

**“GUIA DE ORIENTACIONES PARA LA EVALUACION Y
SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO”**

Francisco Jose Calderon Vazquez, 2008

INDICE

CAPITULO I :

TEMAS INTRODUCTORIOS DESARROLLO Y PROYECTO

- 1.- El Proyecto como instrumento de intervención en el campo del Desarrollo**
- 2.- El Marco Lógico: Orígenes y Configuración**
- 3.- Las raíces del Marco Lógico**
 - 3.1.- La Planificación Empresarial**
 - 3.2.- La Gestión por Objetivos**
- 4.- Las Coordinadas del Marco Lógico**
- 5.- Critica al Marco Lógico**

CAPITULO II

EL PROYECTO COMO INSTRUMENTO DE INTERVENCION

- 6.- ¿Qué es un Proyecto?**
- 7.- La Proyección: Estrategia y proyecto**
- 8.- El Conocimiento de la Realidad: problemáticas a afrontar**
- 9.- Aproximación a los elementos del Proyecto y a los esquemas operativos de diseño**

CAPITULO III

PAUTAS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUCION DE PROYECTOS DE DESARROLLO

- 10.- El Seguimiento Narrativo**

11.- Desviaciones

12.- Acciones o tareas no previstas

CAPITULO IV

EL ANALISIS DEL PROYECTO DE DESARROLLO DESDE LA PERSPECTIVA EVALUATORIA

13.- Orientaciones y criterios genéricos para la Evaluación EX ANTE de proyectos de cooperación para el desarrollo

14.- Análisis de Nivel Básico:

14.1.- Secuencias de Coherencia

14.2.- Secuencias Interactivas

14.3.- Secuencias Técnicas

14.4.- Secuencias Genéricas: (Oportunidad/ Defectos/ Virtudes)

15.- Análisis de Viabilidad Económica y Sostenibilidad del proyecto:

15.1.- Consideraciones genéricas

15.2.- Proyectos Sector Producción:

15.2.1.- Criterios Orientativos

15.2.2.- Segmento Medioambiental

15.2.3.- Segmento Fondos Rotatorios

15.3.- Proyectos del Sector Salud:

15.3.1.- Criterios de orientación

15.4.- Proyectos Sector Infraestructuras:

15.4.1- Criterios de Orientación

16.- Análisis de Calidad del proyecto:

16.1.- Proyectos Sector Producción

16.2.- Proyectos Sector Salud

16.3.- Proyectos Sector Servicios:

16.3.1- Infraestructuras

17.- Otros Proyectos de Cooperación:

17.1.- Proyectos de Fortalecimiento Institucional

17.2.- Proyectos Educativos y Formativos

17.3.- Proyectos de Sensibilización

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I :

TEMAS INTRODUCTORIOS DESARROLLO Y PROYECTO

1.- El Proyecto como instrumento de intervención en el campo del Desarrollo

La Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ) define el proyecto en los siguientes términos:

" Se entiende por proyecto una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, 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 para que ellas puedan continuar sus labores de forma independiente y resolver por si mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo "

Una definición de proyecto empleada por la AECI sería la siguiente:

"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 perdurarán una vez finalizada su ejecución".

El proyecto, surge en el mundo del desarrollo a tenor de los cambios que se producen a fines de los 60 y principios de los 70 en el enfoque del desarrollo y de la cooperación al desarrollo. Estos cambios obedecen a la crítica que se realiza contra los instrumentos de intervención pro-desarrollo y de cooperación al desarrollo hasta ese momento en acto, generalmente políticas y programas genéricos configurados según los criterios de la modernización, que tendían a generar un crecimiento económico muy desigual en lo territorial y fragmentario en lo social, viniendo considerados como ineficientes o poco eficientes.

De esta evidencia, puesta de relieve por los Informes Pearson (1969) y McNamara (1972) surgirá primero una crítica a las intervenciones “tradicionales” y después una propuesta alternativa, cuyos postulados esenciales se resumen en los próximos párrafos.

En principio, se entiende que, de cara a la consecución de los objetivos del desarrollo, es vital orientar los recursos hacia las necesidades sectoriales evidentes y detectadas (tipo salud, educación, saneamiento, equipamientos, infraestructuras, producción, etc.) por una parte, y hacia los grupos meta u objetivo (tipo campesinos, infancia, mujeres rurales, etc.) destinatarios principales de las iniciativas de desarrollo, por otra. Por tanto, se hacía necesaria una cartografía o mapa que estableciese una jerarquía de las prioridades que la estrategia de desarrollo debiese tener en cuenta de cara a sus intervenciones de desarrollo.

Siguiendo estos postulados, para garantizar la eficiencia las actuaciones de desarrollo era esencial articular o enlazar sectores de intervención, grupos destinatarios y recursos. El instrumento o herramienta para conseguir esa articulación entre los tres niveles era el Proyecto. Documento operativo que establecía en la práctica los objetivos concretos a lograr, los medios y recursos necesarios para hacerlo, la escala de responsabilidades para hacerlo, los responsables del proyecto, los beneficiarios y las expectativas de resultados existentes (Dubois, 2005)¹

De esta manera, a partir de la segunda mitad de los 70 el proyecto se convierte en la unidad de intervención básica en los programas de desarrollo económico y social, ya nacionales, ya de la cooperación internacional. Generándose en paralelo, toda una serie de necesidades metodológicas y operativas, a las cuales darán respuesta toda una serie de variopintas propuestas metodológicas, de entre las cuales vamos a considerar la de mayor éxito e influencia, el denominado Logical Framework (log frame) o Marco Lógico que posteriormente devino en Logical Framework Approach.

Los 80 y 90 han sido la era del proyecto, por decirlo de alguna manera, dado que esta modalidad de intervención ha sido prácticamente dominante por no decir única. Si bien a partir de la segunda mitad de los 90, la evidencia empírica observada en el campo del desarrollo, no demasiado brillante en términos, precisamente, de eficiencia, ha

¹ **Dubois, A. (2000):** Equidad, Bienestar y Participación: Bases para construir un desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro. En revista *Cuadernos de Trabajo de Hegoa*, Número 26, febrero 2000. Bilbao.

originado una oleada de críticas contra lo que algunos consideraban la dictadura del proyecto, comenzando a introducirse los denominados “Enfoques Sectoriales” en la práctica de algunas de las más importantes instituciones de desarrollo y cooperación internacional.

2.- El Marco Lógico: Orígenes y Configuración

Aunque el Marco Lógico sea mundialmente reconocido en la actualidad como tal instrumento o herramienta *ad hoc* para el diseño, presentación, planificación y gestión de proyectos de desarrollo, sus orígenes más inmediatos provienen no de los dominios anteriormente mencionados, sino que como tal conjunto metodológico surge en el marco de la “evaluación” de proyectos de desarrollo. Por tanto, su dinámica originaria y sus líneas de desarrollo no son los propios del diseño y la planificación, sino que responden a esquemas propiamente evaluatorios, es decir tratan de definir si el proyecto funcionó o no, si produjo los resultados esperados, si los medios y recursos empleados tuvieron el impacto apropiado, y si no fuera así ¿Por qué?. En otras palabras cuales son las causas y razones que explican donde están los posibles defectos del proyecto en cuestión.

Fue a finales de la década de los 60, cuando la tensión hacia una mejora significativa en los procedimientos y metodologías de evaluación propició la gestación de una nueva e innovadora concepción del proceso evaluatorio y de sus instrumentos. Va a ser la Unidad de evaluación de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) quien tome la iniciativa para la definición de un nuevo y mejorado método evaluatorio, encargando a la Consultora *Fry & Associates* el diseño del mismo.

Tal iniciativa, respondía a una línea de trabajo precedente sobre la necesidad de mejora de los sistemas evaluatorios, iniciada con el informe “*Research, Evaluation and Planning Assistance Report*” (1961) de la Kennedy Task Force, seguida por el “*Lincoln Report*” (1964) y el “*Bernstein Report*” (“Report to the Administrator on Improving AID’s Program Evaluation”, 1967) por ello podría considerarse que las acciones de USAID estaban orientadas a la culminación de dicho proceso. Ya en su primer informe el equipo consultor estableció, de forma estructural, que el principal problema radicaba no tanto en los sistemas evaluatorios de revisión al uso sino propiamente en la propia estructura de diseño del proyecto:

“The real obstacle to good project evaluation was the absence of clearly defined program and project objectives and targets by which to measure them. In this report were the essential first elements of the logical framework, its dialectic, and its linking of project design to sound evaluation”

Por tanto, se establecía con claridad que los obstáculos reales para una evaluación consistente eran la ausencia de elementos claros de medición (programa definido, objetivos de proyectos y metas que alcanzar) que posibilitasen la adecuada medida y la coherente atribución de responsabilidades. De ahí, que se debiera instrumentar una estructura de proyecto que en base a tales elementos permitiera la adecuada evaluación del proyecto.

Puesto que las recomendaciones de *Fry & Assoc.*, sostenían la necesidad de desarrollar una nueva estructura de proyecto acorde a las nuevas necesidades evaluativas, USAID, tras un tiempo de reflexión, optó por seguir dicho camino, encargando la segunda parte del proceso a *Practical Concepts Inc.*, de cara al diseño, desarrollo y aplicación de un enfoque o visión de Marco Lógico (*Logical Framework Approach*) a las actividades y proyectos al interior de USAID. Proceso que se desarrolló durante 1969 y 1970.

A raíz de esta aplicación, surgen las primeras versiones del método que finalmente coagulan en el primer “Marco Lógico” (Rosemberg & Posner, 1979) propiamente dicho. Base de las distintas aplicaciones y desarrollos posteriores, enriquecidos a partir de nuevas aportaciones y mejoras del mismo durante la década de los 70, hasta desembocar en las actuales formulaciones metodológicas, entre las cuales cabe destacar la, posiblemente más elaborada de las aplicaciones, la adaptación realizada por la GTZ en 1983, origen de la metodología ZOPP (Ziel Orientierter Project Planung). Otras aplicaciones con ligeras modificaciones del original o basadas en el mismo son las realizadas por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo “PNUD” y Banco Mundial.

3.- Las raíces del Marco Lógico

Los primeros antecedentes del Marco Lógico (Logframe) como tal metodología, podemos encontrarlos en los prototipos de pensamiento sistemático desarrollados originalmente por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, donde se establece la terminología actualmente en uso y la utilización de vinculaciones secuenciales tan características del método.

Sin embargo los orígenes del marco lógico como tal instrumento de planificación se localizarían en el cuerpo doctrinal del *Management*, es decir de las teorías de la Administración y la Gestión Empresarial. Más específicamente pueden rastrearse en los esquemas y teorías de la planificación empresarial estratégica (*Strategic Planning*) y en las coordenadas de la administración o gestión por objetivos (*Management by objectives*) de gran difusión en medios empresariales estadounidenses y anglosajones en general durante los 60.

3.1.- La Planificación Empresarial

Es evidente el paralelismo entre los planteamientos doctrinales y la filosofía del marco lógico, con los propios del *Planning*, es decir de la planificación previa de las actividades de la empresa y de los medios necesarios para realizarla con la máxima economía y eficacia. También se entiende por planning el conjunto de técnicas para conseguir el uso óptimo de los medios de producción de que dispone una empresa².

La planificación empresarial es el resultado de realizar un análisis de la información relevante pasada y presente, junto con una previsión de la posible o probable evolución futura en vista de lo cual puede establecerse un *curso de acción* (plan) que conduzca a la empresa a lograr sus *finés* a través del logro de un conjunto de *objetivos* establecidos. (Sisk, 1969).

Por tanto, planificar es decidir con antelación *qué* se desea conseguir, *qué* debe hacerse para lograrlo, *cómo*, *dónde*, *quién* y *cuándo* se hará. La planificación empresarial pretende establecer un puente entre la situación actual y otra situación futura deseable. Por ello, la planificación implica decidir con antelación los objetivos que se desean lograr y las acciones a llevar a cabo para lograrlos, indicando los responsables de cada una de las acciones necesarias, teniendo en cuenta las contingencias que puedan plantearse (Aguirre, Castillo y Tous, 1990).

La planificación se concreta en *planes* que constituyen esquemas o métodos para la acción. Los planes proporcionan un marco racional o lógico para lograr los objetivos predeterminados. Sin este soporte o marco que proporciona el plan sería más improbable conseguir. El soporte proporcionado por la planificación para el desarrollo de las actividades empresariales permite el adecuado desenvolvimiento de las demás funciones administrativas como la organización, la dirección y sobre todo el **control** de las posibles

² Diccionario Asuri de la Lengua Española

desviaciones, para ello deben haberse establecido previamente unos patrones de referencia.

Donde el paralelismo es más evidente es en los elementos y variables de la planificación, así en la definición de objetivos encontramos muchas de las claves de su posterior aplicación en el campo del desarrollo. Koontz, O'Donnell y Wehrich, (1985) definen a los objetivos como fines concretos generalmente cuantificables y con un horizonte temporal determinado hacia los cuales se dirige la actividad de la organización. Los objetivos han de ser congruentes y consecuentes con la finalidad de la empresa y por tanto subordinados a la misión o propósito de la empresa.

Luego, la definición de Objetivos es propiamente la primera etapa del proceso planificador, aunque Koontz, O'Donnell y Wehrich (1985) consideren que la primera fase sea la *Toma de conciencia* del problema, de una oportunidad, de un riesgo, una amenaza para la empresa en cuestión, y la necesidad de actuar que de ella se deriva. Al establecer los objetivos, se está definiendo la situación futura a la que pretendemos aproximarnos. Se pueden definir como situaciones concretas que la empresa pretende alcanzar dentro de un determinado periodo de planificación.

Los objetivos deben determinar qué se pretende lograr y cuándo, por tanto deben ser explicitados y definidos, posiblemente en términos cuantitativos, ser cuantificables y estar fechados para que sean mínimamente operativos. Primero se establecen los Objetivos Globales, que se desglosan en *Subobjetivos o Metas* secuenciales específicas para cada área funcional y nivel organizativo. Los Subobjetivos concretizan los objetivos para cada unidad de la empresa con la finalidad de poder desarrollar en la práctica la actividad necesaria para el logro de los mismos.

Igualmente en el Análisis de Contingencias ya se observan claros precedentes de las hipótesis y premisas de Obligado cumplimiento.

3.2.- La Gestión por Objetivos

Inspirada en las tesis de Drucker, éste la concibe como un método de planificación y control administrativo fundamentado en el principio de que para obtener resultados la organización necesita previamente definir en que negocio está actuando y a donde pretende llegar mediante la fijación de objetivos anuales, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo y la fijación de los objetivos de cada departamento o gerente sobre la base de los objetivos anuales.

Por tanto, sobre la base de los objetivos generales de la empresa el responsable de una unidad organizativa (división, empresa, sucursal, departamento) percibe y establece las metas más importantes de dicha unidad, denominada por Drucker como "área clave de resultados" De tales áreas surgen por tanto unos objetivos concretos, cuantificables y temporalizables. Del contraste entre los objetivos propuestos por el superior y los propuestos por el subordinado se llega a un acuerdo sobre los objetivos definitivos, lo que unido al desempeño actual del subordinado sirven de base para establecer un plan de desempeño futuro. De este modo se casan los objetivos de la organización con los del individuo.

4.- Las Coordinadas del Marco Lógico

Como tal metodología para el diseño, planeamiento y configuración de proyectos el Marco Lógico aparece definido en la mayoría de las fuentes consultadas como herramienta o instrumento usado para la conceptualización, el diseño, la monitorización y la evaluación de proyectos, para ser más exactos:

"The logical framework is an analytical tool used to plan, monitor and evaluate projects" (ISNAR, 2001)³

"El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, evaluación y ejecución de proyectos" (BID, 1997)

"A tool to help designers of projects thinks logically about what the project is trying to achieve (the purpose), what things the project needs to do to bring that about (the outputs) and what needs to be done to produce these outputs (the activities) the purpose of the project from the DFID viewpoint is to serve our higher level objectives (the goal)" (DFID, 1998)⁴

Tal consideración implica un marcado carácter instrumental, lo que hace que en su conjunto el método presente una cierta simplicidad, puesto que al tratarse de un mero instrumento su proyección científica pueda resentirse, aunque no su eficacia.

Se trata de una herramienta o instrumento *Analítico*, relacionado por tanto con la *Analítica*, denominada *Lógica* por los escolásticos. La Lógica procede a través del

³ **ISNAR:** International Service for National Agricultural Service. Tomado de <http://www.isnar.cgiar.org/gender/hambly.htm>. 06/09/02; 19:04

⁴ **DFID:** Department for International Development (UK). Tomado de <http://www.bond.org.uk/lte/guindancenotes/logframe1.html>. 06/09/02; 19:42

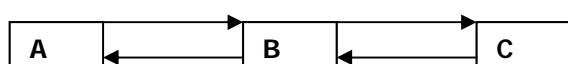
método del *Análisis*, método científico que actúa descomponiendo el todo, el conjunto, en sus partes, hasta llegar a sus principios o elementos.

Por tanto, el EML descompone el proyecto en sus partes o componentes, estableciendo relaciones lógicas entre los mismos. De la Analítica-Lógica procede el método *inductivo* que opera desde los efectos a las causas en contraposición al método *deductivo* que opera desde los principios o causas hasta las consecuencias, metodología inherente a la *Síntesis*.

Lo anterior supone arrojar luz sobre la denominación del método: “*Marco Lógico*”, un tanto “*bizarro*” para los no iniciados, puesto que funciona u opera través de *esquemas lógicos* o procesos lógicos. Es decir, mediante esquemas basados en el “silogismo aristotélico” definido como “un discurso en el que dadas ciertas cosas o circunstancias (premisas) resultan necesariamente otras (conclusiones)”.

El silogismo en términos estrictos es un “argumento compuesto por dos premisas y una conclusión de donde se infiere y obtiene la conclusión que resulta de la combinación de los tres términos. Las distintas posiciones de los términos dan lugar a las figuras silogísticas. El silogismo constituye una de las bases del pensamiento lógico e instrumento esencial del razonamiento deductivo.

El uso de secuencias lógicas donde el posterior es consecuencia o producto del anterior, configura un esquema lógico de actuación, ello en el marco de un proyecto significa que el diseñador establece un esquema de vinculaciones “lógicas” para conectar los fines y objetivos del proyecto con los medios para la realización del mismo. El resultado de dicho esquema es un “sistema” o marco de relaciones lógicas entre las distintas partes y componentes del proyecto. Este Marco “lógico” implica la generación de un iter o curso de acción, de necesario e imprescindible recorrido, ya que al estar configurado el sistema como una estructura en escala o lineal, ya sea en sentido ascendente o descendente, los escalones más altos solo pueden alcanzarse partiendo de los más bajos, y viceversa.



Este carácter lógico del instrumento plantea ciertos límites de viabilidad al mismo, puesto que uno de los problemas de la lógica es su “*eurocentrismo*”, lo que situados en

entornos culturales distintos al occidental puede implicar problemas de comprensión, y desde luego, un esfuerzo notable de aprendizaje para los diseñadores y gestores no formados en los moldes educativos occidentales. Asimismo el uso de esquemas lógicos en entornos (como en muchas localizaciones del tercer mundo) donde no es precisamente la lógica el esquema de pensamiento o actuación dominante, sino más bien lo ilógico, lo absurdo e incluso lo surreal, pueden resultar poco funcionales o difíciles de adaptar a la realidad local.

Otra característica del EML es su multifuncionalidad y su complementariedad, como tal herramienta proporciona de manera sintética y estructurada de acuerdo a procesos y procedimientos que deben cumplimentarse de manera clara y específica, toda una serie de informaciones imprescindibles y muy valiosas tanto para el diseño y configuración del proyecto como para su ejecución a los agentes del proyecto (equipo de planeación, sujetos relacionados, gestores, beneficiarios, evaluadores, etc.) de ahí que se le considere *“living tool”*, herramienta activa para el diseño, planificación, gestión, control y evaluación del proyecto en cuestión. Todo ello reunido en una matriz de fuerte contenido visual que posibilita una visión panorámica e inmediata de los factores clave (key factors) del proyecto.

Esta capacidad del método de proporcionar un resumen estandarizado y sumarial del proyecto, ofreciendo una panorámica sistemática, detallada y concisa de los elementos fundamentales del mismo de cara a su planificación, gestión y evaluación, lo hace ser sumamente útil de cara a la presentación y comprensión del proyecto por los distintos agentes que participan en el proceso.

Ya sean éstos gestores o diseñadores, beneficiarios, agentes implicados, financiadores, etc. Ello no es cuestión baladí, puesto que su poderosa visualidad, la *“imagen”* mas o menos concisa y clara que proporciona del conjunto de elementos del proyecto y de sus interrelaciones, están en la raíz de su éxito y de su difusión mundial. No es casualidad que sea *“el instrumento”* de las principales agencias gubernamentales de Cooperación al Desarrollo Internacional (alemana GTZ, canadiense CIDA, estadounidense USAID, noruega NORAD, sueca SIDA, británica DFID, española AECI, etc.) de importantes agencias internacionales (como ISNAR, PNUD, FAO, ECHO, etc.) o fundamentales agentes financieros (como el Banco Mundial, BID, Bancos Regionales, etc.) Por no citar a las mas importantes ONG internacionales o tantisimos organismos de países en vías de desarrollo.

Dado que 9 de cada 10 donantes⁵ en la practica usan, recomiendan o exigen la utilización del Marco Lógica como medio, esquema o formula de presentación de proyectos de CID (si pretenden que los mismos sean financiados) el resultado es la “imposición”, por activa o pasiva, del Marco Lógico como instrumento o herramienta para la planificación y diseño de proyectos. Constituyendo de facto una suerte de *lingua franca* o lugar común de la actual Cooperación al Desarrollo.

Lo anterior supone, en la práctica, la conversión del Marco Lógico en una suerte de formato, formulario, impreso o instancia, mas o menos burocratizada, para, en resumen, la redacción y presentación del proyecto a los potenciales financiadores del mismo. Ello, en términos jurídicos, supone convertir al LF en una suerte de “forma sustancial” que implica la exclusión de todo lo que no venga redactado conforme a dicho formato.

Ello, aun cuando hasta cierto punto resulte comprensible, no deja de ser grave, puesto que distorsiona o pervierte la propia esencia del método, que de esta manera pasa de ser una *living tool*⁶, una herramienta activa (si bien con las limitaciones que veremos mas adelante) para la planificación y gestión del proyecto a convertirse en un mero impreso (*Blueprint*) o formulario (*warrant*) de presentación del mismo. Formulario, como todos, susceptible de ser cumplimentado con o mayor o menor fortuna por algún burócrata que intenta encajar las ideas de proyecto en el formato para conseguir como única meta la financiación del proyecto.

Ello, supone en la practica la desustanciación del método, y la reducción del mismo al formalismo. Lo que en materia tan compleja y contradictoria como es el desarrollo (donde cada situación requiere de un estudio pormenorizado e individualizado, y donde no son de recibo los recetarios, ni las “formulas universales) significa hacer del desarrollo un producto “standard”, situándolo en la esfera meramente burocrática, lo que puede conducir a dicha metodología a agotarse en si misma, cayendo en un estado de hibernación e inoperancia.

⁵ British Overseas Ngo for Development (BOND).

BOND-Networking for International Development, 2001: “Beginner’s Guide to Logical Framework Analysis”, tomado de <http://www.bond.org.uk/lte/guidancenotes/logframes1.html>. 6/09/02

⁶ <http://www.isnar.cgiar.org/gender/hambly.htm>. 06/09/02; 19:04

De lo anterior, se desprenden dudas sobre uno de los pilares básicos del método, cual es la *participación*. En efecto, el método se pretende participativo, en el sentido de que el proceso de formulación parte o se apoya en un debate y negociación previa con los agentes involucrados en el mismo⁷, factor fundamental puesto que “legítima” socialmente el proyecto, es decir, los agentes participantes y los beneficiarios “hacen suyo” el proyecto, lo asumen como tal. Por eso, cuando los inputs participativos no están presentes, o solo de manera testimonial, el marco lógico pierde su sentido

“...is that a logframe is misleading when it has not been properly analyzed to fit a project intended to be participatory in nature and therefore responsive to social equity issues...” (ISNAR, 2001)

Por ello, si la aplicación del marco lógico, deviene meramente formalista, a cumplimentar burocráticamente. -por alguien ya en el propio país receptor de la donación, ya en las oficinas de alguna ONG o Agencia del país donante-, el factor participativo bien desaparece, bien se minusvalora. Aunque en teoría el Enfoque del Marco lógico (proceso cuyo producto final es la matriz del marco lógico o Matriz de 4*4) implique la realización de un análisis de los agentes involucrados, participantes (*Stakeholders*) y beneficiarios, en la etapa de *Análisis de los participantes*, por un consultor externo por ejemplo, como tal fase del proceso de planificación (proceso que incluiría además el *Análisis de la Situación*, el *Análisis de Problemas y Objetivos*, *Análisis de alternativas*, *Plan de Actividades*, etc.) con lo cual podría quedar formalmente cubierto el expediente, pero se defraudarían las coordenadas del método, como parece suceder en algunas ocasiones en la realidad.

La aplicación meramente formalista de la metodología, convierte al marco lógico, en un fin en si mismo y no en un medio o instrumento para la consecución de otros fines, lo que conlleva a la desvirtuación del método y a la esclerosis del mismo.

5.- Crítica al Marco Lógico

El uso generalizado del Marco Lógico y el hecho cierto de haberse constituido en una suerte de *lingua franca* o idioma común de la comunidad internacional del desarrollo, suponen un notable activo en el haber de dicha metodología, si bien el uso e impacto de la misma en el mundo en desarrollo, no ha sido hasta el momento “sistemáticamente estudiado”. Ello plantea la duda, posiblemente existencial, sobre si las virtudes y bondades que se presumen del Marco Lógico, repetidas con insistencia por la comunidad de donantes, provienen del método en si mismo, o si por el contrario es su difusión

⁷ <http://www.isnar.cgiar.org/gender/hambly.htm>. 06/09/02; 19:04

generalizada la que lo hace particularmente virtuoso, en otros términos si es su fama y el hecho de ser el método con mayúsculas de los poderosos y de los donantes, lo que lo hace “bueno”. Todavía mas claro el producto es bueno por si mismo, o es el resultado de una impresionante campaña de marketing promocional.

No parece que existan dudas sobre que su uso ha reducido de manera considerable el antaño azaroso proceso de identificación de proyectos, y sobre todo la ausencia generalizada de esquemas de “pensamiento sistemático” en los métodos estandarizados de *“Análisis Coste-Beneficio”*, dominantes en la escena del desarrollo internacional durante los 50 y 60, a pesar de que las reformas de los mismos comenzaban a introducir tales elementos en dichos esquemas. (University of East Anglia)⁸.

Como hemos visto en paginas anteriores, la metodología *Logframe* surgió, como tal planteamiento “cultural”, en la década de los sesenta, época especialmente conflictiva, tiempo de cambios y particularmente fecundo en cuanto a innovaciones culturales y sociológicas que en su mayor parte se mantienen todavía en pie en nuestros días. En este sentido, el Marco Lógico (ML) no es una excepción, y como otros esquemas culturales de la época es fruto de ese momento temporal. Por ello, no podemos contemplar al ML haciendo abstracción del entorno cultural donde surge, y ello nos parece fundamental puesto que como tal instrumento de planificación, diseño y evaluación de proyectos de desarrollo, el Logframe se fundamenta en los modelos, ideas y filosofías sobre el desarrollo dominantes en los 60, siendo por tanto “producto” de su tiempo.

El Marco Lógico se resiente particularmente de dichos aspectos, puesto que la filosofía “oculta” tras la matriz del EML, no es otra que la resultante de las concepciones sobre el desarrollo hegemónicas en los 60⁹ y 70. En los 60, el desarrollo se concebía como el producto de una matriz urbano-industrial, con presencia de importantes complejos industriales siderúrgicos y manufactureros, capital humano, recursos financieros, abundantes bienes de consumo etc.

⁸ University of East Anglia:

<http://www.stanford.edu/group/FRI/indones...ses/manuals/appraisal/Output/module1.html>.

⁹ Años en los que se entendía al subdesarrollo como “situación carencial”, es decir, como una situación de escasez, que, siguiendo las coordenadas de la Teoría de la Modernización, se caracteriza por la ausencia de elementos como la producción industrial, infraestructuras, capital humano o flujos financieros. Elementos que identifican a los países desarrollados o detentadores de los mismos, frente a los países subdesarrollados que carecen de los mismos.

En contraposición, el No desarrollo o subdesarrollo era la situación producto de una matriz rural-agraria, caracterizada por la preponderancia de las producciones y bienes primarios o materias primas, la ausencia de infraestructuras, capital humano y flujos financieros imprescindibles para la acumulación de capital. Una situación de atraso comparativo en todos los ordenes. La situación carencial, esencia del subdesarrollo, podía resolverse gracias a la “importación” de técnicos extranjeros, capitales foráneos, bienes de equipo y capital, tecnologías, etc. En otras palabras, los lugares comunes típicos del conjunto de planteamientos doctrinales que condujeron al “desarrollismo” y a una visión del desarrollo, inherente a tales esquemas, que consideraba al desarrollo como una especie de “*know how*” que se podía comprar, exportar o importar.

Durante la década de los 70, comenzó a abrirse paso la visión del desarrollo como proceso de satisfacción de las necesidades básicas de la población. De ahí, que las actividades de “desarrollo” se orientasen a la dotación de equipamientos sociales e infraestructura social mínima (servicios mínimos: equipamientos eléctricos, agua, alcantarillado, gas, basuras, vertederos, colegios, centros de salud, hospitales, carreteras, canales, caminos rurales, etc.) y a la lucha contra la pobreza (entendida como situación de escasez) promoviendo la mejora social (alfabetización, formación profesional, inserción laboral o profesional, servicios de apoyo, atención sanitaria, campañas de prevención, vacunaciones, etc.) de los grupos desfavorecidos, normalmente mujeres, infancia, grupos en situación de exclusión como comunidades indígenas, marginados urbanos, campesinos, desempleados, etc., mediante técnicas como el “empoderamiento”, el desarrollo comunitario o los proyectos de desarrollo rural integrados.

Dichas visiones, con sus pro y contras, están particularmente latentes en la concepción simplista de la Matriz del Marco Lógico, en la jerarquización de problemas y en la individualización de los mismos, y sobre todo en la idea, un tanto aventurada, de que un proyecto puede solucionar o resolver un problema de desarrollo.

En este sentido, la evidencia empírica de los últimos 40 años nos fuerza a plantear la tipificación del desarrollo como un problema complejo, producto de la yuxtaposición y concatenación de una serie de problemáticas muy definidas. Sus aspectos más significativos podrían ser la fractura social¹⁰, el dualismo económico-social y la debilidad

¹⁰ Definida por la presencia de altos niveles de fragmentación social, exclusión social, pobreza y fragmentación social.

del aparato estatal¹¹. Factores que combinados con la presencia de muy débiles niveles educativos generales, altos niveles de crecimiento demográfico y una muy baja productividad, provocan un *cocktail* letal que conduce a los estados de escasez y miseria generalizados, “imagen” nuda del subdesarrollo.

La anterior enumeración no pretende ser exhaustiva ni mucho menos taxativa, pero si que pretende poner de relieve la condición *estructural y organizacional* del subdesarrollo, que configura a los países y zonas subdesarrolladas como áreas territoriales desestructuradas, o empleando otros términos, *invertebradas*, es decir incapaces de detentar los niveles organizacionales necesarios para organizar y vertebrar el conjunto de sus miembros y elementos integrantes, haciéndolos que actúen como un único cuerpo. Dada su condición estructural, la realidad del subdesarrollo llama indefectiblemente para su posible “corrección” a instrumentos de mayor calado que el mero proyecto sea cual sea su dimensión cualitativa o cuantitativa, con lo que entran en escena las “*Políticas*” como instrumento de planificación al mas alto nivel para afrontar problemáticas complejas. Las Políticas pueden estructurarse a su vez en *Planes, Programas y Proyectos*, siguiendo un esquema tradicional.

En este orden de cosas, la negación de la *Política*, de su carácter global y no lineal, integrador e integral, de su dimensión organizadora de la realidad, no puede traer nada bueno y su pretendida sustitución por un conjunto mas o menos articulado de proyectos no va sino a complicar las cosas, puesto que la profusión de proyectos si que puede ayudar a la cobertura de necesidades y de situaciones carenciales, o de cuestiones puntuales: por ejemplo puede conseguirse dotar a las escuelas de una zona de material pedagógico, construir pozos, instalar letrinas, construir casas, crear puestos de atención primaria de salud, dotar de libros una biblioteca, dar sanidad bucodental a 100 niños, dotar de semillas para la siembra, etc., etc.,

Es decir, a través de los proyectos pueden atenderse o cubrirse situaciones puntuales y concretas, lo cual es estupendo, pero que no puede por su propia naturaleza

¹¹ Caracterizado por la fragilidad administrativa, la incapacidad de desarrollar políticas redistributivas correctoras por parte del Estado y la presencia de corruptelas generalizadas. Junto a la ausencia o infravaloración de las instituciones reguladoras de la realidad socioeconómica, la ausencia de tejido organizacional. Si a todo lo anterior añadimos la ausencia de planteamientos de planificación, organización o estructuración de la realidad, tendremos una visión clara del problema.

lineal y unilateral, dirigida a la solución de un problema puntual, afrontar problemáticas estructurales, siguiendo con los ejemplos dotar a 5 escuelas con material pedagógico no soluciona el problema de la enseñanza, y sobre todo no asegura que la necesidad o el problema no vuelva a surgir o repetirse. Construir 25 casas no soluciona el problema de la vivienda, aunque si cubre el problema para 25 familias, lo cual sin lugar a dudas es una buena noticia.

En definitiva, la orientación de una política de desarrollo no es tanto la cobertura de las necesidades acuciantes, cuanto la “generación de desarrollo”, entendido este como tejido organizacional, o lo que es igual promover la estructuración de la realidad. Como vemos Política y Proyecto son elementos complementarios y nunca antitéticos, el problema esta en la omisión de uno de los elementos o en la sustitución de uno por otro.

Otro elemento fundamental en la polémica sobre el marco lógico radicaría en su carácter “minimalista”, es decir el proyecto configurado acorde a esta metodología esta linealmente orientado a la solución de un problema o a la cobertura de una necesidad, que concibe el proyecto como un punto en el espacio, obviando o haciendo abstracción del contexto problemático al que de subdesarrollo en el emplazamiento del proyecto.

CAPITULO II

EL PROYECTO COMO INSTRUMENTO DE INTERVENCION

6.- ¿Qué es un Proyecto?

El termino proyecto incluye diferentes campos semánticos y significados, entre los cuales cabría destacar los siguientes (Enciclopedia Espasa Calpe, 1957):

- Designio, propósito o pensamiento de ejecutar de llevar a cabo algo, de hacer una cosa
- Planta y disposición que se forma para un trazado o para la ejecución de una cosa de importancia, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro
- Conjunto de escritos cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o ingeniería.
- Planta Diseño en que se da idea para la fabricación o formación de una cosa

7.- La Proyección: Estrategia y proyecto

Como tal sustantivo, el proyecto es el resultado de la acción de proyectar, verbo cuyos significados básicos incluyen: idear, trazar, disponer o proponer el plan y los medios para la ejecución de una cosa. Igualmente, proyectar es lanzar hacia adelante o hacia distancia. Por ultimo, proyectar, en su dimensión geométrica, significa trazar líneas rectas desde todos los puntos de un sólido o una figura hacia una superficie plana, el resultado de esta acción es una nueva figura consecuencia del desplazamiento figurado de la originaria.

En definitiva, la proyección implica siempre una idea de desplazamiento, de traslación, de movimiento o cambio desde un punto o una situación presente hacia otro punto distinto del espacio o bien hacia una situación futura. Ideas básicas y consustanciales al Desarrollo, y a su proceso configurativo, ya que cuando pretendemos realizar una actuación o intervención de desarrollo, partimos de una *situación inicial*, que es el punto de partida de la planificación, caracterizada generalmente por sus aspectos desfavorables, que, de no corregirse dicha trayectoria, conducirán a una situación inercial futura, situación que se alcanzará por evolución "natural" sin hacer intervención alguna con la intención de cambiar dicho entorno.

Por tanto, resulta necesario desplazarse desde la **Situación Inicial** desfavorable, hacia un estado de mejora generalizada donde los negativos aspectos existentes han dejado paso a una situación de mayor positividad. A este estado “positivo” lo denominamos **Situación Deseada**, que sería la situación que pretendemos lograr. Para alcanzar dicha situación y salir del estado desfavorable o de necesidad necesitamos elaborar una **Estrategia de Desarrollo**.

Para no complicar en exceso el contenido del presente documento y con ánimo de hacerlo accesible “erga omnes” vamos a presentar un esquema simple de cual podría ser el contenido de una “Estrategia de Desarrollo” mínimamente coherente, en principio la Estrategia comprendería:

- **Diagnóstico de la realidad actual:** un análisis dinámico de las tendencias históricas, los hechos, las fuerzas que han conducido y permiten explicar tanto la realidad actual (Situación Inicial) como el futuro a corto y medio plazo (Situación Futura) por tanto debemos obtener una imagen inercial de cómo será nuestro territorio dentro de 5 o 10 años, sin que se produzcan intervenciones conscientes en contra de estas tendencias.
- **Formulación de la Situación Deseada:** o lo que es lo mismo la imagen del futuro que pretendemos lograr. Esta situación deseada se expresa como Objetivos de Desarrollo.
- **Proyectos de Desarrollo:** el conjunto de proyectos estratégicos, esto es los pasos que proponemos para acercarnos gradualmente desde el punto de partida (Situación Inicial) hacia la Situación Deseada

Por tanto el proyecto de desarrollo siempre es, o debe ser, parte de una estrategia de desarrollo, de otra manera es difícil que pueda contribuir a generar realmente desarrollo en el entorno de referencia, limitándose a acciones puntuales o experimentales que generalmente no presentan una incidencia clara o impacto positivo en la situación inicial.

La Estrategia de desarrollo se articula y concretiza en programas y proyectos de desarrollo que constituyen las unidades operativas de la estrategia, dentro de ésta cada proyecto estratégico significa un paso para alcanzar los objetivos de desarrollo.

8.- El Conocimiento de la Realidad: problemáticas a afrontar

Siempre que abordamos el diseño de una estrategia de desarrollo nos enfrentamos a la realidad, que ya *per se* es particularmente densa y compleja, en el caso de las situaciones de subdesarrollo aún lo es más. Por ello, el conocimiento de la realidad, su desglose, deconstrucción y su diagnosis pormenorizada y rigurosa de la misma, constituye en muchas ocasiones el principal obstáculo de los proyectos de desarrollo y de la escasa eficiencia de la que normalmente se acusa a la cooperación al desarrollo.

Para evitarlo, el diseño de una estrategia de desarrollo adecuada implica una investigación previa y un análisis pormenorizado de nuestra realidad, que sirva de base para la determinación de la problemática existente, punto de partida de las acciones de desarrollo. La realidad no es estática, sino que está en constante transformación, es un entorno mutante, un *perpetuum mobile*, siendo la población el agente fundamental de cambio; si bien las acciones de la población obedecen tanto a sus necesidades como a sus tradiciones creencias y valores, factor inmaterial tradicionalmente poco tomado en consideración por la gran mayoría de los proyectos de desarrollo pero decisivo si pretendemos girar nuestra realidad hacia la situación deseada.

Por ello, un análisis mínimo y consistente de la realidad implica la combinación de la dimensión material y objetiva de la realidad (población, recursos, producción) con la trayectoria histórica organizativa y social (evidencia empírica de las transformaciones operadas, experiencias organizativas) y con los valores subjetivos de la gente (costumbres, creencias, valores, perspectivas, deseos, que explican porque la gente actúa de una manera o de otra). Dado que estas tres dimensiones se interrelacionan y se influyen mutuamente, una transformación consciente de la realidad implica intervenir en las tres dimensiones, para ello los proyectos estratégicos deben diseñarse de acuerdo a tales orientaciones.

El análisis de la realidad debe conducirnos hasta la identificación de la problemática existente, a partir de los bancos de datos que acompañen al diagnóstico. Los problemas no suelen presentarse de forma individualizada y de fácil identificación, normalmente suelen aparecer en forma de madeja, dado que son producto de una pluralidad de factores causantes y de contradicciones de fondo. Por ello una de las tareas

básicas de la planificación es desmontar los engranajes y los grupos de problemas, identificando:

- los principales factores causantes y, a ser posible, los problemas focales, es decir los que son causantes de muchos otros problemas
- los problemas que estén dentro de nuestro margen de acción, es decir sobre los que podamos incidir de manera directa.
- Los problemas incidentales o resultantes de los anteriores, subordinados o dependientes de los focales.

Lo anterior es una jerarquización mínima de la problemática existente, muy útil de cara a la definición de alternativas y soluciones (en caso de que existan) puesto que de la priorización de la problemática comenzaran a surgir las primeras ideas de proyectos.

Resulta muy complicada la definición y jerarquización de la problemática, puesto que cada caso tiene su propia y peculiar identidad, no siendo de aplicación las analogías o las recetas al uso. Es importante contar con elementos metodológicos definidos como puedan ser el *árbol de levas* de la metodología ZOPP, o de sus posteriores traslaciones al Enfoque del Marco Lógico o las distintas formulaciones del Análisis DAFO, la metodología del Análisis de Entornos, etc., etc.

La evidencia empírica nos muestra que en la priorización de problemas, tal vez erróneamente, se suelen preferir los siguientes criterios:

- La centralidad del problema: Vinculación con otros problemas o efectos secundarios.
- Lo apremiante, perentorio o acuciante del problema, en definitiva la urgencia del mismo
- Facilidad de cobertura en el sentido de sencillez de ejecución del problema.
- Significado y sensibilidad del problema para los involucrados
- Facilidad de financiamiento.

Dado que un proyecto sólo debería formularse a partir de la identificación y definición de los problemas que pretendemos superar, es esencial que el problema sea definido de forma rigurosa, clara, comprensible y cuantificable. La cuantificación del

problema a través de los *indicadores* es decisiva ya que nos indica la magnitud del problema. También es importante la mención de los afectados, la ubicación, etc.

Toda vez definido, el problema podemos pasar a diseñar el proyecto en función de sus elementos, objetivos, resultados y actividades.

9.- Aproximación a los elementos del Proyecto y a los esquemas operativos de diseño

Un proyecto se define y se formula a partir de la identificación y cuantificación de los problemas que pretendemos superar. Por ello la Problemática de Desarrollo a la que se enfrenta y pretende superar el proyecto es el referente básico de la formulación del proyecto y de la calidad de la planificación. Parece evidente que el Proyecto de Desarrollo debe ser coherente, adecuado y consecuente con la problemática sobre la que pretende incidir, de otra manera el proyecto resultaría irrelevante a efectos de desarrollo.

Normalmente la estructura y organización del Proyecto de Desarrollo responde a alguna de las variantes metodológicas del denominado Marco Lógico o Enfoque del Marco Lógico (*Logical Framework Approach*). El “Marco Lógico” establece una serie de secuencias lógicas de relación entre los distintos elementos, de ahí su denominación, secuencias lógicas que podrían resumirse de la siguiente manera: con los *insumos*, recursos o medios (humanos, financieros, técnicos, materiales, etc.) se realizan y se llevan a cabo las *actividades*; mediante la ejecución de las actividades se alcanzan los *resultados*; la consecución de los resultados conlleva el logro de los *objetivos específicos* o inmediatos; alcanzar los Objetivos Específicos contribuye a la consecución del *Objetivo General*.

Independientemente de la virtualidad de dicho método, de la simplificación extrema de la realidad del subdesarrollo que a veces su empleo conlleva, y a pesar de sus defectos y carencias científicas, en la actualidad constituye una suerte de lengua común aplicado por muchas organizaciones e instituciones, comenzando por la propia Comisión Europea, agencias y entidades de Naciones Unidas y las distintas grandes agencias de desarrollo como GTZ, NORAD, JAICA, SADI, USAID, etc. En este sentido, y como tal *Lingua Franca*, o como tales coordenadas de situación dentro de las cuales moverse, el Marco Lógico podría resultar útil como instrumento básico de planificación, para una planificación sencilla concisa y medible, previendo posibles riesgos.

Una vez definida la Problemática o los problemas sobre los que se pretenda incidir, podemos proceder a diseñar el proyecto en función de los ítems fundamentales al Enfoque del Marco Lógico (EML) configurando los siguientes elementos:

CUADRO I

ITEM	DEFINICION
OBJETIVO GENERAL	Es el objetivo estratégico o a largo plazo a cuyo logro el proyecto contribuye, pero que está más allá de su alcance directo. Puede formularse como inversión del problema de desarrollo.
OBJETIVO/S ESPECÍFICO/S:	Son los propios del proyecto en cuestión, pretenden lograrse a corto y medio plazo mediante la ejecución de las actividades y los resultados o frutos que se derivan de las mismas.
RESULTADOS ESPERADOS	Son los productos concretos y tangibles que pretendemos obtener con las actividades del proyecto. Su realización debe garantizar directamente la consecución del Objetivo/s Especifico/s.
ACTIVIDADES:	Acciones del proyecto fundamentales para alcanzar los resultados y lograr los Objetivos. Deberían formularse como pasos esenciales de la ejecución del proyecto. El conjunto de actividades debe ser suficiente para asegurar la consecución de los resultados.
INSUMOS Y MEDIOS	Recursos humanos, financieros y materiales
INDICADORES:	Para la imprescindible evaluación de objetivos y resultados debemos establecer criterios de éxito cualitativos y cuantitativos, es decir, los denominados Indicadores: instrumentos que nos permiten constatar en que medida se han logrado los objetivos y resultados. Para que un indicador resulte eficiente debe resultar objetivamente medible y verificable y debe contener metas precisas que posibiliten evaluar objetivamente que dicho objetivo se ha logrado.

Fuente: Elaboración propia

1

Resumen Narrativo del Proyecto

Conceptos importantes:

- Separar la causa del efecto
- Usas frases sencillas y breves
- Buscar un solo objetivo

¿Cuál es la finalidad del proyecto?
(El impacto que se prevé tendrá el proyecto a nivel sectorial, beneficios, etc.)

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?
(Impacto directo, resultado de utilizar los componentes)

¿Qué debe ser producido por el proyecto?
¿Cómo se producirán los componentes?

¿Qué necesita (medios o inputs) el proyecto para ponerse en marcha?

Fin			
Propósito u OBJETIVO Meta			
Resultados Componentes			
Actividades			
Insumos			

2

INDICADORES

Conceptos Básicos

1) Estamos “midiendo” el proyecto de cara a su administración

2) Los Indicadores se expresan en términos cuantitativos, cualitativos y temporales

Fin	Indicador		
Propósito Objetivo	Indicador		
Componentes	Indicador		
Actividad	Budget		

3

MEDIOS DE VERIFICACION

Conceptos Básicos

1) Medios de verificación deben ser prácticos, realistas

2) Deben proporcionar la base para la supervisión y evaluación del proyecto.

Fin	Indicad	Verificador	
Obj. Meta	Indicad	Verificador	
Result	Indicad	Verificador	
Act.	Budget	Verificador	

4

Factores Externos ¿Como gestionamos los riesgos?

Conceptos Básicos

1) Medios de verificación deben ser prácticos, realistas

2) Deben proporcionar la base para la supervisión y evaluación del proyecto.

Fin	Indicad	Verificado	Supuesto
Obj. Meta	Indicad	Verificado	Supuesto
Resul	Indicad	Verificado	Supuesto
Act.	Budget	Verificado	Supuesto

CAPITULO III

PAUTAS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION

DE PROYECTOS DE DESARROLLO

El propósito de las siguientes páginas es definir cuales son los puntos básicos y características de nuestro modelo de evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo aplicados al ámbito concreto de la Cooperación al Desarrollo. Para ello vamos a tratar de definir cuales sean los elementos básicos y los conceptos estructurales de todo el sistema.

10.- El Seguimiento Narrativo

Se trata de un proceso mediante el cual se constata la situación del proyecto en un periodo determinado, es decir se trata de comprobar si el desarrollo del proyecto es coherente y obedece a las coordenadas previstas en el proyecto original o si se han producido modificaciones o desviaciones con respecto a lo previsto en la formulación original.

Dado que los proyectos de desarrollo presentan una gran similitud (por sus connotaciones de incertidumbre, aventura, entorno cambiante y permeabilidad frente a las alteraciones del contexto) con las singladuras marítimas o desplazamientos náuticos, vamos a recurrir frecuentemente a la analogía marítima para así explicar con mayor claridad el proceso o la fase de seguimiento.

Desde esta perspectiva el seguimiento consistiría en el análisis de la trayectoria de la nave, en nuestro caso del desarrollo del proyecto, constatando si la nave se está moviendo en las coordenadas de latitud y longitud adecuadas y si ha alcanzado el punto fijado en el rumbo inicial. Por el contrario es posible que la fuerza de los elementos combinada con la escasa pericia del timonel, la bisoñez de la tripulación, el desconocimiento de tales mares y la ausencia de cartas nauticas fiables, hayan hecho al bajel apartarse de su rumbo, por tanto es el momento de medir la posición con el sextante y realizar las corrección del rumbo. Siempre y cuando ello fuera posible porque puede que los vientos hayan sido tan fuertes y tal la ferocidad de las olas y mareas que resulte

mucho más fácil, teniendo en cuenta las condiciones del barco y el peligro de encallar o naufragar, que es mucho más recomendable aproximarse a una isla vecina y poner a la nave a buen seguro.

Por tanto, un Seguimiento eficaz debería proporcionarnos las siguientes indicaciones:

- verificar si la nave se ha apartado de su trayectoria prevista
- comprobar hasta que punto se ha desviado
- constatar cuales son las causas o los porques de las desviaciones observadas
- proporcionar información para la toma de decisiones: si debemos o no dar un golpe de timón y corregir el rumbo o bien debemos parar máquinas y reorientar el rumbo del proyecto.

De ahí, que el seguimiento venga considerado como una fase fundamental en el ciclo vital del proyecto, ya que no solo se limita a controlar el estado de situación del proyecto, también nos informa sobre la necesidad o no de intervenir en el desarrollo del mismo. Además, puede enseñarnos y mucho, sobre como mejorar el desarrollo de futuros proyectos, y lo que es más importante el perfeccionamiento constante de las fases de identificación y formulación del proyecto.

Dado que estamos comprobando la diferencia entre lo previsto y lo realmente realizado, lo fundamental es detenerse en el análisis de las actividades realmente realizadas. Las actividades significan el nivel básico de concreción o tangibilidad del proyecto, puesto que son imprescindibles para la consecución de los resultados y el logro de los Objetivos, moviéndonos siempre en la secuencia lógica propia de la metodología del Enfoque del Marco Lógico. Así, si el conjunto del proyecto mantiene la necesaria coherencia, las actividades previstas se han realizado, alcanzándose los resultados y objetivos inicialmente establecidos.

11.- Desviaciones

En caso de que la coherencia no se haya mantenido aparecen las Desviaciones. Es decir, la distancia entre lo previsto y lo realmente ejecutado. Los criterios al uso para establecer cuando una desviación es o no significativa la fijan en el 15% de la variación del indicador cuantificable que mide la consecución de la actividad.

Existe toda una gama de situaciones derivada de la existencia de desviaciones significativas, a partir del límite genérico del 15%, resumidas en el siguiente cuadro:

CUADRO II

Variación (%)	Denominación	Concepto	Efecto
15% - 50%	Modificación	La desviación no llega a afectar sustancialmente a la ejecución de la actividad	No incide directamente sobre el logro del resultado
50% - 90%	Alteración	La desviación afecta sustancialmente a la realización de la actividad	Incide sobre el logro del resultado, pero no afecta al conjunto del proyecto
90% - 100%	Novación	La desviación es total, afecta a la estructura y a la realización de la actividad	La actividad no ha podido llevarse a cabo. Implica la reestructuración de facto del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Por ello, se podría elaborar una gráfica de desviación a partir de dichos porcentajes, tomando el eje de abscisas como desviación nula (0%) (proyecto original) y el eje de ordenadas como desviación total (100%), aparecería una curva de desviación del proyecto, donde podría apreciarse con precisión el desplazamiento observado.

Lo decisivo es que las ONG entiendan que las desviaciones no son necesariamente perversas ni dramáticas; suelen ser inevitables y la presencia de numerosas desviaciones indica o bien una identificación y formulación defectuosa, apresurada o precaria o la presencia de numerosas dificultades o inconvenientes sobrevenidos o la existencia de hechos inesperados. Aunque, en la mayor parte de los casos ello en definitiva nos conduzca nuevamente hacia una identificación deficiente que no ha podido definir adecuadamente los riesgos o hipótesis a las que se enfrentaba la marcha del proyecto.

Resulta tan importante explicar adecuadamente el origen y las causas de las desviaciones como el efecto que las mismas pueden tener sobre la marcha del proyecto. Puesto que la existencia de desviaciones muy significativas puede conllevar la necesidad bien de corregirlas, introduciendo medidas correctoras o de reorientar el proyecto, ya que en teoría todavía estamos a tiempo de hacerlo.

12.- Acciones o tareas no previstas

Una evaluación propiamente rigurosa no aceptaría tales actividades, o mejor dicho no serían consideradas como tales, de ahí la denominación, puesto que dichas acciones no fueron tenidas en consideración en la evaluación EX ante del proyecto, y por tanto no se tuvieron en cuenta a la hora de financiar el mismo, por tanto oficialmente es como si no existieran.

Para no crear excesivas polémicas, a nuestro entender lo esencial es que enriquezcan, mejoren o sirvan para incrementar la eficacia y eficiencia del proyecto, su impacto socioeconómico o ayuden a permeabilizar el entorno y a la empatía de proyecto y contexto. Por ello es fundamental que su explicación y fundamentación sean pormenorizadas, dándose todo tipo de detalles en cuanto a su financiación. A nuestro juicio resulta básico evitar, en la medida de lo posible, acciones tangenciales que desustancien o distraigan recursos del proyecto hacia elementos no considerados en la evaluación EX ante.

CAPITULO IV

EL ANALISIS DEL PROYECTO DE DESARROLLO DESDE LA PERSPECTIVA EVALUATORIA

13.- Orientaciones y criterios genéricos para la Evaluación EX ANTE de proyectos de cooperación para el desarrollo

Una de los más frecuentes problemas a los que hemos de hacer frente en la evaluación de proyectos es la enorme diversidad de situaciones y de tipologías de proyectos que hemos de atender, cada una con sus especificidades propias por lo que a veces resulta contradictorio encuadrar toda ese gama de situaciones en un formulario estandarizado.

Por otra parte, dentro del proyecto existe una pluralidad de elementos de análisis que pueden ser valorados o tenidos en cuenta por el evaluador de forma distinta según la óptica o la perspectiva que estemos empleando midiendo o analizando; por tanto hay aspectos o variables esenciales o de base en el proyecto y además aspectos que añaden valor o calidad al mismo, no debiéndose caer en la tentación de introducir jerarquías puesto que se trata de categorías distintas que requieren de tratamientos diferenciados.

Partiendo de las anteriores premisas, un esquema básico del proceso evaluatorio sería el siguiente:

- Nivel básico de acabado
- Nivel de proyección (sostenibilidad ecológica, viabilidad socioeconómica.
- Nivel de calidad

Este esquema evaluatorio primario debe adaptarse a los distintos sectores de encuadramiento de los proyectos, para así adecuarse perfectamente a las tipologías de proyecto existente.

Una vez definidos los aspectos fundamentales del tema, procedemos a abordar el Análisis de los distintos niveles anteriormente contemplados.

14.- Análisis de Nivel Básico

Propósito: Definir una opinión sobre los contenidos del proyecto de manera que podamos argumentar con suficiencia la decisión de sostener el proyecto o desestimarlos.

La consideración del proyecto debe obedecer a unas líneas de razonamiento comunes, tanto para los distintos evaluadores como para los distintos proyectos sometidos a su valoración.

Las líneas comunes de argumentación se establecen a partir de una serie de criterios o secuencias de relación, que también podrían formularse como cuestiones a responder; la siguiente sería la enumeración tipo de criterios o secuencias de relación. Hemos distinguido una serie de secuencias de evaluación que permiten una visión y valoración completa de los elementos del proyecto:

- ❑ Secuencias de Coherencia
- ❑ Secuencias Interactivas
- ❑ Secuencias Técnicas
- ❑ Secuencias Genéricas de Oportunidad/ Defectos/ Virtudes

14.1.- Secuencias de Coherencia

Su denominador común es la Coherencia interna entre los distintos elementos del proyecto, de acuerdo a los términos de su formulación. Dicho con otras palabras, se trata de verificar sí:

- Fundamentación y motivación de la intervención propuesta: descripción detallada y minuciosa del problema/as sobre el que se pretende actuar o intervenir. Argumentación suficiente sobre la necesidad de llevar a cabo el proyecto. Es decir, la situación carencial, el problema o el grupo de problemas sobre el que se pretende intervenir, ha sido definido e identificado con precisión, confirmándose y justificándose la necesidad de actuar, interviniendo en dicho contexto
- Correspondencia entre motivación del proyecto y objetivos del mismo: Es decir relación de coherencia entre problema a superar descrito y objetivos para conseguirlo (soluciones o formas de abordarlo propuesta). Por ello el logro de los Objetivos hará que superen, amortigüen o se minimicen los problemas existentes. Por tanto, los Objetivos y resultados que se alcancen resolverán, minimizaran o amortiguaran el problema descrito

- Correlación y pertinencia entre objetivos, resultados y actividades, es decir, las actividades previstas nos guían efectivamente hacia los resultados y objetivos reseñados
- Concordancia o adecuación entre medios, insumos y recursos presupuestados y actividades previstas, es decir se han computado en el presupuesto todos los insumos y recursos necesarios y suficientes para la conclusión de las actividades.

14.2.- Secuencias Interactivas

Un segundo nivel estaría representado por las secuencias interactivas, es decir por los elementos del proyecto que aseguran su idoneidad con respecto al entorno social y a la población local; prestando particular atención a las condiciones y características de la contraparte, en definitiva a la consistencia de la entidad su capacidad de gestión, y su proyección en el tiempo de manera que los logros del proyecto no se evaporen apenas finalice la ayuda exterior:

- Implicación e Involucración de las comunidades y poblaciones receptoras del proyecto en sus distintas fases, distinguiendo por sexo y edad; Para que ello pueda certificarse de manera eficiente, el proyecto debe responder a las necesidades reales de los grupos meta. El enfoque de género debe permitir la incorporación al proyecto de líneas de trabajo que contemplen las especificidades de ambos sexos.
- Suficiencia del socio local (Experiencia, medios y capacidad de gestión) para la ejecución y gestión del proyecto en los términos previstos. Si se tratase de una entidad contratada debe disponer de los medios y la experiencia proporcionales a la envergadura del proyecto.
- Posicionamiento de los grupos meta y de la contraparte, con respecto al gobierno y a los grupos de poder más representativos de la zona o país.

14.3.- Secuencias Técnicas

Un tercer nivel de análisis estaría representado por las denominadas Secuencias Técnicas o secuencias de diseño y acabado técnico de los elementos clave del proyecto que posibiliten un seguimiento y evaluación consistente del proyecto:

- Correcta formulación de indicadores: como instrumentos de medida para la comprobación del cumplimiento de resultados y objetivos. Los indicadores deben ser objetivamente verificables de manera que distintos observadores puedan llegar a las mismas conclusiones sobre su nivel de consecución. Los indicadores deben estar formulados y definidos numéricamente de forma que permitan medir el grado de consecución de los elementos
- Previsión de sistema de seguimiento: periodicidad en la presentación de informes, contenidos y responsables del cumplimiento de tales obligaciones.
- Previsión de sistema de evaluación externa: a cargo de persona u organismo no dependiente de la contraparte local, evaluación que aporte información extra sobre el desarrollo del proyecto, la calidad de lo ejecutado, calidad del proceso y consecución de metas previstas. La evaluación externa sin ser un elemento *sine qua non*, aporta una perspectiva a nuestro entender muy valiosa sobre el proyecto y por tanto necesaria y acreditativa de su valor y de la solidez tanto de la ONG solicitante como de la contraparte local.

14.4.- Secuencias Genéricas: (Oportunidad/ Defectos/ Virtudes)

Las secuencias genéricas engloban toda una serie de aspectos consustanciales al proyecto y que no deben ser dejados de lado, puesto que suponen aspectos que pueden ser vitales para su desarrollo o para su éxito; por tanto el analista debe tenerlos muy en cuenta a la hora de plantear la valoración final del proyecto. Entre los más destacados aparecen los siguientes criterios:

- Oportunidad del proyecto: en relación al entorno social y político.
- Presencia de riesgos o hipótesis “letales” para el proyecto, riesgos evidentes y no considerados en la formulación del proyecto, etc.

- Efectos colaterales o “Outputs” del proyecto: o lo que es igual consecuencias o efectos que se derivan de la realización del proyecto pero que no son resultados del mismo, como por ejemplo:
 - Efecto tracción que el proyecto pueda generar en el nivel de desarrollo económico de la zona
 - Efecto demostración que el proyecto pueda generar en la población de una zona con independencia de los grupos meta.
 - Incremento de la dotación de infraestructuras de una zona determinada
 - Mejora de la ecología local, del respeto medioambiental, del bienestar social, de la cohesión social, etc.
 - Introducción de innovaciones, nuevas tecnologías, nuevas metodologías productivas (calidad, eficiencia organizativa, culturas empresariales, etc.)
- Presencia de defectos notorios o de evidentes virtudes

15.- Análisis de Viabilidad Económica y Sostenibilidad del proyecto

15.1.- Consideraciones genéricas

Los proyectos no son, o no deberían ser, un fin sí mismos; se trata de instrumentos o medios para movernos de la situación inicial hacia la situación deseada es decir desde nuestro presente a una situación de mayor desarrollo. Para que ello pueda realizarse es imprescindible que el proyecto pueda mantenerse por sus propios medios y pueda continuar viviendo sin necesidad de asistencia externa.

Por tanto, se trata de que el proyecto una vez finalizada la ayuda externa sea autosuficiente o lo que es lo mismo viable económicamente y sostenible en el tiempo. De ahí que la viabilidad se entienda como variable clave en la evaluación de proyectos.

El problema reside que la viabilidad como tal criterio dominante, no puede ser aplicado exhaustivamente en determinadas áreas de la cooperación internacional al desarrollo, como en los:

- proyectos de emergencia,
- ayuda humanitaria,

- ☑ alfabetización,
- ☑ sensibilización,
- ☑ formación no vinculados a otras actividades.

En tales áreas, los proyectos SI suelen tener sentido *per se*, y en este sentido son un fin en sí mismos, consumiéndose con su ejecución. Dado que podría haber más excepciones, se parte de la distinción entre viabilidad económica y sostenibilidad.

- **Viabilidad económica:** referida básicamente a proyectos de tipo productivo, se entiende como capacidad de generar flujos monetarios a partir de las actividades del proyecto.
- **Sostenibilidad:** entendida como análisis de las previsiones generales establecidas para el mantenimiento de los resultados esperados.

Pero, a pesar de las excepciones y de las modulaciones, hemos de tener presente que el análisis de Viabilidad económica y sostenibilidad debería aplicarse a todos los proyectos de los que de manera directa se deriven unos objetivos y unos resultados. Una vez definidos los aspectos esenciales del tema, debemos proceder a la necesaria Sectorización, de manera que la diversidad de tipologías de proyecto pueda de alguna manera ser metabolizada adecuadamente en el difícil proceso evaluatorio. Normalmente se suelen identificar tres grandes tipologías o sectores de Proyectos para proceder al análisis de viabilidad económica y sostenibilidad:

A) Proyectos Productivos

B) Proyectos de Salud

C) Proyectos de Servicios

En el Cuadro III, pueden constatarse las diferentes categorías incluidas en cada una de las tipologías anteriores.

CUADRO III

TIPOLOGIAS BASICAS	CATEGORÍAS
Proyectos Productivos	<ul style="list-style-type: none">- Producción Primaria: Proyectos Agrícolas, ganaderos, pesca, Silvicultura, Alimentación.- Transformación agraria (Agroindustria, Alimentos, etc.)- Desarrollo Rural Integrado- Medioambiente- Fondos Rotatorios
Proyectos de Salud	<ul style="list-style-type: none">- Sanidad- Formación de promotores de salud básica.- Atención especializada- Construcción de infraestructuras sanitarias
Proyectos de Servicios	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura- Energía- Comunicaciones- Desarrollo Estratégico Urbano- Ordenación del Territorio- Agua Potable- Saneamiento- Asentamientos humanos- Cohesión Social- Servicios comunitarios- Población- Ciencia y Tecnología

Fuente: Elaboración Propia

15.2.- Proyectos Sector Producción

15.2.1.- Criterios Orientativos

Dentro de los segmentos productivos se encuadran todas aquellas actividades cuyo objetivo central es la inversión en recursos o activos que permitan obtener un producto cuya venta permita la generación de flujos monetarios suficientes como para financiar costes y generar excedente que pueda ser reinvertido de modo que se inicie un nuevo ciclo inversor. Pautas recomendadas:

- a) Realización de *estudio de factibilidad económica* de la actividad propuesta a financiación, donde se incluyan los items
 - Análisis Coste Beneficio
 - Calculo de la tasa interna de retorno
 - Calculo del valor actual neto
- b) Estudio de *previsión de las necesidades organizativas* que se deriven de la puesta en marcha del proyecto.
- c) Estudio de la *capacidad tecnológica de la comunidad receptora* para asimilar las tecnologías que se incorporan a partir del proyecto.
- d) Análisis de *impacto ambiental* de la actividad
- e) Actividades de *formación complementaria* para que la comunidad receptora pueda autogestionar eficientemente el proyecto.

Dentro de los segmentos productivos encontramos dos tipologías particularmente conflictivas y que por tanto necesitan de una atención peculiar, y criterios específicos además de los reseñados anteriormente, se trata de los proyectos medioambientales y de los proyectos de fondos rotatorios:

15.2.2.- Segmento Medioambiental:

- Compatibilidad de las actividades propuestas con la legislación, usos y costumbres locales, ideas y creencias de la población de la zona, usos tradicionales del entorno medioambiental (tierra, ríos, bosques, animales, etc.).

15.2.3.- Segmento Fondos Rotatorios:

- Identificación precisa de la entidad titular del fondo
- Capacidad suficiente de gestión de la misma

- ☑ Criterios explicitados y bastantes de selección de beneficiarios y receptores de crédito
- ☑ Claridad y definición de condiciones del crédito (tipo de interés, periodo de amortización, periodo de gracia, garantías, etc.)
- ☑ Correlación entre posibilidades de distribución del fondo (gracias a sus características y grado de adecuación al entorno) y recuperación del mismo por ello se debe disponer de datos referentes a condiciones de crédito concedidas por la banca comercial y razones del porqué la comunidad destinataria del fondo no tiene acceso a los créditos normales.
- ☑ Plazo de transmisión del fondo a la entidad de gestión y definición de modalidad de transferencia

15.3.- Proyectos del Sector Salud

15.3.1.- Criterios de orientación

- ☑ Inserción real del proyecto en la estrategia local de desarrollo sanitario.
- ☑ Existencia y operatividad de canales de coordinación con la Admón. Sanitaria Local.
- ☑ Existencia y virtualidad de actividades formativas y de acumulación de capital humano para el personal local, garantizando la continuidad en el tiempo de los logros del proyecto.
- ☑ Consistencia y funcionalidad de las proyecciones de necesidades de financiación futura y previsiones sobre prestación de servicios y fuentes de financiación.
- ☑ Existencia y fiabilidad de análisis coste beneficio de la actividad.
- ☑ Previsión de plazo y modalidad de transferencia del proyecto a la entidad encargada de su gestión en el futuro.

15.4.- Proyectos Sector Infraestructuras

15.4.1- Criterios de Orientación

- Existencia de Actividad de Formación para los grupos meta del proyecto, que garantice el buen uso y funcionamiento futuro de las instalaciones
- Existencia o previsión de constitución de organización gestora de las instalaciones entre la comunidad beneficiaria.
- Existencia y disponibilidad de insumos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones
- Credibilidad de las previsiones de necesidades de financiación futura para la prestación de servicios y fuentes de financiación
- Correspondencia del proyecto con necesidad real de la comunidad beneficiaria
- Existencia de análisis coste beneficio de la infraestructura
- Previsión de plazo y modalidad de transferencia del proyecto a la entidad encargada de su gestión en el futuro.

16.- Análisis de Calidad del proyecto

En el análisis de calidad lo que se pretende, no es ya como en los bloques anteriores detectar déficits de información y, por tanto, vanos en la estructura esencial del proyecto. Aquí se trata de buscar la necesaria e imprescindible, a nuestros ojos, vinculación del proyecto con los flujos de desarrollo zonales y regionales, de manera que el proyecto sea un esfuerzo más, aunado a otros y coordinado con los restantes, y no una mera acción aislada.

Continuaremos con la mecánica iniciada anteriormente de los sectores y segmentos de cooperación.

16.1.- Proyectos Sector Producción

- Promoción a través del proyecto de la cooperación empresarial o entre entidades vinculadas a producción y comercialización
- Promoción o facilitación mediante el proyecto o sus componentes de procesos de integración regional
- Presencia del enfoque de género en el proyecto
- Presencia de transferencia de tecnología de tipo medio o de alta especialización
- Previsiones respecto al impacto medioambiental derivado de las actividades del proyecto
- Experiencias previas de organización de la comunidad receptora
- Generación de vínculos (económicos, culturales, etc.) entre receptores y los donantes

Segmento Mediambiental

- Contribución del proyecto a la mejora de la rentabilidad de las actividades productivas realizadas por la población implicada.
- Inclusión en el proyecto de actividades de formación complementarias
- Complementariedad del proyecto con otros que se estén llevando a cabo en la zona y contribución del proyecto a su mejora.

16.2.- Proyectos Sector Salud

- Correspondencia entre el nivel de prestación sanitaria que ofrecerá el proyecto y las necesidades y demandas sanitarias identificadas en la zona.
- Recuperación de saberes y conocimientos de salud ancestrales o de prácticas sanitarias basadas en recursos naturales autóctonos.
- Previsión de organizaciones comunitarias estables para la prevención sanitaria
- Inclusión del colectivo femenino como grupo meta de las actividades de formación

16.3.- Proyectos Sector Servicios

16.3.1- Infraestructuras

En el caso de viviendas:

- Priorización femenina para asignación de titularidad de las viviendas Enfoque de genero
- Explicitación exhaustiva de criterios de selección de familias beneficiarias titulares de viviendas
- Claridad y coherencia de la propiedad de los terrenos
- Existencia de garantías precisas para el cumplimiento de los plazos y los resultados.

17.- Otros Proyectos de Cooperación

Fuera de los tres macrosectores considerados. existe toda una gama de segmentos no contemplados anteriormente pero que probablemente representan una parte significativa del volumen total de la Cooperación Internacional al desarrollo, por tanto es importante desde la perspectiva de la calidad tenerlos muy en cuenta. Se trata de proyectos referentes a temáticas de *Fortalecimiento Institucional, Educativos y Formativos y Sensibilización.*

17.1.- Proyectos de Fortalecimiento Institucional

Criterios Orientativos

- Análisis de coherencia entre las tareas de la Admón. participante y aquellas que debe llevar a cabo un estado eficaz.
- Simplificación de procedimientos administrativos y burocráticos
- Simplificación de las estructuras administrativas
- Descentralización de los mecanismos de decisión y de gestión para lograr un mayor acercamiento de la administración a los ciudadanos
- Formación y motivación continuadas de los empleados del estado.
- Consecución de mayores niveles de transparencia en la acción de los poderes públicos que contribuya a la lucha contra la corrupción mejorando los mecanismos de control democrático
- Participación paritaria de los sexos en las instituciones públicas afectadas
- Facilitación de la colaboración y coordinación entre las instituciones publicas receptoras

17.2.- Proyectos Educativos y Formativos

Criterios Orientativos

- Selección de participantes en función de la relación entre su trabajo habitual y la temática de la acción formativa.
- Selección de participantes en función de la continuidad en un trabajo relacionado con contenidos de la acción formativa.

- Selección de participantes en función de la correspondencia entre su nivel de preparación y el nivel de los contenidos del curso.
- Previsión de medidas para la superación de obstáculos a la participación de mujeres en las actividades de formación.
- Inserción del programa formativo en un marco global de trabajo.
- Solvencia de los ponentes en los cursos de formación. Información real al respecto.
- Contribución de la actividad formativa a reforzar procesos de normalización de la vida política-social o de consolidación democrática de la zona en cuestión.

17.3.- Proyectos de Sensibilización

Criterios Orientativos

- Previsión de Publicación
- Introducción de metodología didáctica participativa o innovativa por el método utilizado.
- Horizonte a medio y largo plazo del proyecto en lo que respecta a las actividades de sensibilización y formación
- Contribución del proyecto a la consolidación de organizaciones que trabajan en el ámbito de la sensibilización.
- Orientación del proyecto hacia estudiantes, periodistas o políticos (en atención al efecto multiplicador) con preferencia a la orientación erga omnes.
- Correspondencia y complementariedad entre actividad de sensibilización y algún proyecto de desarrollo; de manera que la sensibilización ayuda o mejora a la eficiencia del proyecto.

BIBLIOGRAFIA

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (1998): Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)

GTZ (1998): Seguimiento de Proyectos de Cooperación Técnica. Alemania.

GTZ (1998): Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Alemania.

Comisión de las Comunidades Europeas (1993): Manual Gestión del ciclo de un proyecto: Enfoque integrado y Marco Lógico. Serie de métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto N° 1, Ayuda al Desarrollo. Unidad de Evaluación. Bruselas.

Dubois, A. (2000): Equidad, Bienestar y Participación: Bases para construir un desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro. En revista *Cuadernos de Trabajo de Hegoa*, Número 26, febrero 2000. Bilbao.

ISNAR: International Service for National Agricultural Service. Tomado de <http://www.isnar.cgiar.org/gender/hambly.htm>. 06/09/02; 19:04

DFID: Department for International Development (UK). Tomado de <http://www.bond.org.uk/lte/guidancenotes/logframe1.html>. 06/09/02; 19:42

BOND-Networking for International Development, 2001: "Beginner's Guide to Logical Framework Analysis", tomado de <http://www.bond.org.uk/lte/guidancenotes/logframes1.html>. 6/09/02

University of East Anglia (2002):
<http://www.standford.edu/group/FRI/indones...ses/manuals/appraisal/Output/module1.html>.

BOND Guidance Notes, Series 1. Beginner's Guide to Logical Framework Analysis
<http://www.bond.org.uk/lte/guidancenotes/logframes1.html>

Designing Projects and Project Evaluations Using The Logical Framework Approach. Bill Jackson
<http://www.iucn.org/themes/eval/english/lfa.htm>

AusGUIDELines: The logical framework approach
<http://www.usaid.gov/ausguide/ausguidelines/1.cfm>

The Logical Framework
<http://www.ehrfoundation.org/Logframe.htm>

UNESCO. Institute for Education's E-learning for Literacy course for developers and practitioners
<http://www.literacyexchange.net>

UNION EUROPEA
http://ec.europa.eu/echo/pdf_files/partnership/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

FAO
<http://www.fao.org/sd/seaga/downloads/En/projecten.pdf>

"Guía del Marco Lógico INAP"

Hugo Camacho, Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz, (2001): El Enfoque del marco lógico:10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Ed. CIDEAL- Fundación CIDEAL. Madrid.

Ministerio de Asuntos Exteriores. Agencia Española de Cooperación Internacional (2000): Documentos de gestión:

Metodología de gestión de proyectos de la Cooperación Española, Agencia Española de Cooperación Internacional, Madrid.

NORAD (1997): El enfoque del marco lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación Universidad Complutense-Fundación Centro Español de Estudios de América Latina, Madrid.

"Información sobre el enfoque del ML"
www2.larioja.org/ows-mod/act/1327_a_8.pdf

Project Cycle Management. Guía de ECHO-UE. Guía Oficial Europea.