Guatemala, octubre 2016

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

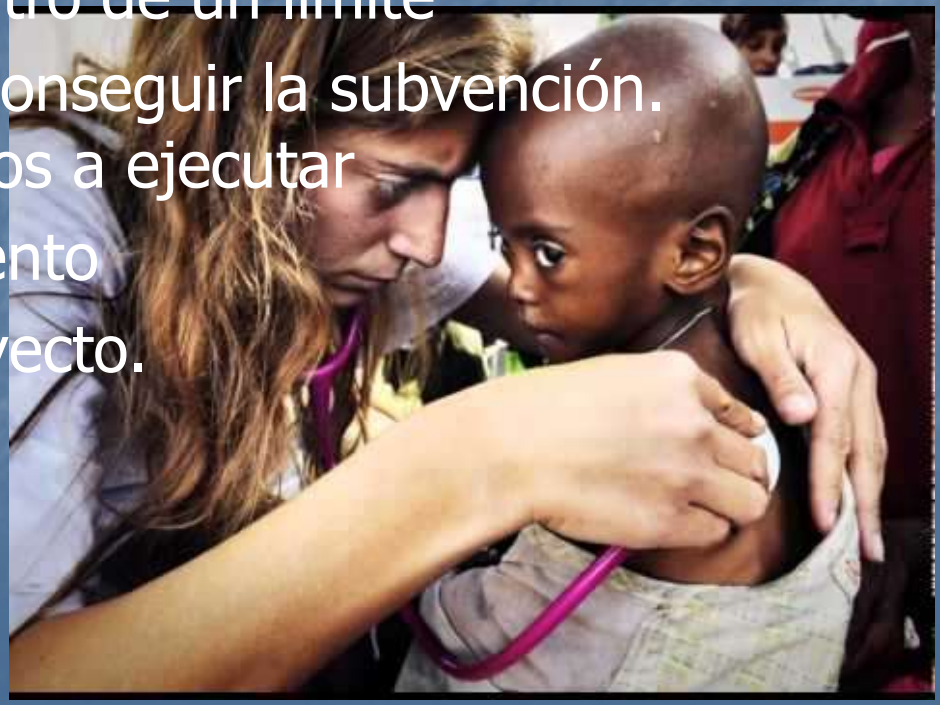
# Algunas cuestiones previas

- Presentación Socios Locales
- Que entendemos por Desarrollo?
- Hacia donde vamos?
- A qué le llamamos pobreza?
- Que entendemos por Cooperación?
- Somos la primera generación que puede erradicar la pobreza?
- Agenda 2030, ODS

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Ejecución en Terreno

- Aplicar lo que está puesto en el papel
- Dificultades
- Trabajamos con personas. Transmitir MML
- Todo es modificable, dentro de un límite
- No sólo se escribe para conseguir la subvención. Presentamos lo que vamos a ejecutar
- Importancia del seguimiento
- La coherencia de un proyecto.



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Creernos el MML

- Ha
co
**tr**
**qu**
se
se
fin
es
ilu
- **¿e**
de
es
ra
su

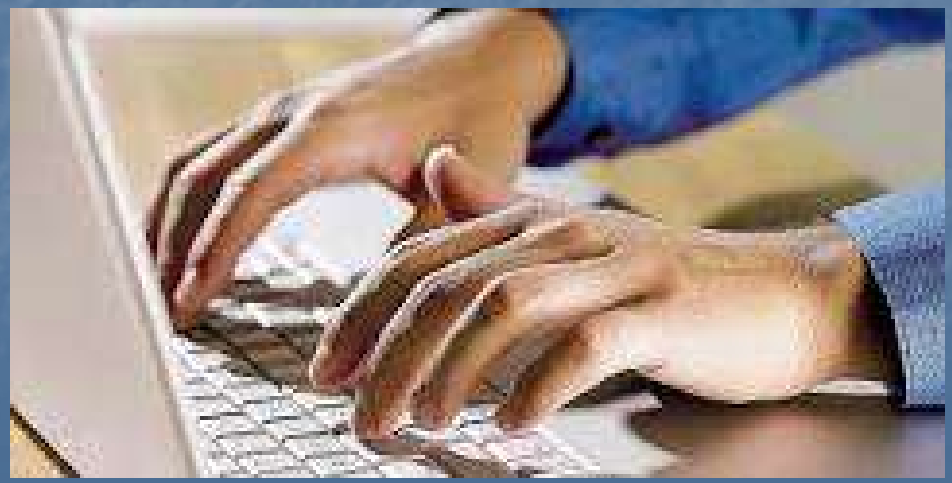
**gobies por**
**o, por poco**
amente,
n valor y un
staba
ntenido de
énfasis e

o porque no
mente tiene
es

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO - MML -

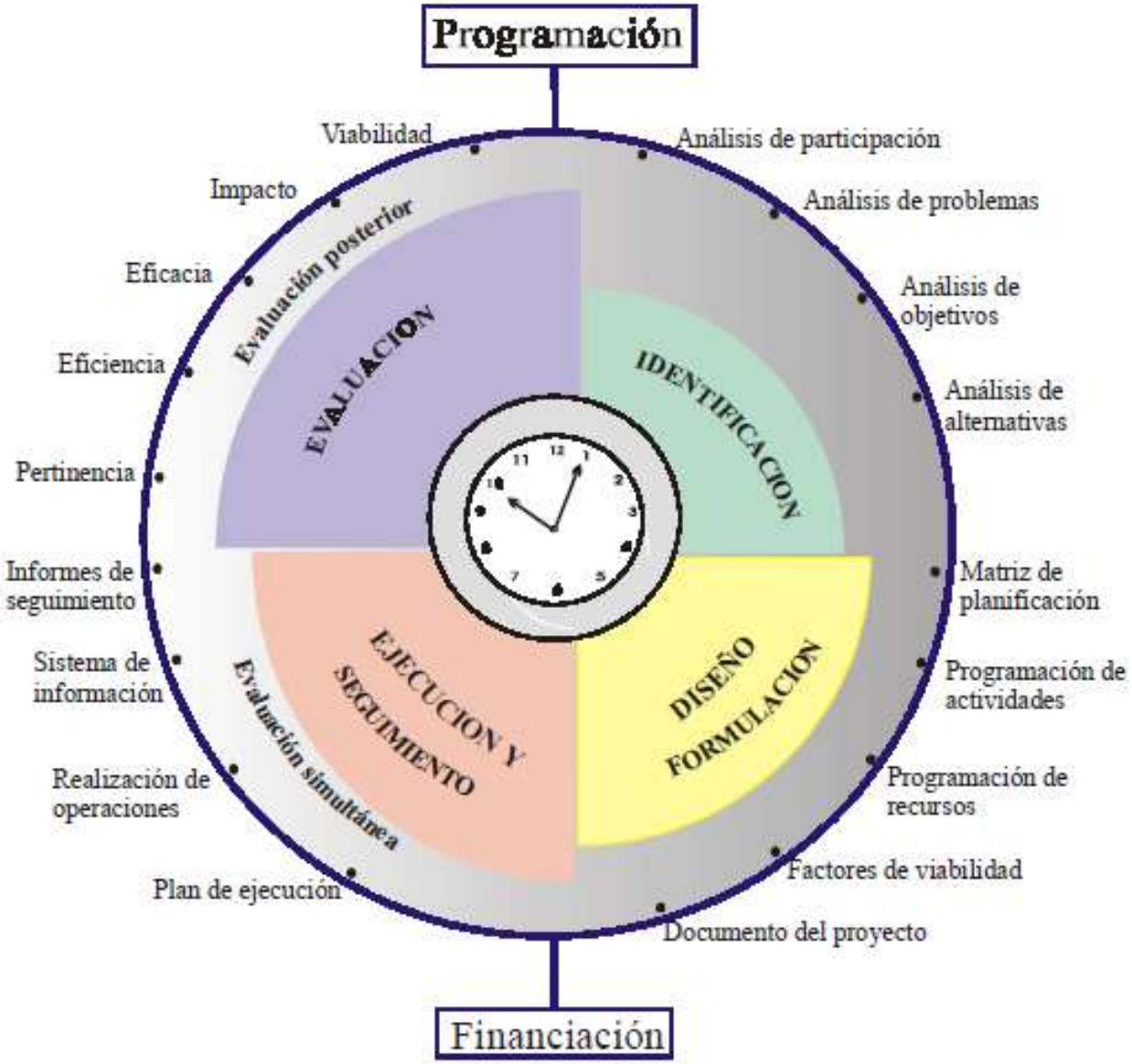
- "La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. **Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas**."



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Antes de lanzarnos…

- Adaptarnos a la cultura y mentalidad de cada lugar, de cada sector de población.
- El proyecto tiene que salir de los propios beneficiarios. No crear nosotros las necesidades (Pozo de Agua. R.D. Congo)
- Proyecto para la construcción de un hospital en América del … yect … est … e per … ese … ospit … o en …


Programación
Financiación
IDENTIFICACION
DISEÑO FORMULACION
EJECUCION Y SEGUIMIENTO
EVALUACION
Evaluación simultánea
Evaluación posterior
Análisis de participación
Análisis de problemas
Análisis de objetivos
Análisis de alternativas
Matriz de planificación
Programación de actividades
Programación de recursos
Factores de viabilidad
Documento del proyecto
Plan de ejecución
Realización de operaciones
Sistema de información
Informes de seguimiento
Pertinencia
Eficiencia
Eficacia
Impacto
Viabilidad

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# MARCO LÓGICO

- Es un conjunto de conceptos interdependientes **que describen** de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de una intervención. Esta descripción permite verificar si la intervención ha sido instruida correctamente. **Facilita el seguimiento y la evaluación de cada fase del proyecto**.

- Estructura los contenidos de la intervención, ayudando a sistematizar la experiencia con base en los objetivos, los resultados y las actividades de una intervención y sus relaciones causales, después de analizar **los Problemas, los Objetivos y las Posibilidades o alternativas**.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# MARCO LÓGICO

El marco lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde:

- El diseño e identificación **(¿cuál es el problema?)**
- La definición **(¿qué debemos hacer?)**
- La valoración **(¿cómo debemos hacerlo?)**
- La ejecución y supervisión **(¿lo estamos haciendo bien?)**
- Hasta la evaluación **(¿lo hemos logrado?)**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# MARCO LÓGICO

Que no sea sólo teoría. Que ayude realmente a realizar un buen proyecto

## Ayuda a:

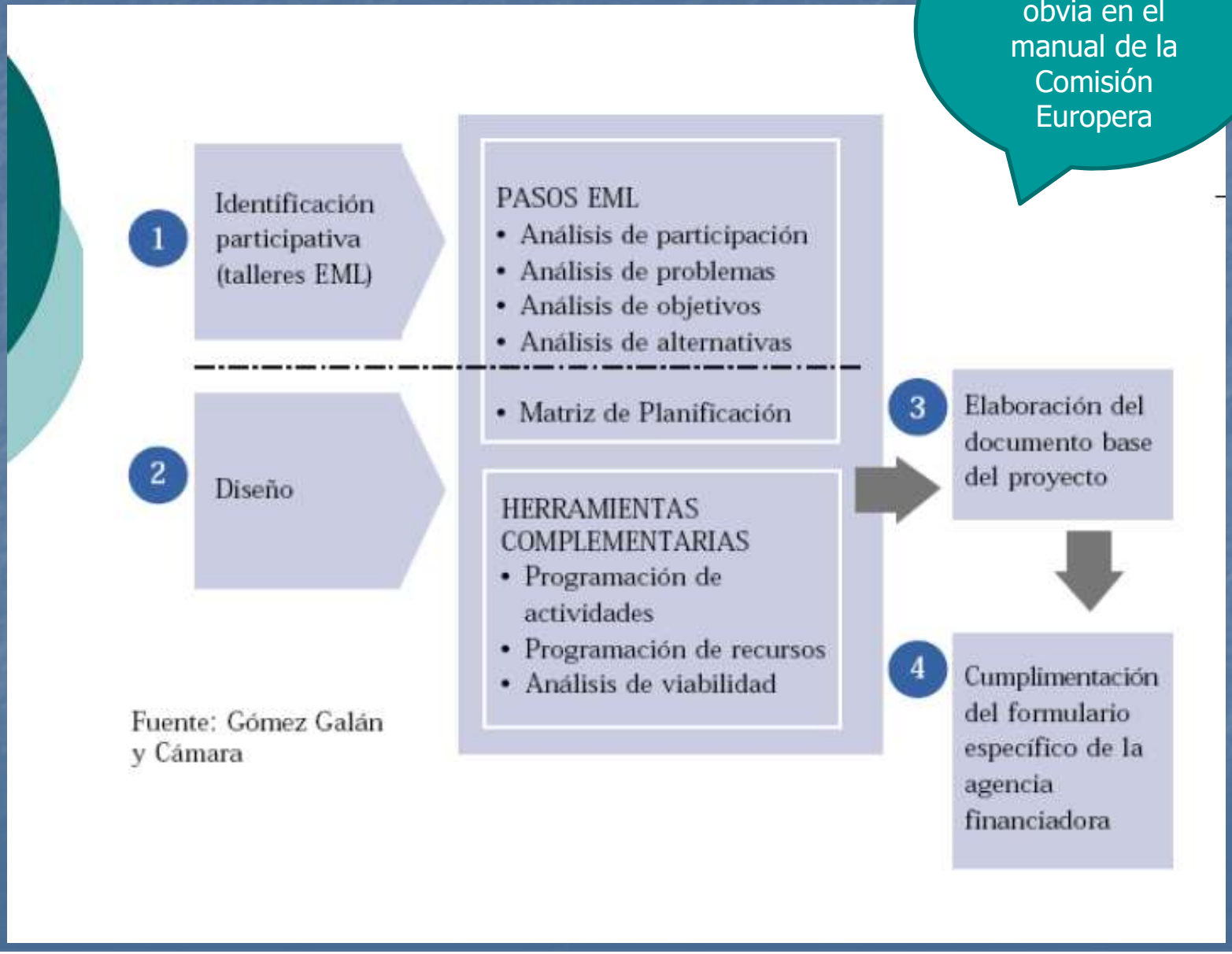
- Incrementar la precisión en la planeación de los proye
- Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- Relacionar los objetivos con las actividades de los proyectos.
- Clarificar funciones y responsabilidades.
- Definir claramente los elementos y actividades claves de un proyecto.
- Fomentar la participación a través de un riguroso proceso de análisis de las personas y entidades que tienen interés en el proyecto.
- Facilitar la comunicación entre las partes implicadas.
- Identificar cómo habría que medir el éxito o el fracaso del proyecto.
- Evaluar los resultados esperados contra los resultados reales.
- Facilitar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

**"El enfoque del marco lógico debe considerarse una importante herramienta de gestión, no es la solución simplemente organiza la información de tal manera que puedan formularse las preguntas apropiadas."**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# MARCO LÓGICO

Análisis de participación se obvia en el manual de la Comisión Europera




Fuente: Gómez Galán y Cámara

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# MARCO LÓGICO

## DISEÑO DE PROYECTOS

| PASOS | INSTRUMENTOS | RESULTADOS |
|---|---|---|
| Identificación de problemas | BRAINSTORMING | Selección del problema central |
| Análisis de problemas | ARBOL DE PROBLEMAS | Análisis de causas y efectos |
| Análisis de objetivos | ARBOL DE OBJETIVOS | Análisis de medios y fines |
| Análisis de alternativas | ARBOL DE ALTERNATIVAS | Selección de la mejor alternativa. |
| Identificación del proyecto | MARCO LOGICO | Base de la propuesta de proyecto. |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# MARCO LÓGICO

*"El éxito en los proyectos radica en dos simples principios: objetivos claros y compromisos fuertes."*

- Los objetivos sólo pueden ser formulados claramente si las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente (**análisis de problemas**).
- Los problemas no son hipótesis abstractas, sino que, por el contrario, afectan a una población, grupos sociales e instituciones determinados.
- Por lo tanto, en forma previa al análisis de problemas, todos los grupos afectados y sus intereses correspondientes deben ser tomados en cuenta (**análisis de participación**).

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PARTICIPACIÓN

Pretende tener una visión, lo más precisa posible, de la realidad social sobre la que el futuro proyecto pretende incidir. Pretende establecer **"quién es quién"** en una realidad determinada. Es una especie de diagnóstico focalizado en el sentido de que se hace desde un "punto de vista particular" y explícito.

***"Analizar la participación"*** *es tener en cuenta a las personas, a su género, a los grupos, las instituciones, las organizaciones, etc. Es ver quienes son los más afectados, cuáles son los principales problemas que tienen que enfrentar, sus necesidades, sus intereses, las fortalezas y debilidades que tienen como grupo, las relaciones que mantienen con otros grupos o con otros Implicados".*

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PARTICIPACIÓN

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Las definiciones sobre el análisis de la participación son muy variadas. Para la Agencia
Alemana de Cooperación Técnica, GTZ:
Análisis del grupo de beneficiarios del proyecto y de todas las otras personas, instituciones, etc., que participan en o son afectadas por el proyecto
(GTZ, s.f.: 5).

Por lo tanto, el análisis de la participación debe proporcionarnos, en primer lugar, un panorama lo más completo posible de la **realidad social** sobre la que nos proponemos intervenir. Para ello es necesario realizar una descripción del conjunto de los agentes sociales que forman parte de la misma, poniendo de manifiesto sus problemas específicos, sus intereses y las relaciones que tienen establecidas entre sí.

No debe olvidarse, en cualquier caso, que ese diagnóstico de la realidad se realiza con el propósito esencial de actuar, de **promover una intervención transformadora**, y no con el de incrementar nuestros conocimientos.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Muchos proyectos de desarrollo no obtienen los resultados esperados debido al **desconocimiento**, o cuando menos al conocimiento muy superficial, de las realidades sociales sobre las que se planea intervenir.

En otras ocasiones, se despacha el tema atendiendo a categorías muy poco precisas como "las mujeres", "los campesinos", o "los indígenas", etc., sin establecer las más elementales matizaciones. Frente a esos errores muy comunes, es necesario señalar que el éxito de un proyecto se basa, en primer lugar, en un **conocimiento ajustado del medio** sobre el que se pretende intervenir, de las personas que lo componen y de sus principales problemas, recursos y expectativas.

No hay una única realidad, sino que esta es aprehendida desde ópticas inevitablemente parciales y subjetivas. La única forma de superar de alguna manera la subjetividad inevitable de cualquier análisis social, es hacerla explícita. Para ello, resulta necesario **expresar con claridad quiénes son, o deben ser, los destinatarios de una intervención concreta de desarrollo.**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

La **determinación del o de los colectivos beneficiarios** constituye, por tanto, el propósito esencial del análisis de la participación. Esa determinación debe justificarse de la manera más convincente, pues constituye uno de los elementos centrales de cualquier proyecto de desarrollo.

Debemos señalar que resulta sumamente improbable que una intervención vaya dirigida a "todo el mundo" y beneficie a todos por igual. **Los proyectos de desarrollo siempre tienen un colectivo específico de personas beneficiarias,** cuya situación concreta se espera mejorar. Esas personas constituyen la base y otorgan la óptica particular desde la que se preparan y ejecutan todas las acciones concretas que forman un proyecto de desarrollo.

Asumimos que, en relación a una intervención concreta, la realidad puede ser dividida, aparte de los ya anteriormente mencionados beneficiarios directos, en otras categorías significativas. Son estas las de **beneficiarios indirectos, excluidos, y perjudicados u oponentes potenciales.**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

El análisis de participación se utiliza con dos propósitos esenciales. Estos son:

☐ Tener una **visión sintética y comprensiva de la realidad**.

☐ Precisar **a quién queremos mejorar**, lo que supone la adopción de un punto de vista particular.

**Existen argumentos en contra de este Análisis**

Frente a la pregunta "¿Cómo vamos a determinar quiénes son los beneficiarios y quiénes forman las restantes categorías si todavía no sabemos lo que vamos a hacer?", podemos responder con otra interrogación: **"¿Cómo vamos a saber lo que queremos hacer si no sabemos a quién-es queremos mejorar?"**

Al obviarse el análisis de participación se prescinde de cualquier análisis de las relaciones sociales entre los grupos que serían afectados por una futura intervención y aumenta la posibilidad de obtener una **visión demasiado horizontal de la sociedad**, sin percibir las posibles alianzas, enfrentamientos o conflictos presentes o futuros.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

## DIFERENTES SISTEMAS PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

Cuadro 3.2. Análisis de los distintos grupos e instituciones involucrados en un proyecto de desarrollo

| Beneficiarios directos | Beneficiarios indirectos | Excluidos / Neutrales | Perjudicados / Oponentes potenciales |
|---|---|---|---|
| – | – | – | – |
| – | – | – | – |
| – | – | – | – |
| – | – | – | – |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PARTICIPACIÓN

| Beneficiarios Directos | Beneficiarios Indirectos | Excluidos/ Neutrales | Perjudicados/ Oponentes potenciales |
|---|---|---|---|
| Pequeños agricultores | Asociación de Pequeños Agricultores | Proveedores de materiales y maquinaria | Intermediarios mayoristas |
| | Delegación del Ministerio de Agricultura | | |

## Explicación:

La elección de los pequeños agricultores como beneficiarios directos de la futura intervención muy probablemente afectará a los intereses de los intermediarios.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

**Caso práctico** La situación de los discapacitados en la región de Bafatá

## 1. Análisis de la participación "Discapacitados en la región de Bafatá"

| Beneficiarios directos | Beneficiarios indirectos | Neutrales / Excluidos | Perjudicados / Oponentes potenciales |
|---|---|---|---|
| Colectivos de discapacitados<br>Afectados por el último conflicto bélico<br>Discapacitados infantiles<br>Invidentes<br>Víctimas de accidentes de tráfico | Familiares de los discapacitados<br>Personal del Centro de Salud<br>Cuerpos docentes de los centros educativos<br>Servicios de fomento del autoempleo | Curanderos<br>Sindicatos<br>Servicio de inspección del trabajo | Empresarios que abusan de los discapacitados<br>Docentes maltratadotes de niños discapacitados<br>Proveedores de alcohol y drogas a los discapacitados |

NOTA: Esta clasificación debería ser completada con otros actores que no aparecen descritos en el texto pero que, sin duda, serían significativos a la hora de poner en marcha la intervención. La clasificación resulta provisional y debería ser revisada cuando se seleccione la alternativa considerada prioritaria, ya que en función de la estrategia priorizada cambiarán, sin duda, las categorías propuestas en esta tabla.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

El análisis de los problemas tiene una gran importancia dentro de la secuencia propuesta por el EML, ya que **sus conclusiones condicionan de manera directa a los restantes pasos que es preciso acometer** antes de disponer de un proyecto definitivo. Es muy conveniente, por tanto, prestar una atención especial a la definición y a la ordenación de los problemas.

Lo que se pretende es, sencillamente, ofrecer una **visión parcial de la realidad estructurada en torno a los problemas** que padece un colectivo o unos colectivos de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidad que se establecen entre esos problemas.

Un árbol de problemas recoge, por tanto, las **relaciones causales** entre los problemas identificados en una cadena ascendente que tiende, normalmente, de lo más específico (en los niveles inferiores) hacia lo más general (en los superiores).

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

- Se utiliza en la preparación de proyectos o programas.
- Ayuda a estructurar el programa o proyecto de modo de que exista la "lógica vertical".
- Facilita la elaboración del resumen narrativo.
- Ayuda a la definición de indicadores.
- En programas existentes es útil para un análisis crítico de su estructura.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

## Pasos del método

- Identificar el problema
- Examinar los efectos que provoca problema
- Identificar las causas del problema
- Establecer la situación deseada (objetivo)
- Identificar medios para la solución del problema — Resultados
- Definir acciones y configurar — Actividades

Distinción clara entre causas y efectos. Tener el árbol de problemas para establecer la relaciones causa-efecto.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

*Los problemas "van" siempre con las personas o, dicho de otra manera, no hay problemas sin personas*

*En este análisis se complementa el análisis anterior. Se identifican los problemas que afectan al colectivo inicialmente priorizado y se establecen las relaciones que existen entre esos problemas.*

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS

**Premisa:** todo proyecto busca:

- *solucionar un problema,*
- *prevenirlo,*
- *mejorar una situación, o*
- *atender una necesidad de la población.*

Se debe haber un análisis sistémico, multicanal, no se puede atribuir la causalidad a un solo factor. ¿Qué tanto influye una variable en todas las demás?

Ningún problema es obvio y
antes de tomar decisiones.

Hay que pensar en todo… problemas de gestión de residuos animales

**Se trata de hacer un diagrama de relaciones causas y efectos.**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

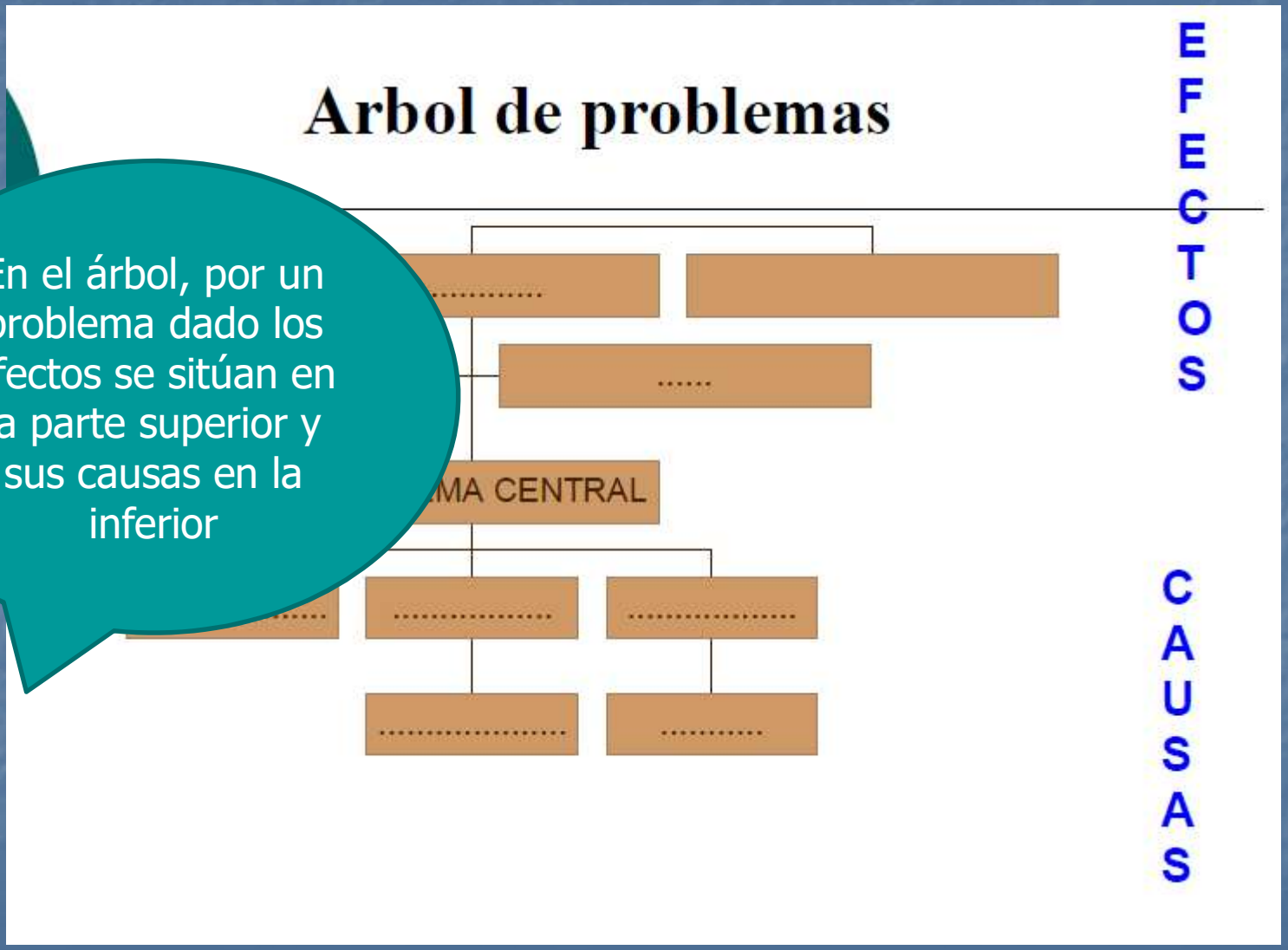
# ANALISIS DE PROBLEMAS

## Se construye de la siguiente forma:

1. **Identificar los problemas existentes** en la situación analizada.
2. Seleccionar el **problema central** o determinar cuál es el problema que ocupa el lugar predominante; es decir aquel que permite ordenar entorno a él la mayor parte de la información recolectada.
3. Determinar las **causas del problema**, preguntándose el porqué se produce esa situación considera indeseable. Situarlas en el nivel inferior al problema central.
4. Avanzar hacia abajo preguntándose **las causas de la causas**.
5. Establecer los **efectos** provocados por el problema central y ubicarlos en la parte superior del diagrama. **La importancia de un problema la dan sus efectos**
6. Revisar el esquema y verificar la validez e integralidad

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS




En el árbol, por un problema dado los efectos se sitúan en la parte superior y sus causas en la inferior

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

**PROBLEMA**: DISMINUCIÓN DE LOS INGRESOS DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES

QUÉ **EFECTOS** TENDRÁ?

- DESCONTENTO SOCIAL
- DESMORALIZACIÓN GENERALIZADA
- EMIGRACIÓN DE LOS CAMPESINOS JÓVENES A LA CIUDAD

QUE **CAUSAS** LO PRODUCEN?

- ELEVADOS COSTES DE PRODUCCIÓN
- ESCASAS COSECHAS
- BAJOS PRECIOS DE VENTA
- NO EXISTEN FUENTES ALTERNATIVAS DE INGRESOS

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS

## Recomendaciones

- Formular el problema como un estado negativo
- Escribir un solo problema (problema central)
- Escribir cada problema en forma independiente. No mezclar dos problemas en uno
- Identificar problemas existentes, no los posibles ficticios o futuros.

**Un problema NO ES LA AUSENCIA DE LA SOLUCIÓN, sino una situación o estado existente negativo que afecta a los grupos beneficiarios.**

No deben describirse com
"no hay…", "falta de..

Ejemplo: **INCORREC**
**CORRECTO:**

**INCORRECTO:** Falta un
**CORRECTO:** La mortal infantil es alta.

PROBLEMA CENTRAL
DISMINUCIÓN DE LOS INGRESOS
DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS

La identificación de los problemas debe **hacerse siempre conjuntamente con los beneficiarios**, habremos de aceptar que, al menos en un primer momento, cualquier cosa que alguno de los participantes en un taller de marco lógico señale como problema, debe ser en un primer momento reconocido como tal

Algunas **precisiones**

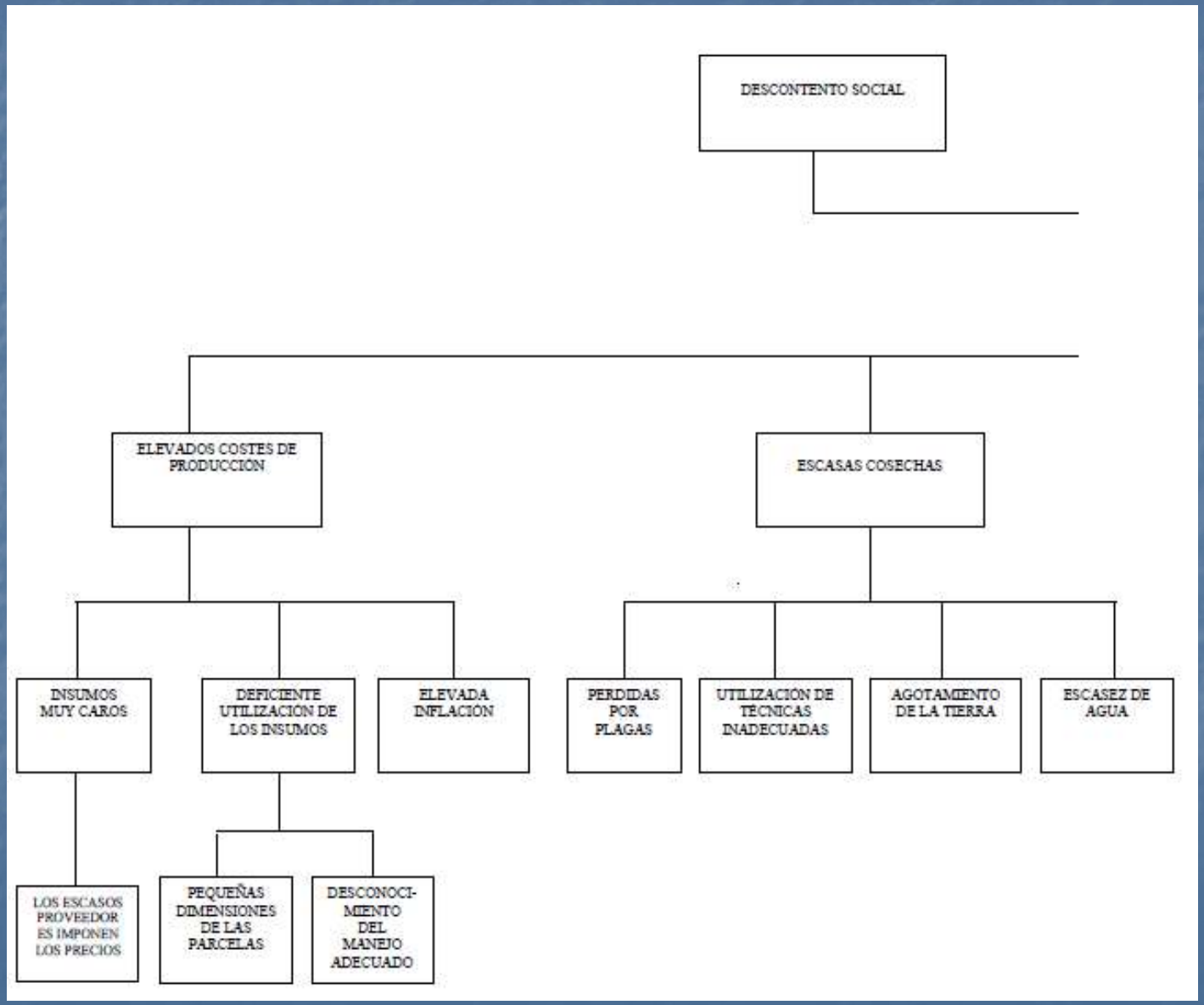
Los problemas deben enunciarse de **la manera más precisa posible**. No es válido, por ejemplo, un enunciado como "problemas de salud", etc.

Los problemas deben ser **situaciones negativas existentes**, hechos concretos sobre los que es deseable reunir la mayor información posible.

Un **error** bastante común es el de **definir los problemas como "ausencia de soluciones"**. Hay que asumir que la falta de algo no es en sí misma un problema. Todas las tarjetas que se enuncian como "falta de ...."; "no hay....", etc., no deberían ser aceptadas.

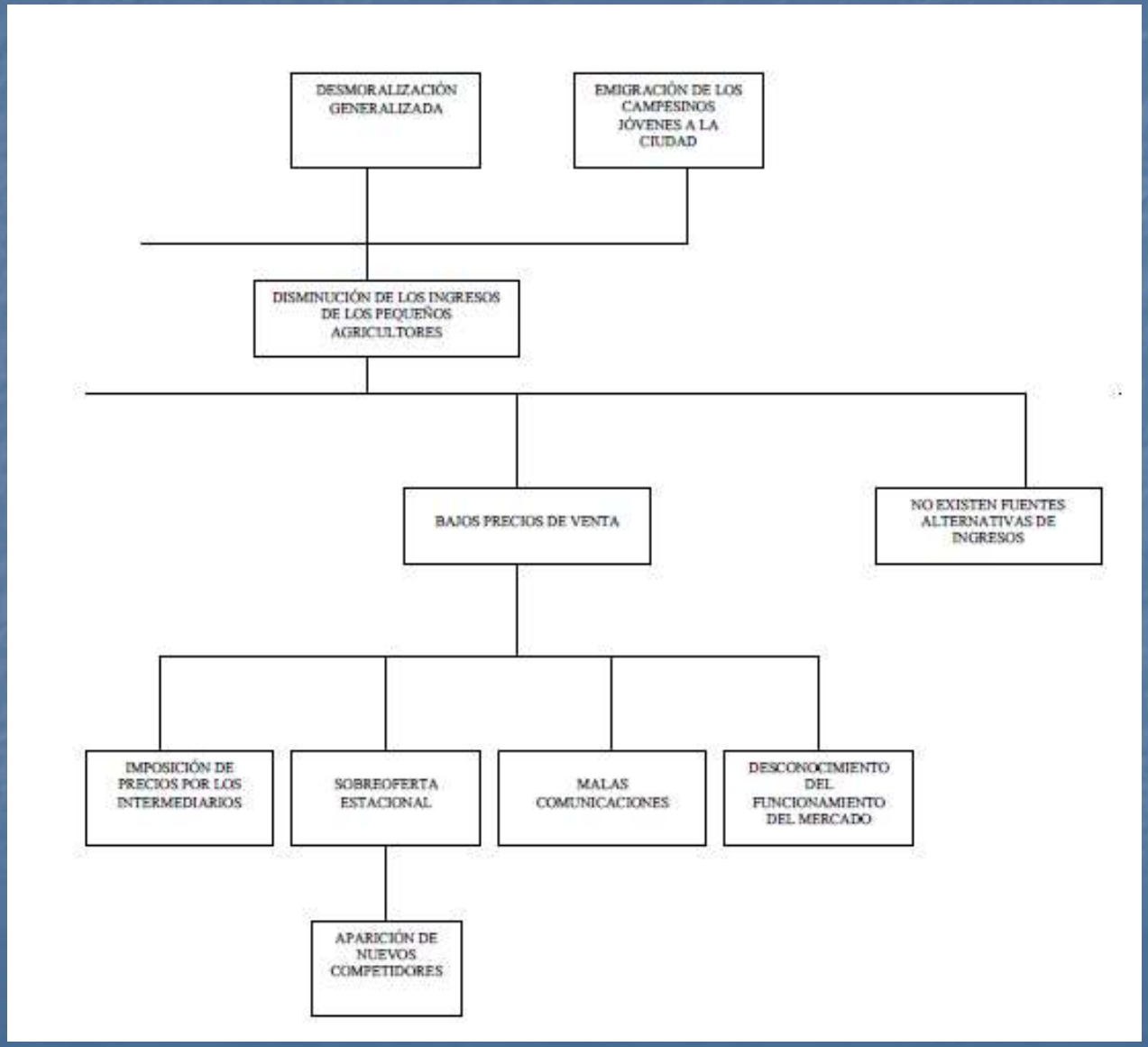
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS



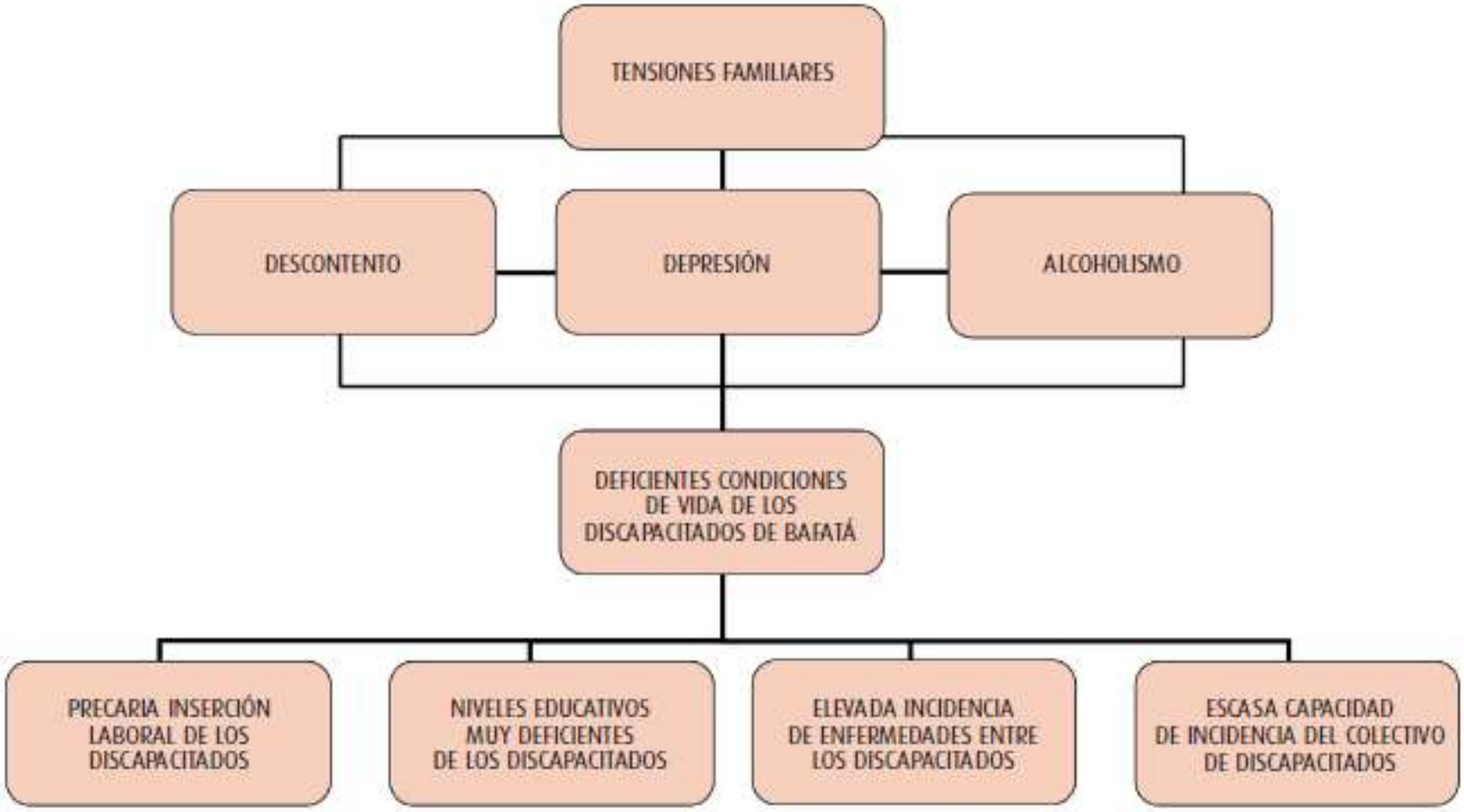
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS



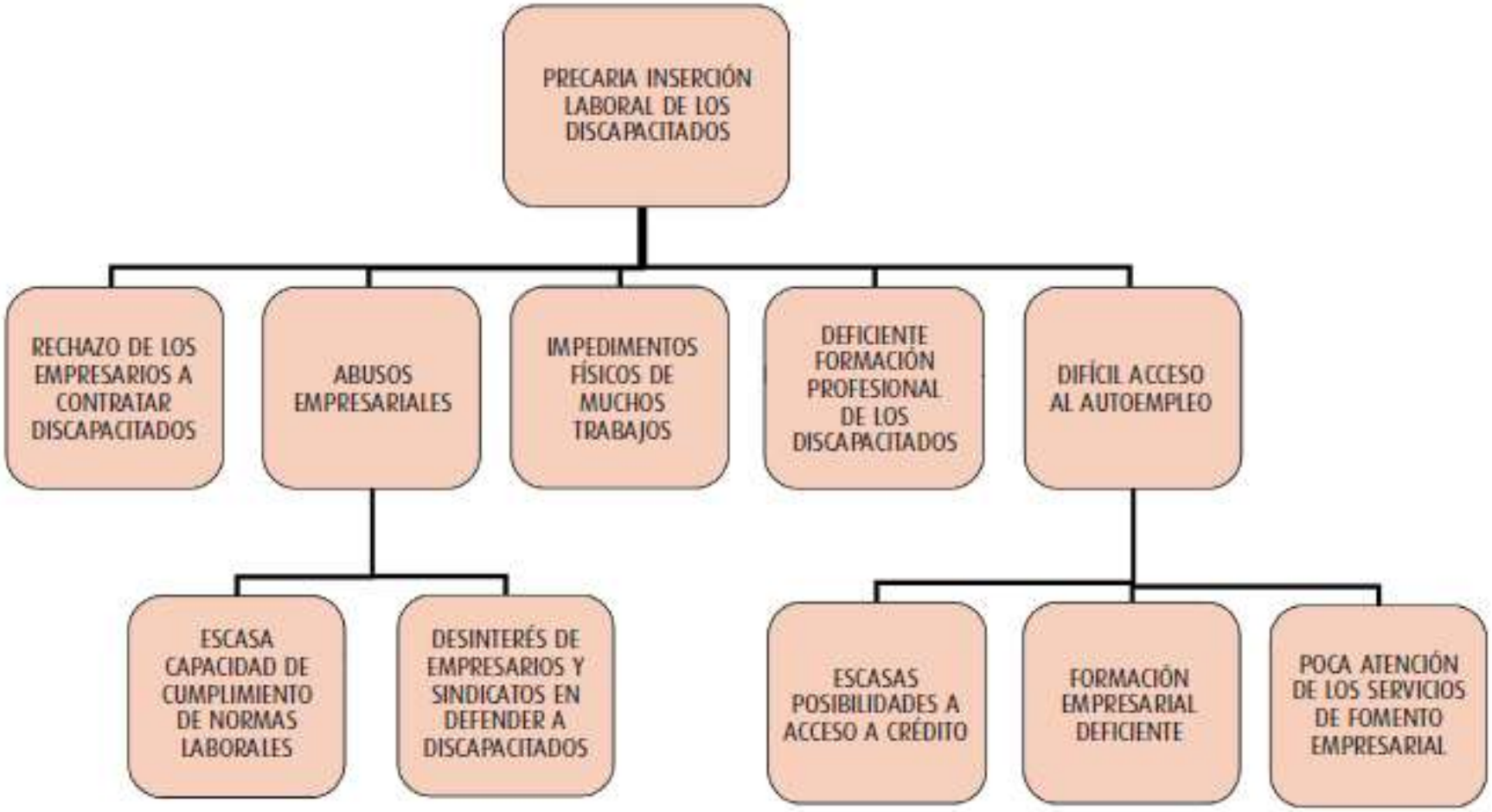
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS



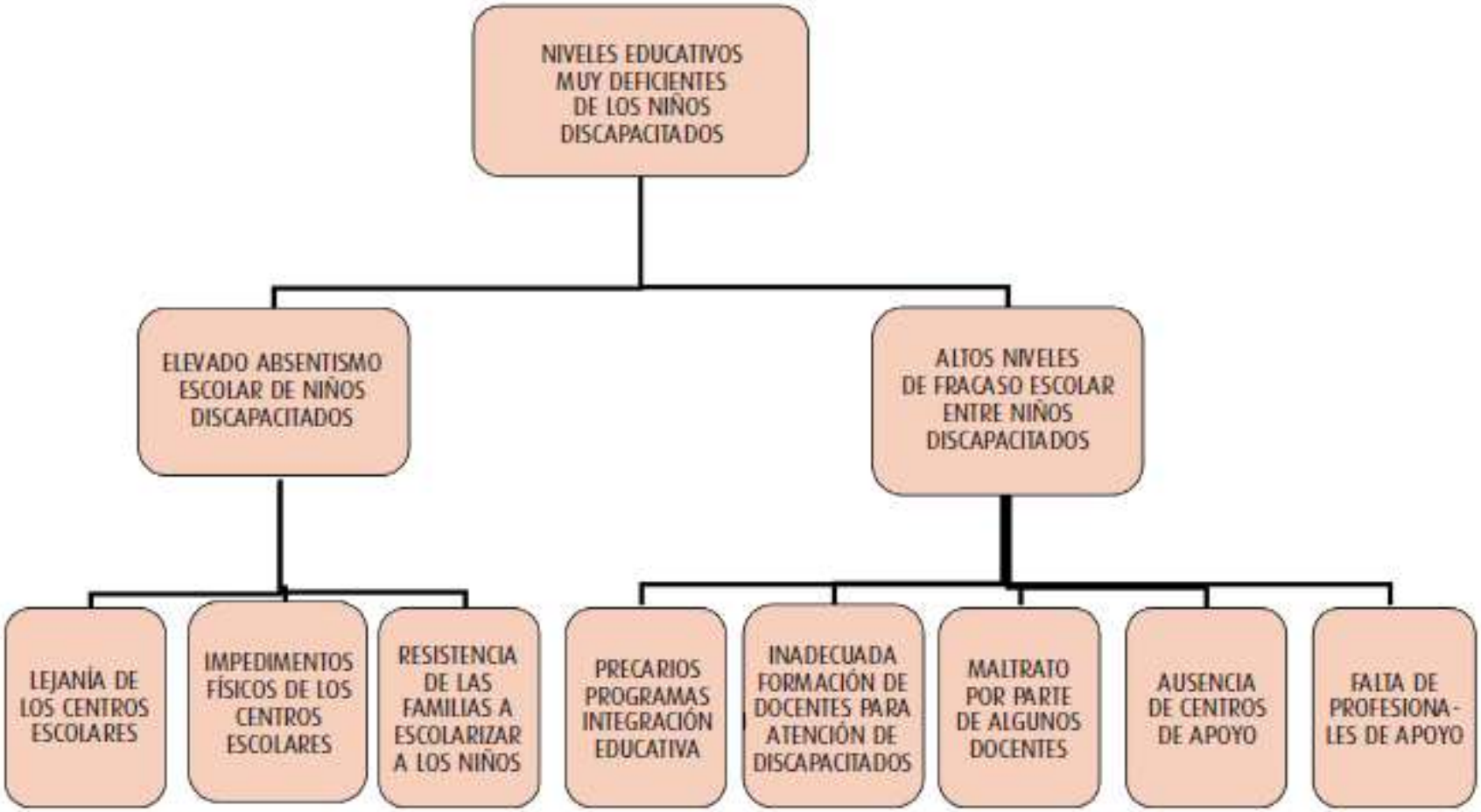
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS



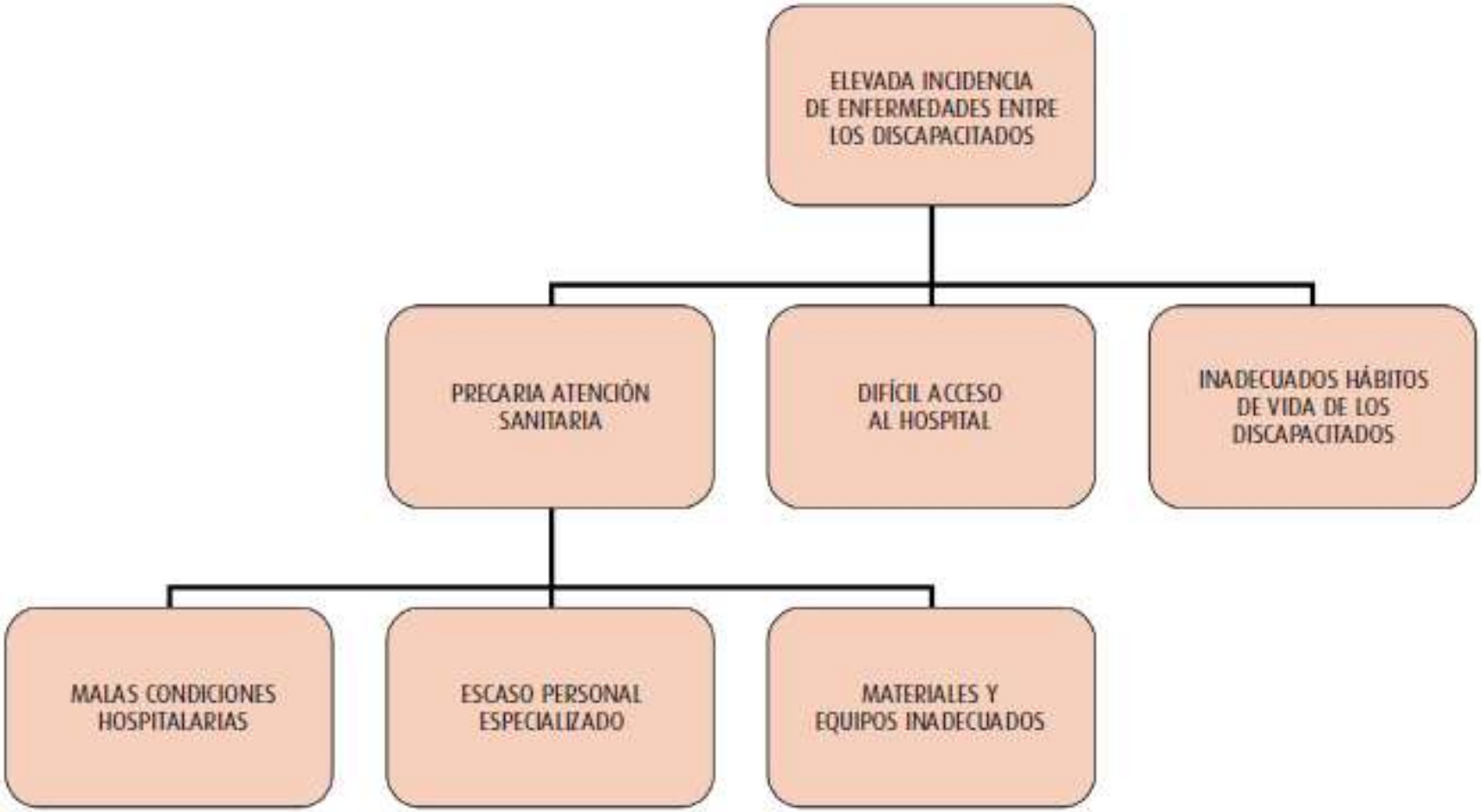
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS



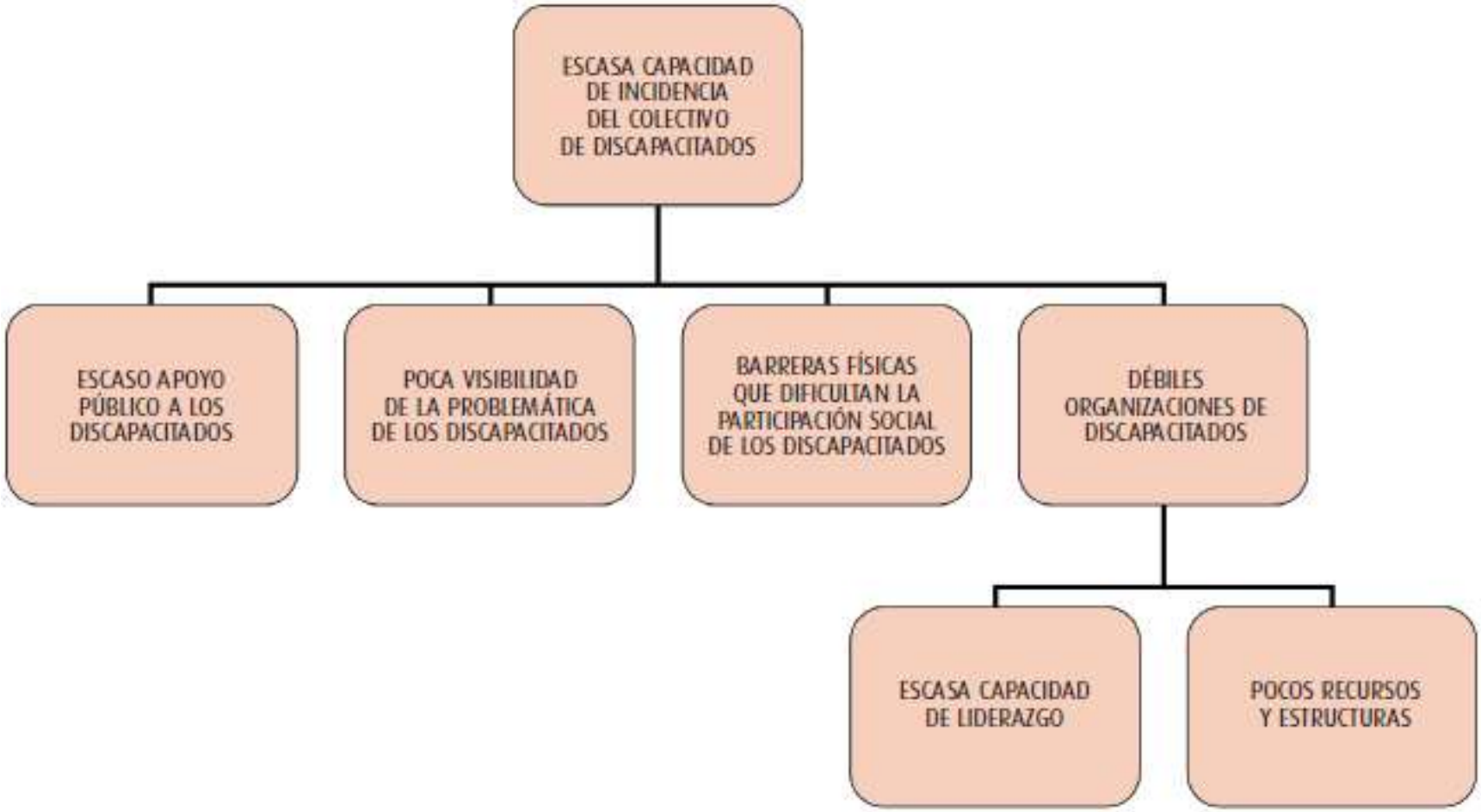
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE PROBLEMAS



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

*Se construye sobre los resultados del anterior ejercicio. Los problemas que habían sido descritos como "situaciones negativas percibidas como tal por algunos implicados", pasan ahora a ser definidos como "estados alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificados"*

*"El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea"*

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE OBJETIVOS

## Recomendaciones

- Reformular todos los elementos del árbol del problema en condiciones reales positivas
- Revisar las relaciones medios-fines

  * ***Las CAUSAS del problema dan pie a la formulación de los objetivos del proyecto. Se convierten en MEDIOS***

  * ***Las consecuencias (EFECTOS) se convierten en FINES dando origen a las construcción de indicadores de efecto, impacto o de desarrollo***.
- Borrar los objetivos que parecen irreales o innecesarios y segregar nuevos objetivos cuando sea necesario.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE OBJETIVOS

La pregunta clave que permite comprobar si las relaciones establecidas en el árbol de objetivos son coherentes es **"¿cómo?"**, frente al anterior "¿por qué?". Las respuestas a ese "¿cómo?" serán las tarjetas colocadas en los niveles inferiores.

La finalidad esencial del análisis de objetivos es la de **proporcionar un panorama general de las "cosas que hay de conseguir y hacer"** para mejorar la situación problemática que se ha diagnosticado previamente. La discusión y la selección de la alternativa que el futuro proyecto va a llevar a cabo se realiza sobre el árbol de objetivos que se ha construido.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE OBJETIVOS

Presenta algunas **dificultades**

1. Correcta definición de los objetivos. la conversión de un problema en objetivo de desarrollo no es automática
- Analizar si todos los problemas son convertibles en objetivos. En caso de identificar problemas irresolubles, estos pasan sin modificaciones al árbol de objetivos
- Redactar los objetivos de una manera realista

2. Comprobación de la lógica medios-fines del árbol de objetivos. Una vez transformadas las fichas-problema en fichas-objetivo, es importante comprobar si las relaciones medios-fines se mantienen.

3. Ampliación del árbol de objetivos en sus niveles inferiores. La indagación de las relaciones medios-fines entre los objetivos puede hacer necesaria la inclusión de nuevas tarjetas en los niveles inferiores del árbol.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

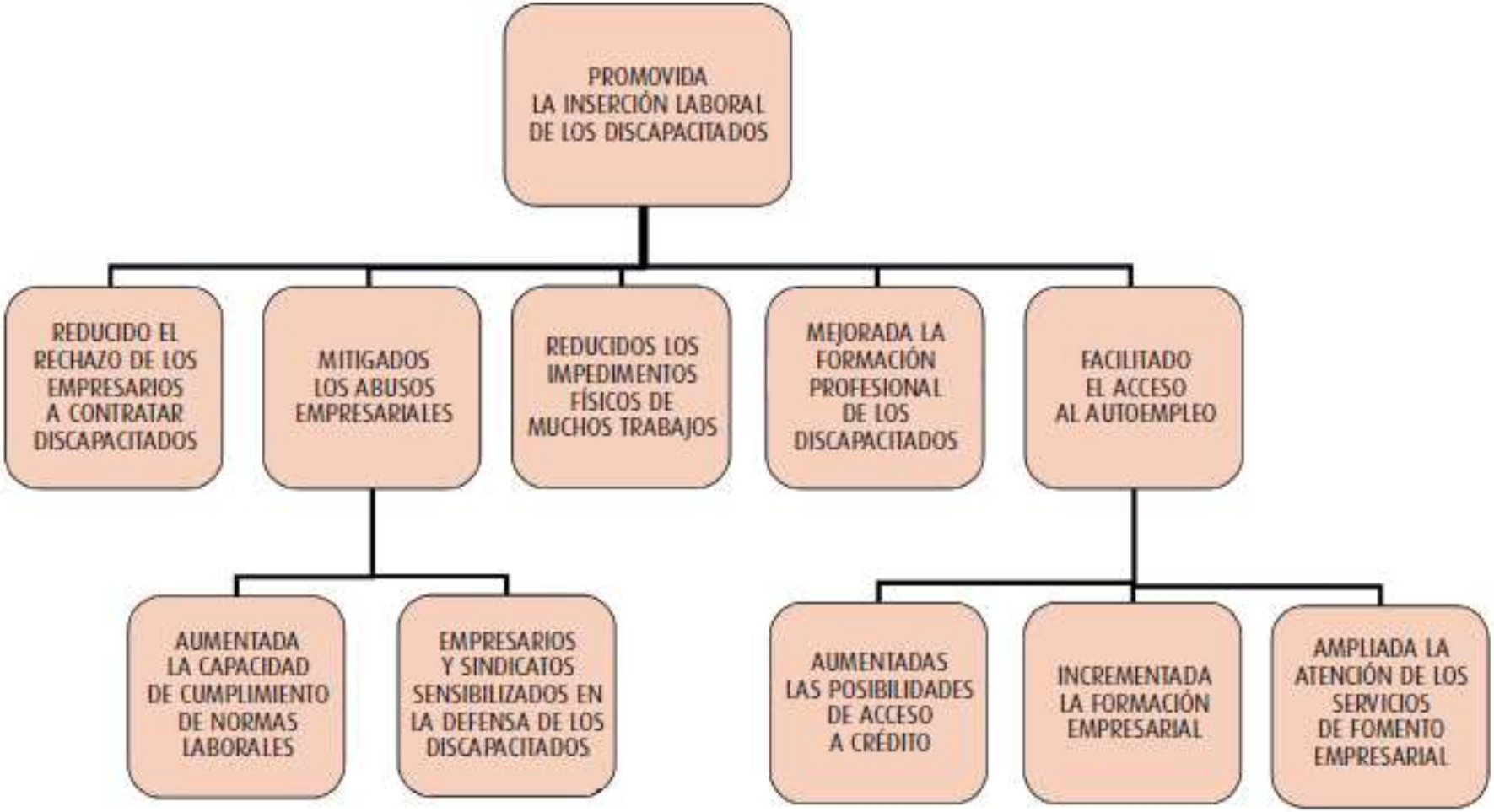
# ANALISIS DE OBJETIVOS

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE OBJETIVOS

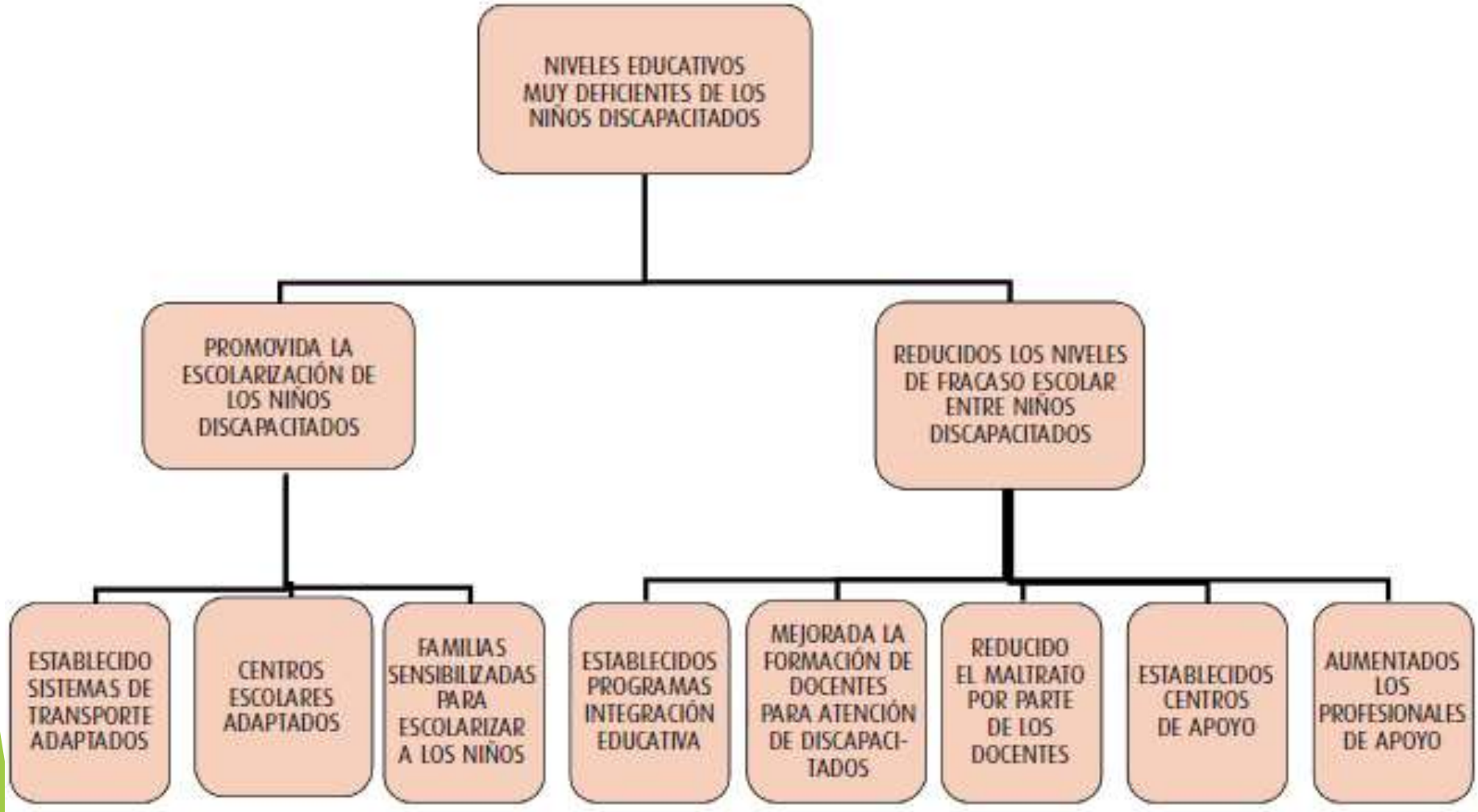
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE OBJETIVOS



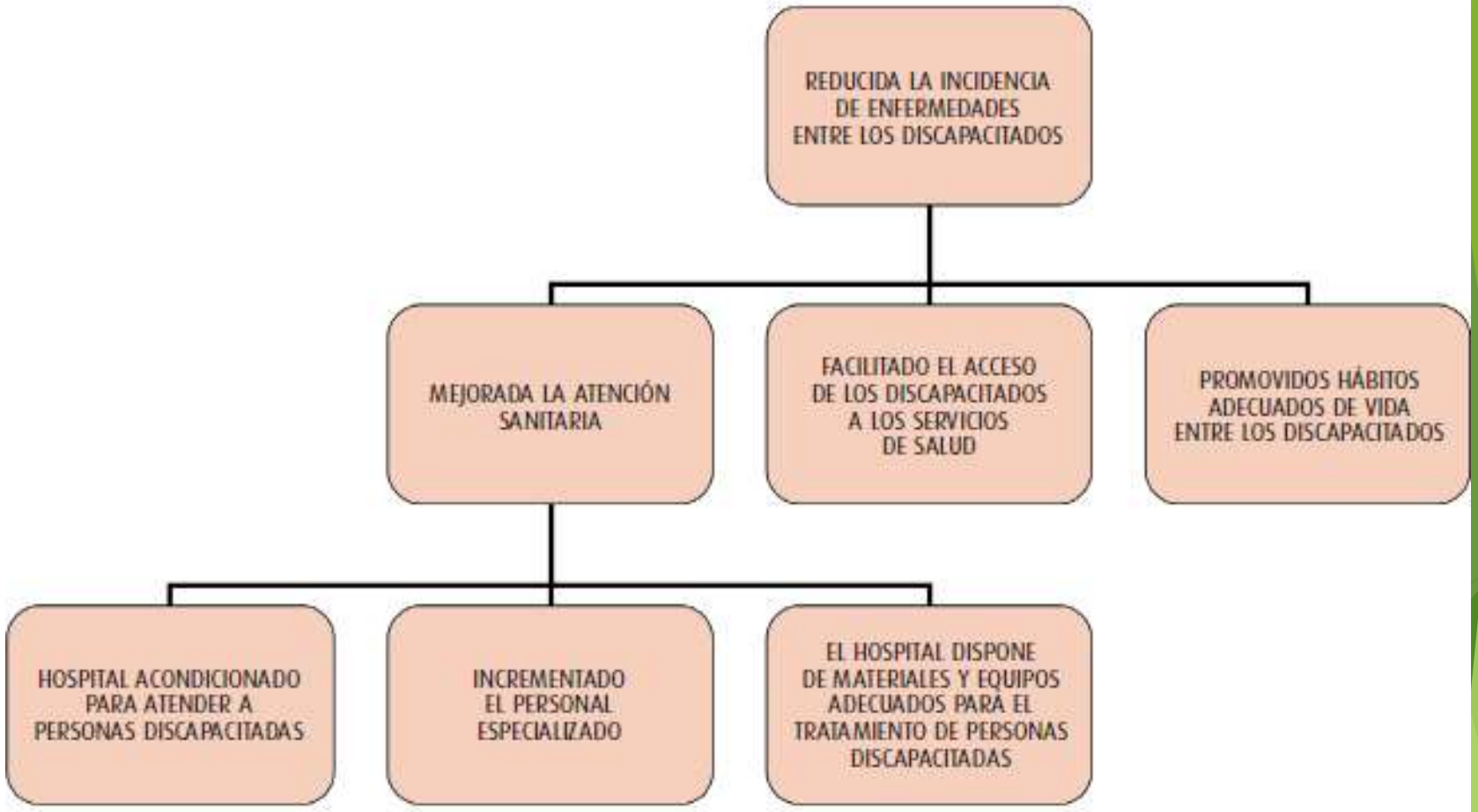
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE OBJETIVOS



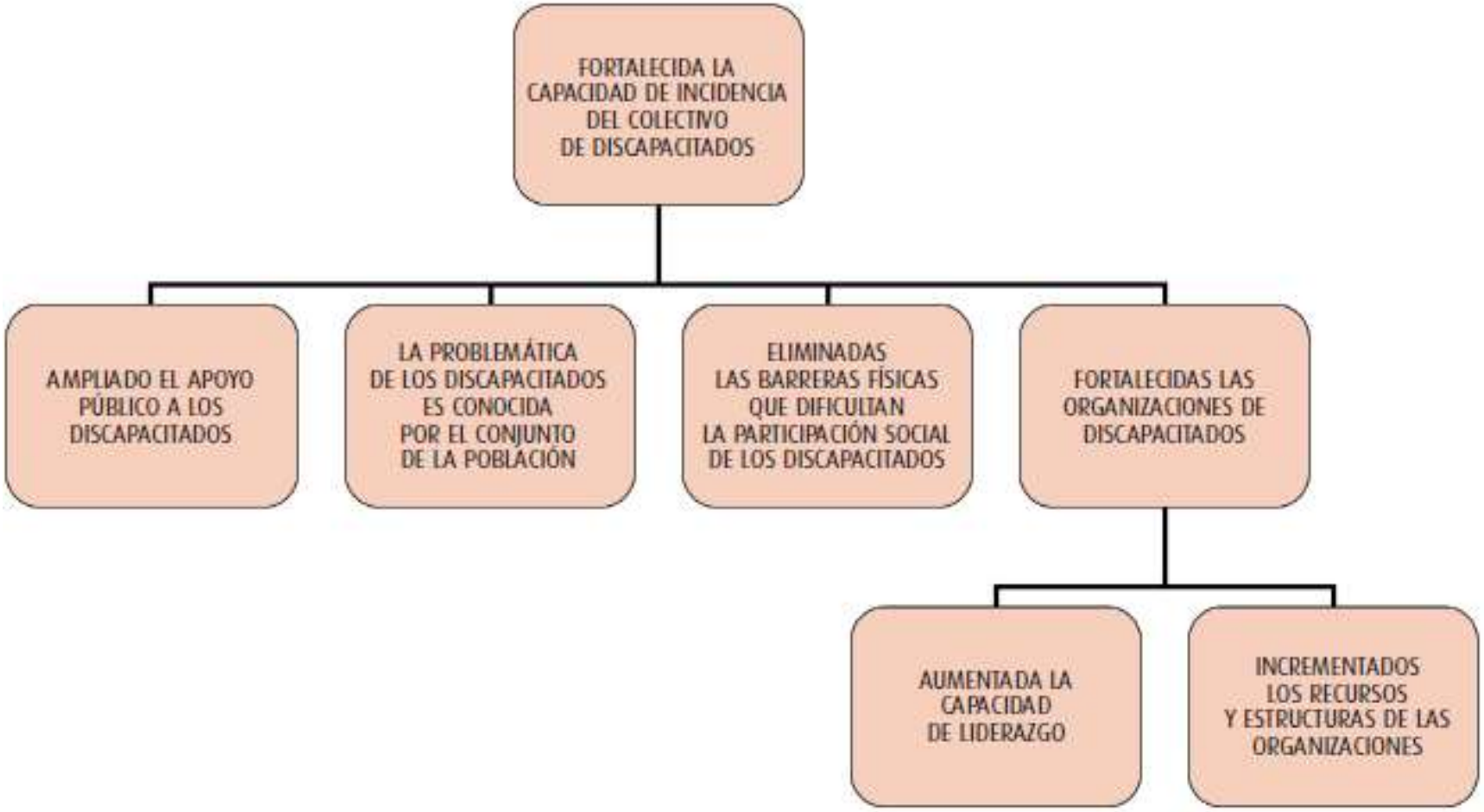
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE OBJETIVOS



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE OBJETIVOS



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Se trata de determinar dentro del árbol de objetivos **qué opción u opciones** pueden ser llevadas a cabo con más posibilidades de éxito o **resultan prioritarias**.
En el análisis de alternativas se toma, por tanto, la decisión acerca de lo que efectivamente se va a hacer, en el marco de todas las posibilidades manejadas en los pasos anteriores

Resulta imprescindible garantizar la **implicación de los beneficiarios** con la decisión adoptada. Ese compromiso constituye un requisito clave para aumentar las posibilidades de viabilidad de la futura intervención, ya que si los colectivos beneficiarios no la asumen como propia, sus posibilidades de éxito se encontrarán claramente amenazadas.
El propósito esencial del análisis de las alternativas es **tomar una decisión consensuada** acerca de cuál de las distintas estrategias que se identifican en el árbol de objetivos es la que efectivamente se va a preparar para ser llevada a la práctica.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE ALTERNATIVAS

La toma de decisiones es esencialmente un acto de voluntad y no es posible imaginar mecanismos neutros que permitan garantizar el éxito. Aunque existen procedimientos más o menos formalizados para la toma de decisiones, hay que **insistir en la importancia de la discusión** como un mecanismo esencial para resolver esta cuestión.

Figura 6.2. Técnica de decisión multicriterio

| | ALTERNATIVAS<br>A1 A2 A3 A4 —— An |
|---|---|
| CRITERIOS<br>a)<br>b)<br>c)<br>d)<br>.<br>.<br>.<br>.<br>n) | |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Hay muchos **Procedimientos** para elegir la mejor alternativa

Un procedimiento simple puede incluir los siguientes pasos:

1. Normalizar las **valoraciones cualitativas.** Para ello se establece una base numérica que permita reconvertir las valoraciones iniciales
2. Ponderar los **criterios** manejados. Es preciso ordenar los criterios en base a su importancia relativa
3. **Valorar cada alternativa** en función de cada criterio ponderado. Se obtendrán así una serie de puntuaciones ponderadas en un base común que permite comparar las diferentes alternativas identificadas.
4. **Seleccionar la alternativa** considerada más interesante. La alternativa que obtenga una puntuación mayor será la que, en principio, deba ser seleccionada.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE ALTERNATIVAS

**Cuadro 6.1. Análisis cualitativo de alternativas**

| Criterios | Alternativa 1: Mejora de la calidad del agua | Alternativa 2: Mejora de los servicios sanitarios | Alternativa 3: Tratamiento adecuado del agua |
|---|---|---|---|
| Coste | Alto ++ | Medio/alto | Medio |
| Tiempo | Largo | Medio | Medio |
| Concentración sobre los beneficiarios | Media/baja | Baja | Alta |
| Riesgos sociales | Medios/altos | Medios | Bajos |
| Impacto ambiental | Alto ++ (positivo) | Bajo | Medio (positivo) |
| Impacto de género | Bajo | Medio | Medio/alto |
| Viabilidad | Media/baja | Media | Media/alta |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

## Valoración cualitativa

| Criterios | Alternativa 1. Promovida la inserción laboral de los discapacitados | Alternativa 2 Incrementados los niveles educativos de los niños discapacitados | Alternativa 3 Reducida la incidencia de las enfermedades entre la población discapacitada | Alternativa 4. Fortalecida la capacidad de incidencia sociopolítica de los colectivos de discapacitados |
|---|---|---|---|---|
| Costes | ALTOS | MEDIOS / ALTOS | MEDIOS | ALTOS |
| Tiempos | LARGOS | MEDIOS / LARGOS | MEDIOS | MEDIOS / LARGOS |
| Riesgos | MEDIOS / ALTOS | MEDIOS | MEDIOS | BAJOS |
| Prioridad para los colectivos beneficiarios | ALTA | MEDIA | ALTA | MEDIA |
| Impactos | ALTOS | MEDIOS | ALTOS | MEDIOS |
| Sostenibilidad | MEDIA / BAJA | MEDIA | MEDIA / ALTA | ALTA |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE ALTERNATIVAS

El segundo paso consiste en convertir esas **valoraciones cualitativas en cuantitativas**. En el ejemplo que vamos siguiendo se incluyen las siguientes notas explicativas:

- La cuantificación de las valoraciones cualitativas presentadas en la tabla anterior se ha realizado asignando en primer lugar unos coeficientes a cada uno de los criterios utilizados, en los que las puntuaciones más elevadas significan una mayor importancia.
- De la misma manera se ha valorado cada alternativa en función de cada criterio.
- En tercer lugar, se ha multiplicado el valor asignado a cada alternativa por el coeficiente, obteniendo unas puntuaciones ponderadas.
- La suma total de esas puntuaciones constituye la valoración final de las tres estrategias consideradas. La máxima puntuación supone que esa alternativa aparece como la más deseable.
- La base numérica utilizada ha sido de 1 a 5, en la que las puntuaciones más altas representan las valoraciones más positivas, y las más bajas, las que se consideran menos adecuadas.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE ALTERNATIVAS

## Cuadro 6.2. Análisis cuantitativo de alternativas

| Criterios | Coeficiente | Alternativa 1: Mejora de la calidad del agua | | Alternativa 2: Mejora de los servicios sanitarios | | Alternativa 3: Tratamiento adecuado del agua | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Coste | 4 | 1 | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 |
| Tiempo | 2 | 1 | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| Concentración sobre los beneficiarios | 5 | 2 | 10 | 1 | 5 | 4 | 20 |
| Riesgos sociales | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| Impacto ambiental | 4 | 5 | 20 | 2 | 8 | 3 | 12 |
| Impacto de género | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 | 4 | 16 |
| Viabilidad | 5 | 2 | 10 | 3 | 15 | 4 | 20 |
| TOTAL | | | 60 | | 63 | | 98 |

FUENTE: Camacho, Cámara, Cascante y Sainz, 2001, pp. 54-55.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

## Valoración cuantitativa

| Criterios | Coeficiente | Alternativa 1. Promovida la inserción laboral de los discapacitados | | Alternativa 2 Incrementados los niveles educativos de los niños discapacitados | | Alternativa 3 Reducida la incidencia de las enfermedades entre la población discapacitada | | Alternativa 4. Fortalecida la capacidad de incidencia sociopolítica de los colectivos de discapacitados | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Costes | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 | 1 | 2 |
| Tiempos | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 | 1 | 4 |
| Riesgos | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 | 3 | 12 | 5 | 20 |
| Prioridad para los colectivos beneficiarios | 4 | 5 | 20 | 3 | 12 | 5 | 20 | 3 | 12 |
| Impactos | 3 | 5 | 15 | 3 | 9 | 5 | 15 | 3 | 9 |
| Sostenibilidad | 5 | 2 | 10 | 3 | 15 | 4 | 20 | 5 | 25 |
| **TOTALES** | — | — | 57 | — | 56 | — | 79 | — | 72 |

NOTA: Los criterios seleccionados podrían ser otros. Las valoraciones cualitativas deben ser consideradas únicamente como un ejemplo, ya que con la información disponible resulta difícil pronunciarse en muchos de los casos. La alternativa seleccionada es la 3 "Reducida la incidencia de las enfermedades entre la población discapacitada".

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Es prácticamente imposible ofrecer un itinerario único que refleje la secuencia en la que se lleva a cabo el análisis de las alternativas.

Los **pasos** que pueden sugerirse son los siguientes:

- **Identificar** dentro del árbol de objetivos las diferentes estrategias que resultan, en principio, más interesantes.
- Las opciones identificadas se **marcan en el árbol de objetivos**. Deben ser conjuntos de tarjetas-objetivos que tienen una cierta coherencia interna
- Una vez seleccionadas las alternativas que, en principio, resultan interesantes para todas las partes implicadas, se trata de efectuar la **valoración** propiamente dicha.
- Para el EML, un proyecto de desarrollo debe tener un **único objetivo**; la elección de dos objetivos diferentes implicaría el diseño de dos proyectos, ya que los recursos y los medios necesarios para su logro serán también distintos.
- La valoración de cada alternativa en función de cada criterio se realiza con **carácter cualitativo** en un primer momento y, después, se reconvierten esas valoraciones a **términos cuantitativos**, estableciendo valores numéricos.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Esas técnicas de valoración deben permitir la **sistematización de las discusiones**, facilitando la comprensión de las razones que justifican una determinada elección

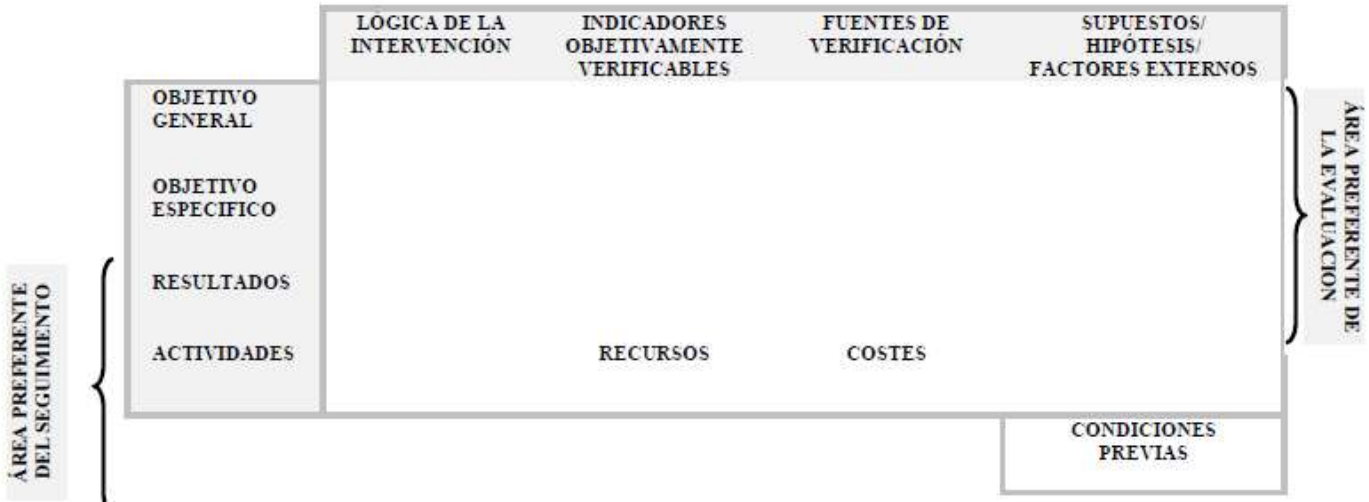
Una vez que se ha seleccionado el objetivo del proyecto, el análisis de alternativas y la propia identificación pueden darse por concluidos. Se entraría entonces en la fase de diseño o formulación.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

## Matriz de planificación del proyecto



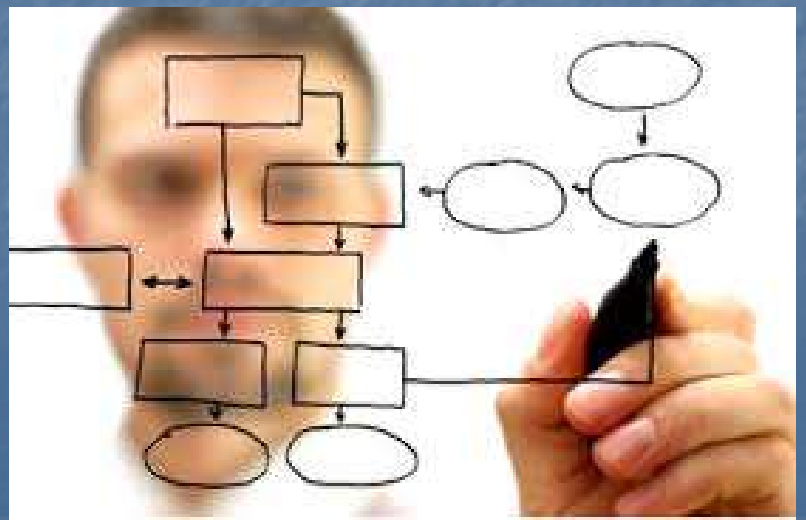

Actividades → Resultados → Objetivo Espec. → Objetivo General

Los **Resultados** son los "productos" de las actividades realizadas, que suponen la realización del objetivo específico.
Las **Actividades** (acciones) que el proyecto deberá llevar a cabo para obtener resultados.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

En ella se pueden encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Para qué se lleva a cabo el proyecto? (Objetivo general).
2. ¿Qué se desea lograr con el proyecto? (Objetivo específico del proyecto).
3. Cómo se alcanzará el objetivo del proyecto (Resultados-actividades).
4. Con qué se realizarán las actividades (Recursos-presupuesto).
5. Cuándo se realizarán las actividades (Calendario).
6. Qué factores externos son importantes para el éxito del proyecto (Supuestos / Hipótesis).
7. Cuáles son los niveles esperados de "éxito" del proyecto (Indicadores verificables objetivamente).
8. Dónde o cómo se mide ese "éxito" (Fuentes de verificación).



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Si se dan unas **condiciones previas** (entonces) se libera un **presupuesto** con el que se movilizan unos **recursos** para hacer unas **actividades**. Si se hacen esas **actividades** y se producen unas **hipótesis** (que están fuera de la competencia de la intervención) se logran unos **resultados**. Si se logran esos resultados y se producen las **hipótesis** situados a su nivel, se alcanza el objetivo específico. El logro de ese **objetivo específico**, unido al cumplimiento de las **hipótesis** colocados en su nivel, supondrá una contribución significativa a un **objetivo general** (o superior). Y si se producen los supuestos de ese nivel el objetivo general podrá perdurar.

La lógica horizontal, más sencilla, indica que:

Todo **resultado** u **objetivo** se expresa mediante, al menos, **un indicador verificable objetivamente**. Ese **indicador** debe poder comprobarse mediante una **fuente de verificación** específica.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Las Fases

De esa manera, un documento-tipo de proyecto consta de las siguientes partes:

| | |
|---|---|
| 1 | **Análisis del contexto y justificación de la alternativa seleccionada.** Se trata de incluir aquí los trabajos efectuados durante la etapa de identificación, con especial mención a los colectivos beneficiarios y al resto de los grupos afectados, a los problemas detectados y a la selección de la estrategia concreta para su solución. |
| 2 | **Intervención.** En este caso, es preciso describir qué queremos conseguir (objetivo específico), para qué queremos lograr ese propósito (objetivo general), cómo vamos a lograrlo (resultados-actividades), qué hipótesis consideramos importantes para el logro de nuestro objetivo y cuáles riesgos se han identificado, cómo vamos a medir el éxito de lo realizado (indicadores) y dónde a través de qué procedimientos vamos a establecer esas mediciones (fuentes de verificación). |
| 3 | **Ejecución.** En este apartado se describe cómo vamos a hacer las actividades, con qué recursos, quién lo va hacer (organización y reparto de responsabilidades), cuándo se va a hacer (calendario) y cuánto va a costar (presupuesto). |
| 4 | **Viabilidad.** Se considera imprescindible efectuar una valoración de las posibilidades de permanencia de los objetivos de la intervención más allá del período de ejecución. Para esa valoración se consideran habitualmente siete factores que tienen una incidencia especial en la posible viabilidad de un proyecto. Esos factores son: políticas de apoyo, capacidad institucional y de gestión, factores socioculturales, enfoque de género, tecnológica, factores medioambientales y viabilidad económica y financiera. |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# LOS AGRICULTORES DE VALLE GRANDE

| | LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN | INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES | FUENTES DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS/ HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS |
|---|---|---|---|---|
| O. GENERAL | Incremento los ingresos de los pequeños agricultores de Vallegrande. | El 80% de los hogares de los pequeños agricultores de Vallegrande ha realizado mejoras en sus viviendas: (tejados, puertas, ventanas) en los tres años siguientes a la finalización del proyecto. | Visitas sobre el terreno realizada por el equipo evaluador. | Los pequeños agricultores continúan efectuando las inversiones necesarias para garantizar el incremento de sus cosechas. |
| O. ESPECIFICO | Mejoradas las cosechas de los pequeños agricultores de Vallegrande. | 1. La producción de tomate del conjunto de los miembros de la Asociación de Pequeños Agricultores de Vallegrande aumenta en un 20% en el tercer año con relación a la situación de partida. | 1. Registros de la báscula de la Asociación de Pequeños Agricultores de Vallegrande. | La cotización del tomate se mantiene estabilizada (+/-10%) en el período considerado. |
| | | 2. Al menos un 30% de la producción de tomate de los pequeños agricultores se comercializa en la categoría "Extra" en el tercer año. | 2. Registros de ventas. | El coste de los recursos necesarios para la producción (maquinaria, semillas, etc.) no se incrementa significativamente. |
| RESULTADOS | 1. Reducidas las plagas. | 1. Disminución en un 65% de la presencia de gusanos en los tomates comercializados por los pequeños agricultores en el segundo año. | 1. Estudio efectuado sobre muestra representativa. | La superficie cultivada no disminuye por causa de la emigración |
| | 2. Mejoradas las técnicas productivas. | 2. En el tercer año un 80% de los pequeños agricultores aplican en sus propiedades las técnicas recomendadas. | 2. Informe de la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Proyecto. | |
| | 3. Recuperada la capacidad productiva de la tierra. | 3. En el segundo año aumenta en un 40% la presencia de fosfatos y nitratos en la tierra con relación a la situación de partida. | 3. Estudio realizado por el laboratorio edafológico del Ministerio de Agricultura. | |
| | 4. Establecido un sistema de regadío. | 4. A partir del segundo año el 80% de la superficie cultivada de Vallegrande se encuentra en regadío. | 4. Observación directa efectuada por la Unidad de Seguimiento y Evaluación del Proyecto. | |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# LOS AGRICULTORES DE VALLE GRANDE

| | LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN | INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES | FUENTES DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS/HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS |
|---|---|---|---|---|
| | | Recursos | Costes | |
| ACTIVIDADES | 1.1. Realizar estudio fitosanitario. | | | No aparecen más las plagas en la comarca. |
| | 1.2. Efectuar campaña sanitaria. | | | |
| | 1.3. Mejorar el sistema de almacenamiento. | | | Los pequeños agricultores se muestran interesados en aplicar las técnicas recomendadas y en efectuar en sus explotaciones las inversiones necesarias. |
| | 2.1. Impartir cursos de capacitación para los pequeños agricultores. | | | |
| | 2.2. Poner en marcha una explotación demostrativa. | | | Las precipitaciones oscilan dentro de los parámetros considerados normales en la comarca. |
| | 3.1. Establecer un diagnóstico sobre la situación de las tierras de uso agrícola de Vallegrande. | | | |
| | 3.2. Realizar tareas de abonado | | | |
| | 3.3. Establecer sistemas de rotación de cultivos. | | | |
| | 4.1. Diseñar reglamento de gestión del agua. | | | |
| | 4.2. Formar a los agricultores. | | | |
| | 4.3. Realizar las obras de canalización | | | |
| | 4.4. Constituir una comunidad de regantes. | | | |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# RESULTADOS Y ACTIVIDADES

**Resultado**. Es lo que se quiere conseguir. Son los resultados (tangibles e intangibles) que se producen durante la ejecución. Son necesarios para alcanzar el propósito. Son los productos (tangibles e intangibles) que financia el proyecto (obras, estudios, servicios, capacitación, etc.).
Si todos los Resultados son producidos de la manera planeada, se logrará el Objetivo Específico. Deben ser redactados muy claramente y como resultados o productos finales (objetivo logrado)

**Resultado 1.** Reducidas las plagas
**Resultado 2**. Mejoradas las técnicas productivas.

Etc…

**Actividad**. La acción necesaria que hay que realizar para conseguir el resultado. Se expresa en infinitivo como acción.
Deben confeccionarse detalladamente, porque se constituirán en el punto de partida para el plan de ejecución.

**Actividad 1.1.** Realizar estudio fitosanitario
**Actividad 1.2**. Efectuar campaña sanitaria.
**Actividad 2.1**. Impartir cursos de capacitación para los pequeños agricultores.
**Actividad 2.2**. Poner en marcha una explotación demostrativa.
Etc…

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# RESULTADOS Y ACTIVIDADES

Es conveniente volver a analizar si esos resultados constituyen los medios suficientes y necesarios para el logro del objetivo y, en caso de ser preciso, se deben incluir nuevos resultados que refuercen esa relación medios-fines. El término "resultados" es el más utilizado, tal como hemos visto con anterioridad, pero muchas veces induce a errores.

Los resultados no son los efectos esperados del proyecto, como a veces parece entenderse, sino los **medios para el logro del objetivo específico**.

Las actividades serán, por su parte, el conjunto de medios necesarios para el logro de cada uno de los resultados anteriormente definidos. Deben numerarse las actividades y **vincularse a los resultados correspondientes**.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# INDICADORES y FUENTES VERIFICACIÓN

Los **Indicadores Objetivamente Verificables** son las descripciones operativas (cantidad, cali... metas, tiempo y localizació... de un prov... sistema de ... cer ... e ace...

FV. Registros de la báscula de la Asociación de Pequeños Agricultores de Vallegrande.

FV. Visitas sobre el terreno realizada por el equipo evaluador.

... cun... pu... ecesarias ... dónde y ... encontrar las info... la realización ... os objetivos globales, del objetivo espec... y de los resultados (mediante indicadores objetivamente verificables).

Un buen indicador **debe ser**:

- Específico
- Mensurable
- Disponible a un coste aceptable
- Pertinente con respecto al objetivo implicado
- Y tener una indicación en el tiempo

Los **indicadores a nivel de los resultados** no deberían resumir lo que se indica a nivel de las actividades, sino que deberían describir las consecuencias. Se suelen utilizar varios indicadores para un solo objetivo.

- Los IOV deberían definirse durante la identificación y la Instrucción, aunque a veces son detallados durante la Ejecución.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# INDICADORES

**Ejemplo de Indicadores**

**- Objetivo.** Incremento los ingresos de los pequeños agricultores de Valle Grande

- **Elegir el Indicador**: Número de los hogares de los pequeños agricultores de Vallegrande ha realizado m puertas, ventanas) en los tre
- **Definir los reto**
- **Definir la Can** ores
- **Definir la Calid**
- **Determinar el gr** gricultores
- **Definir la localización**
- **Dar una indicación de tiem** años después de realizado el proyecto

La producción de tomate del conjunto de los miembros de la Asociación de Pequeños Agricultores de Vallegrande aumenta en un 20% en el tercer año con relación a la situación de partida.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Construcción de indicadores de enfoques transversales: derechos humanos, género y medio ambiente

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

a. Diferencia entre enfoque transversal y sectorial
b. Enfoque basado en los Derechos Humanos
c. Enfoque transversal de género
d. Enfoque transversal de medio ambiente

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Los supuestos, hipótesis o factores externos

Los supuestos hacen referencia al contexto en el que va a desarrollarse la intervención, y son significativos, precisamente, porque ese contexto **condiciona en sentido positivo y/o negativo a la propia lógica interna del proyecto**. Si un proyecto se realizase en un laboratorio, los factores del contexto se encontrarían controlados, pero, evidentemente, eso nunca es así. La realidad no puede ser plenamente controlada desde el proyecto, y este es siempre la variable dependiente que debe adaptarse a las modificaciones que se produzcan en su entorno y no a la inversa, como en ocasiones los planificadores parecen querer provocar.

Los supuestos pueden ser definidos como todas las situaciones, acontecimientos y decisiones que **son importantes para que la lógica actividades-resultados-objetivos se cumpla**, pero que se encuentran fuera del control directo del proyecto.

Normalmente, las hipótesis o supuestos **se redactan en positivo**, indicando la situación o decisión que debe darse para que la lógica interna incluida en la columna izquierda se mantenga. Las hipótesis o supuestos se colocan en el nivel inferior en el que resultan significativas, de actividades a resultados, de los resultados al objetivo superior y de este al objetivo general.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# LAS HIPÓTESIS

- **¿Cuáles son los factores externos que el proyecto no controla y que son susceptibles de obstaculizar la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo?**

- **El proyecto por sí mismo no puede alcanzar todos los objetivos identificados en el árbol de objetivos**. Hay que identificar los objetivos no incluidos en la lógica de intervención y los demás factores externos, que influyan en la ejecución del proyecto.

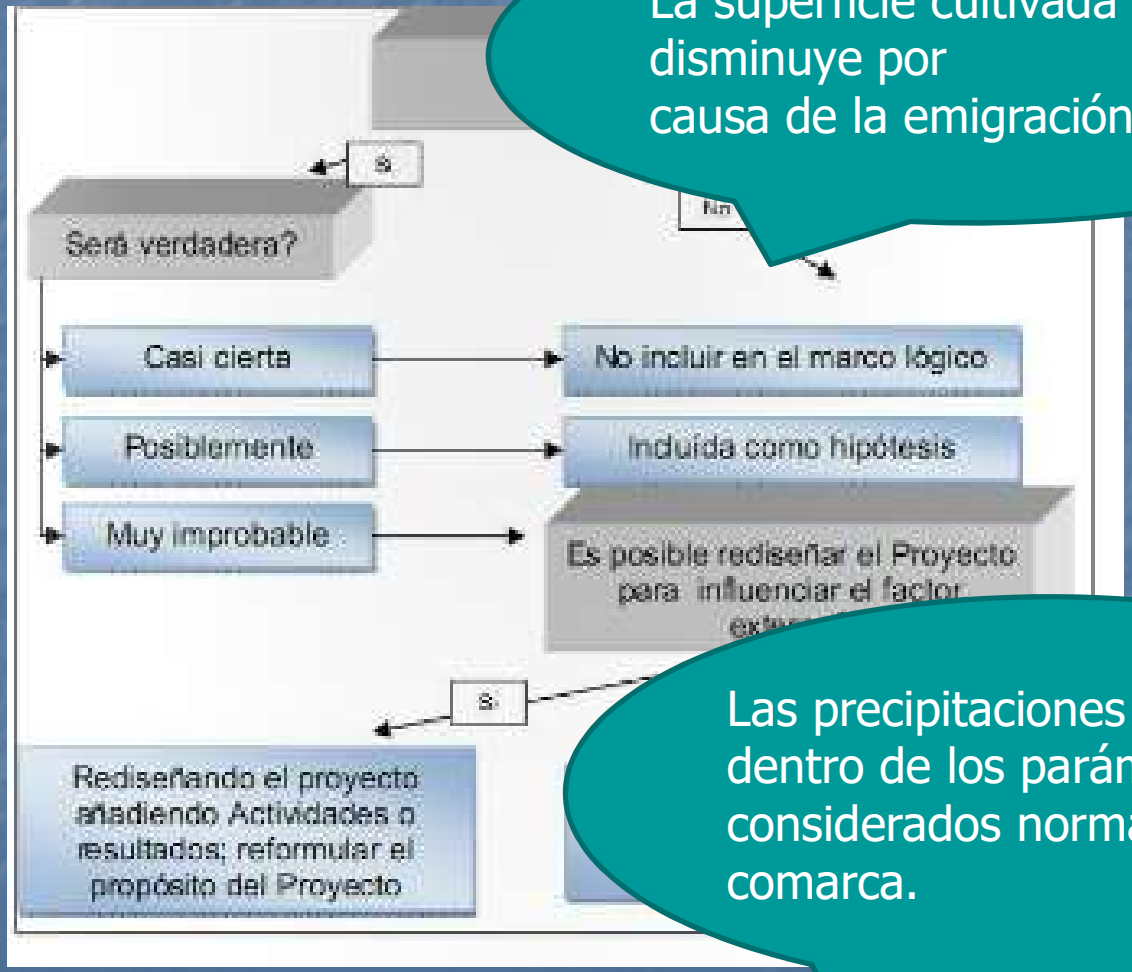
- Si se cumplen las condiciones previas, las actividades arrancarán
- Si se ejecutan las actividades y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzará el objetivo específico
- Si se alcanza el objetivo específico y se concretizan las hipótesis en este nivel, el proyecto contribuye a la realización de los objetivos globales.

- **La probabilidad y la importancia de las condiciones externas deben ser analizadas. En algunos casos determinan la imposibilidad de un proyecto.**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# LAS HIPÓTESIS

La superficie cultivada no disminuye por causa de la emigración




Las precipitaciones oscilan dentro de los parámetros considerados normales en la comarca.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

| | Lógica de la intervención | Indicadores objetivamente verificables | Fuentes de verificación | Hipótesis |
|---|---|---|---|---|
| O. GENERAL | Mejoradas las condiciones de vida de los colectivos de discapacitados de la región de Bafatá | Incremento de al menos un 20% de los discapacitados que se encuentran contratados laboralmente a partir del año 3<br><br>Incremento de la asistencia escolar de niños discapacitados en al menos un 30% a partir del año 3 | Registros de la Delegación de Ministerio de Trabajo de Bafatá<br><br>Informe de la Delegación regional del Ministerio de Educación | |
| O. ESPECÍFICO | Reducida la incidencia de las enfermedades entre la población discapacitada de la región de Bafatá | Se reduce en al menos un 50% el número de casos de personas discapacitadas atendidos en el hospital con cuadros agudos de alcoholismo y drogadicción en el año 2<br><br>El índice de morbilidad de las personas discapacitadas de Bafatá se reduce en al menos un 30% a partir del año 2 | Registros hospitalarios<br><br>Informe de la Delegación regional de Bafatá del Ministerio de Salud | La situación socioeconómi-ca de Bafatá permanece relativamente estable<br><br>El proyecto de promoción del trabajo entre personas discapacitadas se ejecuta en los plazos previstos<br><br>Las organizaciones locales de discapacitados logran, gracias a las ayudas recibidas, unos mayores niveles de incidencia sociopolítica |

| | Lógica de la intervención | Indicadores objetivamente verificables | Fuentes de verificación | Hipótesis |
|---|---|---|---|---|
| RESULTADOS | 1. Mejorada la atención sanitaria dirigida a la población discapacitada | En el año 2, el nº de discapacitados atendidos en el hospital aumentan en al menos un 50% con respecto al inicio del proyecto | Libros de atención hospitalaria | El cuadro de enfermedades que afecta a la población discapacitada se mantiene relativamente estable |
| | | La atención prestada en el hospital a los discapacitados recibe una mención de calidad en los informes de la Comisión Médica Nacional de calificación (año 2 del proyecto) | Actas de valoración de la Comisión Médica Nacional | Los niveles de nutrición de los discapacitados permanecen, cuando menos, en los niveles actuales |
| | 2. Facilitado el acceso de los discapacitados a los servicios de salud | A partir del primer año el servicio de transporte para discapacitados presenta una media de 50 traslados/ mes | Registros del servicio de transportes para discapacitados del hospital de Cachoeira | Las familias continúan prestando un apoyo decidido a las personas con discapacidad |
| | 3. Promovidos hábitos de vida saludables entre la población discapacitada | Al menos un 70% de los discapacitados asistentes a los cursos afirma haber variado sus hábitos de vida a partir del año 1 del proyecto | Encuesta realizada a los participantes de los cursos | |
| | | En al menos un 40% de los hogares donde residen discapacitados se aplican las medidas recomendadas en las charlas de sensibilización a partir del año 1 | Informes de los trabajadores sociales encargados de la atención a personas discapacitadas | |

| | Lógica de la intervención | Indicadores objetivamente verificables | Fuentes de verificación | Hipótesis |
|---|---|---|---|---|
| ACTIVIDADES | 1.1. Realizar obras de acondicionamiento del Hospital<br>1.2. Formar a los médicos y al personal hospitalario en atención a discapacitados<br>1.3. Dotar de material y equipos para atención a personas discapacitadas<br>2.1. Adquirir vehículos para el transporte de personas discapacitadas<br>2.2. Establecer un sistema de transporte adaptado para personas discapacitadas<br>3.1. Realizar un campaña de sensibilización sobre hábitos saludables de vida entre los discapacitados<br>3.2. Impartir cursos sobre alimentación y hábitos de vida saludables entre discapacitados y familiares<br>3.3. Establecer un servicio de atención psicológica para personas discapacitadas y cuidadores familiares | RECURSOS | COSTES | El personal médico y sanitario formado permanece en sus puestos de trabajo con posterioridad a la recepción de los cursos<br><br>Los ingresos de los discapacitados y/o sus familias les permiten abonar las tarifas establecidas del servicio de transporte<br><br>Los discapacitados (y sus familiares) asisten a los cursos programados y se muestran dispuestos a aplicar las recomendaciones transmitidas Condiciones Previas<br><br>CONDICIONES PREVIAS<br><br>Compromiso del Ministerio de Salud para asumir los costes de funcionamiento de los servicios de atención a las personas discapacitadas |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# P l.

En p on el
**cale de**
**resp** onde
se re n de
esas

Aden íficas
sobre entra
cada ra de
garar uda.

Por u **icos**
espe e se
prete

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

cos

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Presupuesto, cronograma y análisis de viabilidad. El documento del proyecto

Un proyecto de desarrollo se define precisamente por su capacidad de **provocar cambios significativos y duraderos** en una determinada realidad. Si ese propósito no se cumple el proyecto debe considerarse como fracasado, más allá de la valoración concreta que se realice sobre el periodo de ejecución.

Esa importancia otorgada a la perdurabilidad de los cambios inducidos por un proyecto, obliga a realizar un esfuerzo suplementario en el **análisis de su viabilidad**. Para ello, actualmente existe un consenso prácticamente unánime acerca de la significación de **siete factores** que contribuyen a incrementar (o dicho de otra manera, cuyo no cumplimiento afecta gravemente) las posibilidades de perdurabilidad de un proyecto:

- ✓ **Políticas de apoyo.**
- ✓ **Aspectos institucionales.**
- ✓ **Aspectos socioculturales.**
- ✓ **Enfoque de género.**
- ✓ **Factores tecnológicos.**
- ✓ **Factores medioambientales.**
- ✓ **Factores económico-financieros.**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Factores de Desarrollo

Los factores de desarrollo o viabilidad no deben ser vistos como un apéndice dentro de la formulación de un proyecto. El resultado del análisis de estos factores debe atravesar y condicionar toda la formulación.

- ✓ **Políticas de apoyo**: Se trata de valorar en este caso si las diferentes autoridades implicadas se encuentran en disposición de aportar los recursos imprescindibles para garantizar la autonomía de la intervención.
- ✓ **Aspectos institucionales**: Una causa típica que provoca el fracaso de muchos proyectos es la sobreestimación de las posibilidades de gestión de la institución que tiene que hacerse cargo de la intervención una vez que finaliza el período de ejecución.
- ✓ **Aspectos socioculturales:** La implicación de los beneficiarios aparece como un requisito básico para la viabilidad de un proyecto.
- ✓ **Enfoque de género**: Muy a menudo, los proyectos se han identificado y diseñado sin tener en cuenta las relaciones establecidas entre hombres y mujeres dentro del grupo de beneficiarios, lo que ha provocado que, en ocasiones, los efectos para unos y otras hayan sido radicalmente diferentes.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Factores de Desarrollo

- ✓ **Factores tecnológicos:** La tecnología transferida por un proyecto es otro elemento que puede afectar de manera muy directa a sus posibilidades de viabilidad. Se trata aquí de valorar si las transferencias tecnológicas, entendidas en un sentido muy amplio, pueden ser asumidas y gestionadas por los propios beneficiarios
- ✓ **Factores medioambientales:** La utilización de los recursos del entorno ambiental debe ser sostenible, ya que, en caso contrario, el propio proyecto tenderá a verse amenazado.
- ✓ **Factores económico-financieros:** Cuando hablamos de los factores económico-financieros que afectan a la viabilidad de un proyecto, estamos preguntándonos sobre las posibilidades de este para garantizar la asunción de los costes de funcionamiento y mantenimiento de los activos generados durante el período de ejecución. Un proyecto no puede ser viable si incurre en unos gastos corrientes que resultan inasumibles.

Los factores de viabilidad o de desarrollo constituyen, tal como ha podido verse, condiciones básicas para la permanencia de los efectos generados por un proyecto. Todos y cada uno de ellos son fundamentales para la viabilidad del proyecto

## Formulario de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)

1. Datos de presentación del proyecto
2. Duración
3. Financiación total
4. Descripción resumida del proyecto
5. Contexto y análisis de la situación
   - 5.1 Contexto y antecedentes
   - 5.2 Descripción de beneficiarios y otros actores
   - 5.3 Principales problemas detectados
   - 5.4 Análisis de objetivos
   - 5.5 Análisis de alternativas y justificación de la opción elegida
6. Lógica de la intervención
   - 6.1 Objetivo general
   - 6.2 Objetivo específico
   - 6.3 Resultados esperados
   - 6.4 Actividades previstas
   - 6.5 Matriz de planificación
7. Programación, presupuesto y plan ejecución
   - 7.1 Cronograma de actividades
   - 7.2 Desglose presupuestario (AECI y otros financiadores)
   - 7.3 Plan de ejecución
8. Estudio de viabilidad / sostenibilidad
   - 8.1 Políticas de apoyo
   - 8.2 Aspectos institucionales
   - 8.3 Aspectos socioculturales
   - 8.4 Enfoque de género
   - 8.5 Factores tecnológicos
   - 8.6 Factores medioambientales
   - 8.7 Factores económico-financieros
9. Procedimientos de gestión tras la finalización del apoyo de la Cooperación Española y formas de transferencia previstas
10. Sinergias favorables en relación al sistema institucional y socioeconómico español
11. Nombre y cargo de la persona que ha cumplimentado la formulación del proyecto
12. Relación de anexos

FUENTE: Comisión Europea, 1993, pp. 49-50.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Ámbitos transversales de la cooperación para el desarrollo

Género y desarrollo

Medio ambiente, cooperación y desarrollo sostenible

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Lista de Chequeo

- Preguntas claves para la realización del proyecto
- Repasar temas en la Formulación para reforzar aspectos.
- Importante: Leer bien la convocatoria y requisitos para poder aplicar
- Ver que puntuaciones tienen cada apartado
- Ver la extensión máxima de cada apartado

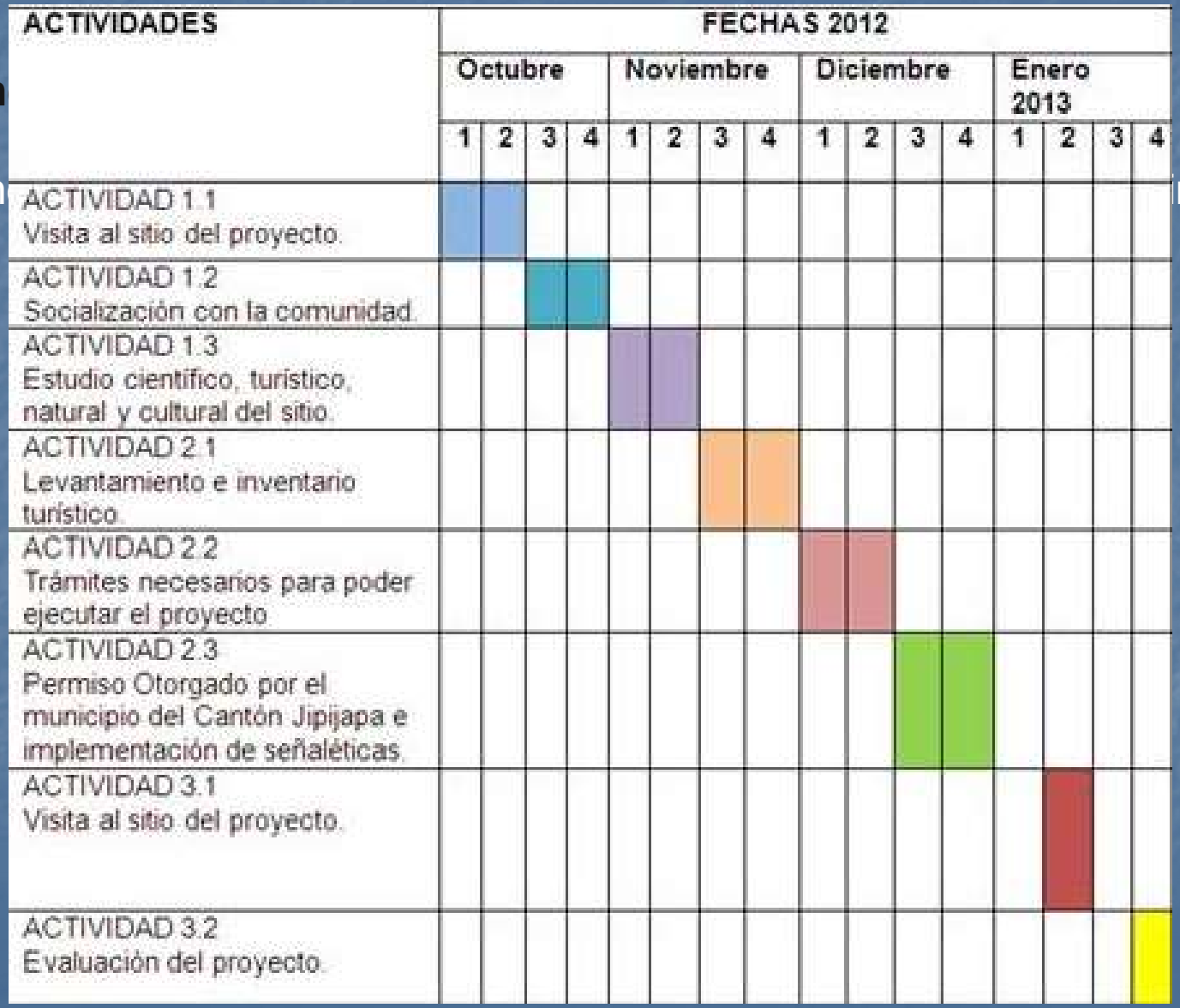
**Se puede mandar un documento de Lista de Chequeo**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# CRONOGRAMA

- **Calen**

Un calen mestrales
mientras en forma
semanal.



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# CRONOGRAMA

## CALENDARIO DE RECURSOS

| Actividades | Recursos | Coste | Personal Humano | Periodo de Ejecución | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | |
| | | | | Semana | | | | | | | | | | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Promoción del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Pega de afiches informativos | Material publicitario | $20.00 | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 Perifoneo | Megáfono | $80.00 | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Creación de comités de limpieza y mantenimiento de instalaciones | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Convocatoria para la creación de comités | Material didáctico | $20.00 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2. Asignar responsabilidades a cada comité | Recurso Humano | | 40 | | | | | | | | | | | | |
| 3. Colocación de depósitos debidamente identificados para la clasificación de la basura | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Campaña de limpieza | Kit de limpieza | $25.00 | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 Recolección de latas y botellas | Recurso Humano | | 40 | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 Venta del producto reciclado | Recurso Humano | | 5 | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 Reunión informativa entre las partes interesadas | Recurso tecnológico | $620.00 | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 Distribución de recurso financiero para actividades en beneficio de los estudiantes de Trabajo Social | Elaboración de propuestas | | 20 | | | | | | | | | | | | |
| Total de Costes | | $915.00 | | | | | | | | | | | | | |
| Total de Personal Humano | | | 105 | | | | | | | | | | | | |

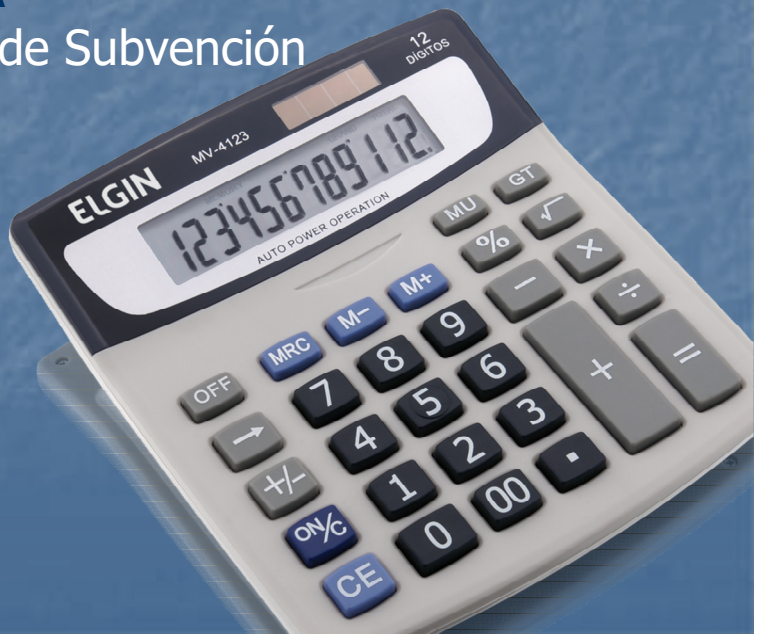
es de
debe
Cada
ntizar
estén

a las
bución
).

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# CUADROS DE TESORERÍA

- Partidas Presupuestarias claras
- **Montos por Partida**: nos ayuda a delimitar los Resultados y Actividades, para adecuar el presupuesto.
- Ojo a las **desviaciones**. Más vale prevenir, consultar, antes que lamentar. ¿Este gasto a qué partida corresponde?
- ¿Tenemos el **Informe Económico Oficial**? Ir trabajándolo, a expensas que tengamos nuestros propios cuadros en la ONGD.
- **Detalles del Presupuesto** en la Presentación. ¿De dónde sale el total del gasto de partid? **FACTURAS PROFORMA**
- **Diferenciar Aporte Local** de lo que se pide de Subvención



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# CUADROS DE TESORERÍA

| Partidas | (1) Presupuesto inicial o aprobado en la reformulación | | | (2) Ejecución real en el periodo | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Financiado | Otras aportaciones | Total | Financiado | Otras aportaciones | Total | % de ejecución |
| Anexo III LISTADO DE GASTOS | | | | | | | |
| Nº Expediente: 0 | Fecha inicio de justificación: 30-Dec-99 | Fecha final de justificación: 30-Dec-99 | | | | G.N. | O.A. |
| Entidad: 0 | | | | Tipo de cambio euro/moneda local | | 0,12005 | |
| Tipo de Intervención: 0 | | | | Tipo de cambio euro/dólar | | 0,12005 | |
| Título de la intervención | | | | | | | |
| Se insertarán tantas líneas como se necesite | | | | | | | |
| ATENCIÓN: NO ES NECESARIO IMPRIMIR ESTE ANEXO | | | | | | | |
| El listado no debe llevar subtotales | | | | | | | |

| Nº orden (1) | Nº doc. (2) | Fecha (3) | Emisor (4) | DNI / CIF del emisor (5) | Concepto (6) | Texto resumido del comprobante (7) | Actividad (8) | Partida (9) | Modo de pago (10) | Justificación de pago (11) | Moneda Local (12) | Dólar (13) | Euros (14) | Total Euros (15) | Financiado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| % sobre el subtotal | #¡DIV/0! | #¡DIV/0! | #¡DIV/0! | | | 0,00 | #¡DIV/0! |
| B. Costes Indirectos | | | | | | | #¡DIV/0! |
| B.I. Gastos administrativos | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | #¡DIV/0! |
| B.II. Sensibilización en Navarra | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | #¡DIV/0! |
| Subtotal costes indirectos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | #¡DIV/0! |
| % sobre el subtotal | #¡DIV/0! | #¡DIV/0! | #¡DIV/0! | #¡DIV/0! | #¡DIV/0! | #¡DIV/0! | #¡DIV/0! |
| TOTAL | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | #¡DIV/0! |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Presupuesto por Actividades y Cofinanciadores

| | | Contribuciones Exteriores | | Contribuciones Locales | | | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | PARTIDAS | XXXXX | SUBTOTAL | Socio Local | Otra aportación pub-pri | SUBTOTAL | |
| 3 | *A. Costes Directos* | | | | | | |
| 4 | A.I Terrenos e Inmuebles | | | | - | - | - |
| 5 | A.II Construcción | 14.744,17 € | 14.744,17 | | | - | 14.744,17 |
| 6 | A.III. Equipos, Mobiliario y Suministros | 9.693,01 € | 9.693,01 € | | | - | 9.693,01 € |
| 7 | A.IV. Personal local | | | 357,14 € | | 357,14 | 357,14 € |
| 8 | A.V. Personal expatriado | | | - € | | - | - |
| 9 | A.VI. Viajes, estancias y dietas | | | 1.190,47 € | | 1.190,47 | 1.190,47 |
| 10 | A.VII Fondos rotatorios | | | 833,33 € | | 833,33 | 833,33 € |
| 11 | A. VIII Funcionamiento | | | | | | |
| 12 | A. IX Imprevistos | | | | | - | - € |
| 13 | A. X Evaluación | | | | | - | - € |
| 14 | A. XI Auditoría | | | | | - | - |
| 15 | Subtotal costes directos | 24.437,18 € | 24.437,18 € | 2.380,94 € | - € | 2.380,94 € | 26.818,12 € |
| 16 | % sobre el Subtotal (1) | 91,12% | 91,12% | 8,88% | 0,00% | 8,88% | 92% |
| 17 | *B. Costes Indirectos* | | | | | | |
| 18 | B.I Gastos administrativos de la ONGD solicitante | 2.400,00 € | 2.400,00 € | | | | 2.400,00 € |
| 19 | Subtotal costes indirectos | 2.400,00 € | 2.400,00 € | | | | 2.400,00 € |
| 20 | % Sobre el Subtotal (1) | 9% | 9% | | | | 8% |
| 21 | TOTAL GENERAL | 26.837,18 € | 26.837,18 € | 2.380,94 € | - € | 2.380,94 € | 29.218,12 € |
| 22 | % obre el total (2) | 91,85% | 91,85% | 8,15% | 0,00% | 8,15% | 100,00% |

Cuadro Financiación | DETALLES

Página 1

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Alquiler local | 1 | 1.500 | | | 1.500 | |
| | Material didáctico | 10 | 100 | 1.500 | | | |
| | | | | 1.000 | 1.000 | | |
| | Billetes avión i/v | 10 | 575 | 5.750 | 5.750 | | |
| | Per diem | 10 | 75 | 750 | 750 | | |

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# El presupuesto está vivo

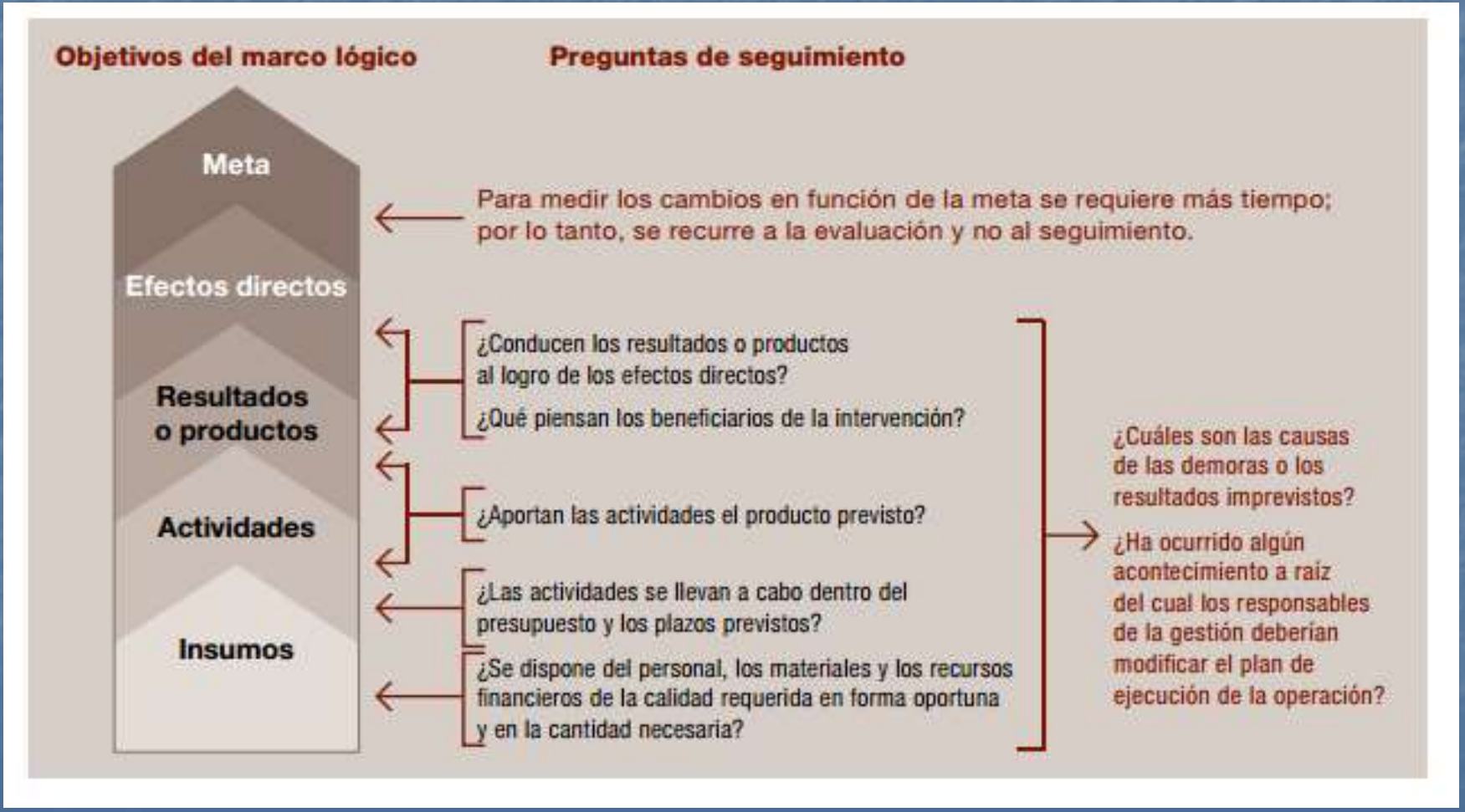
La **reali** mentará
transforr ases de
financiac
Por ello, **cerrada**
del gast ue estar
dotado ecesaria
flexibilid en en la
realidad.
Es habit atoria, y
muchas starse al
tipo de bién los
**proveed**
Una may tes vías:
**fuentes** públicas,
discrecio idas de
"contingo
Es impor bre los
precios, .

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Seguimiento y Evaluación

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# SEGUIMIENTO



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# SEGUIMIENTO

- Seguimiento del Marco Lógico. No sólo es papel. Traducir en el terreno.

- Trabajo diario/semanal/mensual. Revisión Objetivos/Resultados/Actividades

- **IMPORTANCIA CONEXIÓN ADMINISTRATIVA/TÉCNICA/FINANCIERA**

Los **técnicos** tienen que dominar el proyecto, tener la Matriz para saber que documentación necesitan recopilar (fuentes de verificación, fotografías, facturas, etc.)

Los **administrativos-financieros** tienen que visitar el terreno, estar con los técnicos, transmitir todo la documentación que les exigen desde la ONGD Solicitante y de los Financiadores.

- Recopilación Fuentes de Verificación del proyecto (Informes, estudios, registros..; o se va haciendo en la ejecución o luego no se puede conseguir)

- Seguimiento Económico: Trabajar los documentos de justificación adecuados a cada convocatoria. Trabajar al día/Recopilación de Facturas (cómo tienen que ser las facturas? Nombre del proyecto? Financiador?

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Seguimiento

En el documento del proyecto se recogen todos los aspectos relativos a la organización para la ejecución. Se trata de incorporar información, cuando menos, en lo referente a:

1. **Medios**: detalle de insumos y presupuestos, respondiendo a la pregunta "¿con qué se van a ejecutar las actividades?".
2. **Tiempos**: calendarios de ejecución, respondiendo a la pregunta "¿Cuándo y durante cuánto tiempo se va a ejecutar el proyecto?".
3. **Organización**: se deben fijar los procedimientos y modalidades de la ejecución, respondiendo a "¿cómo se van a ejecutar las actividades?".
4. **Normativa**: establecimiento del marco y las relaciones internas y externas de los elementos del proyecto, respondiendo a "¿cómo y por qué se tomarán las decisiones del proyecto?".
5. **Mecanismos previstos para el seguimiento y la evaluación**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Principales características del Seguimiento

Función que mediante la recogida metódica de datos tiene por fin conocer:

☐ si las aportaciones materiales y financieras comprometidas han sido suministradas y son suficientes;
☐ si los cooperantes y homólogos sobre el terreno poseen las competencias técnicas y personales para ejecutar sus tareas;
☐ si las actividades desarrolladas por los expertos y los aportes están de acuerdo con el plan de trabajo, y
☐ 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.

El seguimiento será esencialmente la función permanente de medir el progreso de las actividades. Es una responsabilidad de la Unidad de Gestión (del proyecto) con el fin de detectar la necesidad de eventuales medidas correctoras. Se aplica a los recursos, las actividades y resultados. Es una preocupación interna al proyecto.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

**Qué es la**

- Una apr proyecto,
en curso o esultados.
El objetivo etivos, así
como la d para el
desarrollo. íble y útil,
que permi adopción
de decisio

- Las evalu ctos de las
actividade hallazgos
permiten a ciados, los
donantes nder de la
experienci

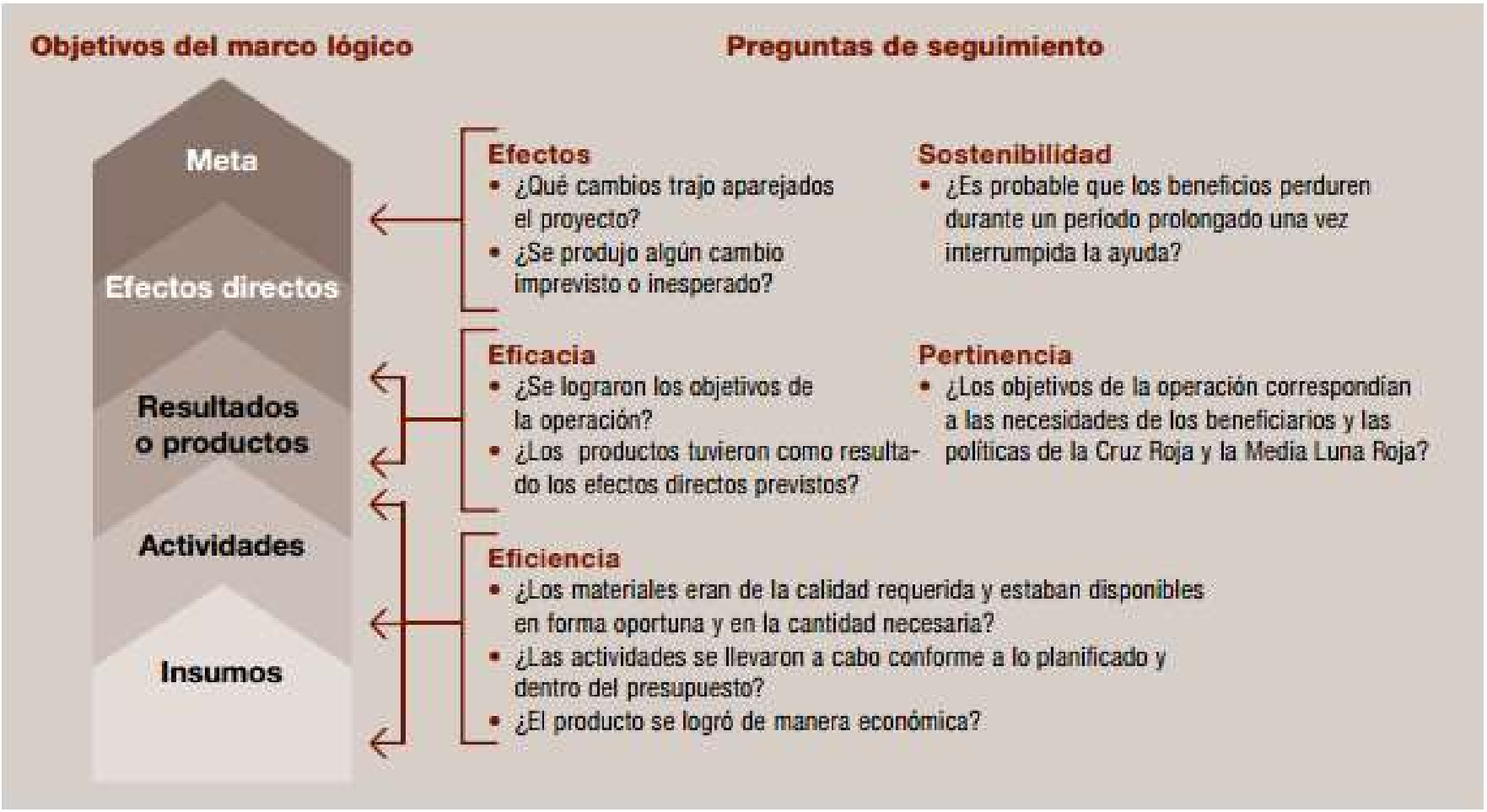
Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

**La difer** **adica**
**en sus**

El **segui** e está
haciendo cíficos
para de mbios
producid s son
utilizado ctos y
program stos y
cumplir ciones
también puesta
en práct nes de
mitad de mbios
de mayo etos a
un mayo cia de
una inte

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# Evaluación



Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN

**Socios Aliados**: confianza mutua, cumplimiento de fechas.

**Convocatorias**: proyectos pequeños y proyectos de mayor impacto. Adelantarnos a las convocatoria. Rastreo

UNIÓN EUROPEA
https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome&userlanguage=en

Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo AECID
http://www.aecid.es/ES

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# HACIA DONDE VA LA AYUDA

**AGENDA DE LA EFICACIA DE AYUDA**

**LOS ODS**

**DECLARACIÓN DE PARIS**

**TRANSPARENCIA DE LA AYUDA**

**HAY DINERO PARA COOPERACIÓN. HAY QUE SABER BUSCARLO**

**Principales instrumentos de la Cooperación Internacional para el Desarrollo**

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# BIBLIOGRAFÍA


- AECI: Metodología de proyectos de cooperación para el desarrollo. AECI, Madrid, 1999
- CAMACHO, Hugo ... [et al.]. El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Fundación CIDEAL; Acciones de Desarrollo y Cooperación. [En línea] <http://www.preval.org/documentos/00423.pdf> [Consulta: 2006-04-24]
- Centro de Cooperación e Investigación para el Desarrollo. [En línea]. <http://www.cideal.org/descargas/index.htm> [Consulta: 2006-04-24]
- GÓMEZ GALÁN, M., SAINZ OLLERO, H.: El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. CIDEAL, Madrid, 1999
- Información sobre el enfoque marco lógico. [En línea] <http://www2.larioja.org/ows-mod/act/1327_a_8.pdf> [Consulta: 2006-04-24]
- Marco Lógico (LFA) : un enfoque estructurado para la planeación de proyectos. [En línea] <http://www.geocities.com/autogestion/metodologia/LFA.html> [Consulta: 2006-04-24]
- Metodología para la matriz del marco lógico. [En línea] <http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_2002/instructivo_ML.pdf> [Consulta: 2006-04-24]
- Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico: errores frecuentes y recomendaciones para evitarlos. [En línea] <http://www.cideal.org/descargas/opusculo_orientaciones_EML.pdf> [Consulta: 2006-04-24]
- Sistema de Marco Lógico (SML). [En línea] <http://www.monografias.com/trabajos27/marco-logico/marco-logico.shtml> [Consulta: 2006-04-24]
- ORTEGÓN, Edgar, PACHECO, Juan Francisco, PRIETO, Adriana. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Manuales serie CEPAL. Julio 2005. 244 p. [En línea] <http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/0/LCL2350P/manual42.pdf> [Consulta: 2006-04-24]
- UD-NORAD: El Enfoque del Marco Lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. IUDC. Madrid, 1998.

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

# DUDAS

# PREGUNTAS

# SUGERENCIAS

Iñaki Díaz
CONSULTORÍA EN COOPERACIÓN

**¡Muchas gracias por vuestra atención!**

**¡Merci beaucopup de votre collaboration!**

**Thank you very much for your collaboration!**

idiaz@inakidiaz.org