervención del proyecto. Conviene asegurarse de que se describen los factores externos de manera operativa, con indicadores si es posible, de tal modo que se pueda realizar su seguimiento. Ejemplo de factor externo: las instituciones locales colaboran en la planificación de las actividades.

Por otro lado hay que tener en cuenta los factores que no son importantes para el futuro del proyecto, ni los que tienen muchas probabilidades de ocurrir.

7.- Definir los indicadores para establecer cómo apreciar el logro de los objetivos y resultados. Las mediciones pueden ser:

- Cualitativas, por ejemplo, "la asociación de inmigrantes funciona con eficiencia".
- Cuantitativas, por ejemplo, "permisos de trabajo tramitados"
- De comportamiento, por ejemplo, "uso mayor de instalaciones sanitarias".

Por otro lado es mejor usar varios indicadores y no solamente uno. Los indicadores únicos raras veces nos dan una imagen completa del cambio.

Especifican el nivel de realización que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo global, el objetivo específico y los resultados. A su vez deben concretar el grupo beneficiario (para quienes), la cantidad (cuánto), la calidad (cómo), el tiempo (cuándo) y ubicación (dónde), y sirven de base para el seguimiento y la evaluación.

Una vez completado el marco, se lleva a cabo su revisión final, generalmente por un equipo distinto al que lo ha elaborado.

El marco ya elaborado se puede utilizar también para el desarrollo de otros submarcos lógicos aplicables al nivel de los componentes del proyecto, denominado "Marco Lógico en cascada" y permite comprobar el grado de coherencia formal existente en la estructura del proyecto.

14.2. El enfoque integrado.

El enfoque integrado (EI) es un método para la gestión de las fases del ciclo de un proyecto, es originario de la Unión Europea (UE) y está basado en otras metodologías como el Marco Lógico. Surge como respuesta a dos deficiencias observadas en los proyectos examinados por la UE. La falta de atención en la preparación o ejecución de la acción respecto a factores imprescindibles para el proyecto y la falta de disciplina para tomar las decisiones adecuadas en los momentos oportunos. Esto se produce por carecer el proyecto de una concepción global de las distintas fases que lo componen.

El pretende, por tanto, dar al proyecto estructura sistémica integradora para gestionar las diferentes fases del ciclo de un proyecto. Distingue seis fases agrupadas en tres grandes etapas. Analiza los elementos a observar en cada una, los criterios de coherencia y viabilidad, y los documentos tipo a elaborar en cada fase.

Las seis fases que distingue son:

- Programación. Define los principios y orientaciones de la organización responsable.
- Identificación. Elaboración del concepto del proyecto expresado en objetivos, resultados esperados y actividades a realizar.
- Instrucción. Determina los aspectos detallados del proyecto según su factibilidad.
- Financiación. Propuesta y resolución sobre los fondos necesarios.
- Ejecución. Realización del proyecto.
- Evaluación. Análisis de los resultados e impacto del proyecto.

Las tres grandes etapas que agrupan las anteriores fases son: Preparación (las cuatro primeras), ejecución y evaluación.

Para aplicar esas fases el EI propone un formato básico con los siguientes pasos:

- 1.- Resumen. Breve visión general de los principales elementos del proyecto.
- 2.- Contexto. Situar el proyecto en su marea de actuación y señalar los problemas a resolver.
- 3.- Intervención. Establecer objetivos, resultados y actividades.
- 4.- Supuestos o hipótesis. Especificar los factores externos que condicionan el proyecto.
- 5.- Ejecución. Coordinación de todos los aspectos internos que constituyen el proyecto.
- 6.- Factores de viabilidad. Aquellos elementos sobre los que descansa la posibilidad de que el proyecto tenga éxito (El entorno, aspectos socio-culturales, económicos, etc.).
- 7.- Seguimiento y evaluación. Adecuación de los medios y recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados. Para ello se utilizan:
 - Indicadores y fuentes de verificación para contrastar en cada fase lo esperado y lo logrado.
 - Evaluaciones y revisiones.

8.- Conclusiones y propuestas Después del examen de los puntos anteriores. Estos puntos se pueden sintetizar en el esquema de formato básico que se recoge a Continuación.

El formato de base de los documentos utilizados es el siguiente:

- 1.- Resumen
- 2.- Contexto
 - 2.1. Política del gobierno/ política sectorial.
 - 2.2. Características del sector.
 - 2.3. Beneficiarios y principales partes implicadas.
 - 2.4. Problemas que deben resolverse.
- 3.- Intervención
 - 3.2. Objetivos específicos.
 - 3.3. Resultados.
 - 3.4. Actividades.
- 4.- Hipótesis
 - 4.1. Hipótesis en los diversos niveles.
 - 4.2. Riesgos flexibilidad.
- 5.- Ejecución del proyecto o programa
 - 5.1. Medios materiales y no materiales.
 - 5.2. Organización, procedimientos y modalidades de ejecución
 - 5.3. Calendario de ejecución.
 - 5.4. Coste y plan de financiación.
 - 5.5. Condiciones especiales medidas complementarias del gobierno.
- 6.- Factores que garantizan la viabilidad
 - 6.1. Políticas de apoyo.
 - 6.2. Tecnología apropiada.
 - 6.3. Protección del medio ambiente.
 - 6.4. Aspectos socioculturales/mujer y desarrollo.
 - 6.5. Capacidad institucional y de gestión (Pública y privada).
 - 6.6. Análisis económicos financieros.
- 7.- Seguimiento y evaluación
 - 7.1. Indicadores de seguimiento.
 - 7.2. Revisiones/evaluaciones.
- 8.- Conclusiones y propuestas.

14.3. El método ZOPP.

Es un método de planificación de proyectos orientado a objetivos, que tiene como premisa el trabajo en equipo y el funcionamiento mediante procedimientos compartidos.

Se basa en los tres principios siguientes:

1. Se deben analizar los problemas en lo que respecta a las causas y a los efectos que provocan, ya que se trata de resolverlos desde su raíz.
2. La mejor forma para iniciar el análisis de los problemas, es disponer de un panorama integral de los grupos, individuos e instituciones involucradas.
3. Todos los intervinientes deben actuar de acuerdo y sobre la base de objetivos definidos previamente con claridad.

14.3.1. Fases de análisis en el ZOPP.

1.- Análisis de la participación:

Se centra sobre los beneficiarios del proyecto, así como sobre el resto de las personas, instituciones y demás agentes o grupos que participan o son afectados por la acción.

Se tienen en cuenta todos los grupos, colectivos o instituciones, así como los proyectos o programas que se encuentren en el ámbito de la acción y se señalan todas las influencias e intereses de cada uno de ellos.

2.- Análisis de los problemas:

Los distintos miembros del equipo irán señalando el problema que consideran central, para a través de la discusión llegar a un consenso final y detectar realmente el problema.

Una vez detectado, se procede al análisis de las causas y efectos del problema central, se utiliza el "árbol de problemas".

3.- Análisis de los objetivos:

El objetivo es una expresión positiva de futuro sobre el problema analizado. De este modo se reformularán todos los problemas convirtiéndolos en objetivos del proyecto. Ayudará a determinar la pertinencia de cada objetivo el que la relación causa-efecto del problema, puede ser convertible en relación medios-fines.

Para apoyar el análisis de objetivos se hace uso del "árbol de objetivos", transformando las causas en medios y los efectos en fines.

4.- Examen de alternativas:

Con ayuda del "árbol de objetivos", se procede al estudio e identificación de las posibles alternativas. Los criterios principales para la valoración y selección de alternativas, desde la eficacia y el realismo, son acordados colectivamente por el equipo de trabajo.

14.3.2. La matriz de planificación del proyecto.

Una vez identificados los problemas, definidos los objetivos y examinadas las alternativas, se elabora la matriz de planificación del proyecto para

concretar los planteamientos siguientes: Por qué se lleva a cabo el proyecto; qué se desea lograr con el proyecto; Cómo se alcanzarán los resultados/productos, qué factores externos son imprescindibles para su éxito, cuáles son los medios más adecuados para asegurarlo, dónde se pueden conseguir los datos e informaciones necesarias, y cuánto costará el proyecto.

Para ello, se va avanzando según esta secuencia:

a.- Elaboración de una descripción integral del proyecto. El resumen final de objetivos debe describir las relaciones operativas medios-fines que se dan en la realización del proyecto.

b.- determinación de los supuestos. Se debe examinar si las actividades previstas conducen directamente a los productos o resultados esperados.

