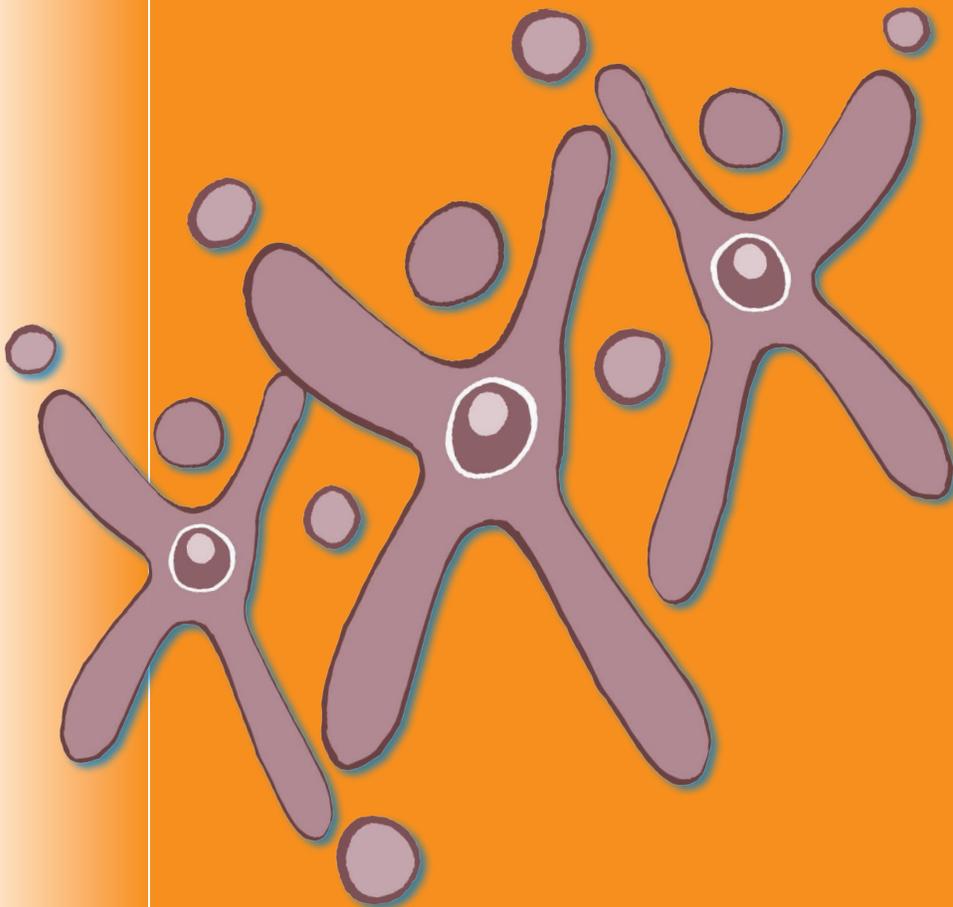


serie cartillas

Apuntes para el
Trabajo con Jóvenes

Planeando juntos



Cartilla N°6



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Programa CIMENTOS
Consolidación de la Gobernabilidad Regional



PRESENTACIÓN

A *Apuntes para el trabajo con jóvenes* es una serie de cartillas mediante las cuales la Corporación Ocasá realiza dos tareas fundamentales en la consolidación de la organización. La primera es dar a conocer el marco conceptual con el cual trabaja; y la segunda, es mostrar un camino, entre muchos otros posibles, para construir junto con los jóvenes un acercamiento a lo público y una motivación para trabajar en la consecución de una democracia sólida.

Esta serie se constituye en una herramienta conceptual y metodológica para quienes faciliten los talleres de los diferentes proyectos que adelanta la Corporación y para todos aquellos jóvenes que quieran multiplicar el aprendizaje que obtienen en los proyectos de Ocasá. Por tal razón, su principal objetivo es brindar una orientación al facilitador en los conceptos y estrategias para trabajar con los jóvenes los temas que Ocasá ha identificado como fundamentales para involucrarlos en el cuidado de lo público.

La serie de cartillas presenta al facilitador los objetivos que se pretenden alcanzar con los jóvenes en la realización de cada taller, plantea los conceptos básicos que Ocasá quiere transmitir frente a cada uno de los temas propuestos, y propone algunas actividades para el desarrollo de los mismos, de manera tal que sea posible construir conocimiento colectivo con los jóvenes, y que el mensaje que se quiere transmitir sea apropiado por ellos.

La **Cartilla N° 1 *Construyendo lo público*** presenta la forma como se entenderá lo público, la importancia de la participación de los jóvenes en su cuidado, así como también la importancia de entender la corrupción para prevenirla y afrontarla, motivando a los jóvenes a ser defensores de lo público.

La **Cartilla N° 2 *Interactuando con las instituciones*** muestra la manera en que son concebidos los conceptos de democracia, ciudadanía y Estado; así como su configuración en el orden nacional, departamental y local, para que los jóvenes se aproximen a ellos y los relacionen con sus realidades locales.

La **Cartilla N° 3 *Participando en la toma de decisiones*** presenta las diferentes formas, mecanismos e instancias de participación con los que cuentan los



Serie de Cartillas
Apuntes para el Trabajo con Jóvenes
ISBN 978-958-98689-0-4 ■ Año 2008

Cartilla N° 6
Planeando juntos

Redacción y edición

Gina Romero R.

Diseño y edición gráfica

Victoria Eugenia Pérez P.

Esta publicación fue financiada por el gobierno de Estados Unidos, a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). El texto de los materiales es responsabilidad de sus autores y no representa la posición u opinión de USAID o del gobierno de Estados Unidos. El contenido y las imágenes son propiedad de los editores, por lo tanto se prohíbe la reproducción de los mismos sin previa autorización.

jóvenes, así como las diferentes modalidades en las que pueden actuar en el escenario político, como el propósito de motivar a los participantes a ser parte activa de la democracia participativa.

La **Cartilla N° 4 *Comprendiendo los pesos y contrapesos*** presenta los diferentes tipos de control que el Estado colombiano ha establecido para verificar su propio funcionamiento; para que los jóvenes identifiquen como operan a nivel nacional, departamental y municipal; y para que reconozcan la forma en que se pueden utilizar dichos controles para proteger lo público.

La **Cartilla N° 5 *Aportando a la transparencia*** muestra la importancia del control social y de la rendición de cuentas, como herramientas idóneas para el cuidado de lo público y para la consolidación democrática, con el propósito de motivar a los jóvenes a involucrarse activa y responsablemente en estos ejercicios.

La **Cartilla N° 6 *Planeando juntos*** da a conocer a los jóvenes algunas metodologías de formulación de proyectos, así como herramientas para promover transformaciones en sus realidades.

La selección de estos temas no ha sido producto del azar; por el contrario, la experiencia acumulada durante cinco años de trabajo con esta población ha validado la importancia de tratar cada uno de ellos y de relacionarlos con sus cotidianidades. Sólo de esta manera se puede vincular activamente a aquellos jóvenes que se animen a ser parte activa de una construcción democrática y plural.

Naturalmente, los conceptos presentados a lo largo de la serie no pretenden ser el punto culminante de discusiones teóricas de siglos, simplemente se quiere plantear una posibilidad y hacer una apuesta para concretar el mensaje que desde Ocasá se espera transmitir y retroalimentar con los jóvenes.

Asimismo, las actividades planteadas no pretenden ser una ruta obligada para el desarrollo de los temas en los diferentes talleres, simplemente buscan brindar un norte para el tratamiento de los mismos, siempre con el objetivo de que sean de fácil comprensión para quienes deciden involucrarse en nuestras iniciativas y apostarle a la construcción de una democracia transparente.

Agradecemos a todas aquellas personas que con sus ideas han alimentado la consolidación conceptual que hoy nos permite publicar esta serie de documentos, a quienes abriendo caminos en el trabajo con jóvenes iniciaron el desarrollo de los temas acá abordados y, sobre todo, a quienes aportaron su experiencia en el trabajo presencial con los jóvenes para abordar temáticas que por momentos pudieron resultar complejas.

PLANEANDO JUNTOS

OBJETIVOS DEL TALLER

General

Dar a conocer a los jóvenes algunas metodologías de formulación de proyectos, así como herramientas para transformar su entorno.

Específicos

1. Ofrecer a los jóvenes herramientas para hacer diagnósticos de su realidad y formular respuestas a las situaciones problemáticas.
2. Mostrar a los jóvenes la importancia de la formulación de los proyectos como posibilidad para liderar procesos y transformar realidades.
3. Motivar a los jóvenes a formular proyectos de cuidado de lo público y control social.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen un rol fundamental en los procesos de desarrollo y lucha contra la pobreza en el mundo. A pesar de que la participación de los jóvenes en estas está, en su mayoría, ligada a su condición

de beneficiarios, es necesario que estos estén preparados para ejercer acciones propias de impulso al desarrollo de sus comunidades.

Adicionalmente, como elemento y herramienta fundamental de trabajo, los jóvenes pueden formular proyectos a través de los cuales, de una forma participativa, logren encontrar y conciliar propuestas de solución a sus principales necesidades.

La mejor forma de reivindicar entre los jóvenes la acción política como una vía viable de participación mediante una posición crítica pero propositiva frente a sus realidades, es abrirles un espacio en el cual hagan parte del análisis de sus realidades, la identificación de sus principales problemas, la búsqueda de soluciones y la implementación de las mismas.



actividad propuesta

Definiendo conceptos

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Dos pliegos de papel periódico por grupo, marcadores, revistas y periódicos viejos, pegante, cinta.

Antes de iniciar cualquier exposición teórica y conceptual, es necesario y útil conocer los puntos de vista de los jóvenes participantes en el taller, así como saber con qué concepciones previas cuentan para abordar el tema. Por tal razón, se sugiere que los jóvenes, organizados en grupo, definan los siguientes elementos y establezcan relaciones entre ellos.

- ❖ Organización
- ❖ Proyecto
- ❖ Planeación
- ❖ Estrategia
- ❖ Objetivos de desarrollo
- ❖ Problemas sociales
- ❖ Evaluación
- ❖ Comunicación
- ❖ Recursos

Se le entregará a cada grupo los materiales para que, mediante el uso de imágenes, presenten a los demás sus respuestas. Se sugiere dejar a la vista durante todo el taller las carteleras preparadas por los jóvenes con las definiciones brindadas por ellos, para retomarlas en la medida en que se van abordando cada uno de los temas. De esta manera se podrán construir las definiciones de acuerdo con las percepciones de los participantes. Cuando sea necesario, se deben explicar con claridad los elementos que no estén directamente relacionados con los temas del taller, e indicar si ya han sido abordados en el taller anterior, o si serán objeto de análisis en una sesión posterior.

Los proyectos son procesos mediante los cuales diversos actores coejecutan acciones interrelacionadas entre sí, en una región y periodo de tiempo delimitados, con recursos previamente definidos, y con el fin de transformar una situación que está afectando a una población específica.

Por lo tanto, “los proyectos de desarrollo se constituyen en la búsqueda de soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades sentidas por diferentes grupos” (Blanes y Pabón, 2004, p. 13). Se puede afirmar que un proyecto cuenta con las siguientes características principales:

1. Incluye la intervención de diversos actores, lo cual implica procesos de co-gestión participativa.
2. Tiene como objetivo final transformar una situación problemática que debe estar claramente identificada y caracterizada.
3. Está compuesto por un conjunto de acciones “inteligentes y creativas” que deben tener una clara relación tanto entre ellas como con el objetivo a alcanzar.
4. Cuenta con una “temporalidad definida y espacialidad concreta” (Blanes y Pabón, 2004, p. 13).
5. Está destinado a una población específica.

Los proyectos, en términos generales, han estado presentes en la historia de la humanidad, tanto en procesos colectivos como en espacios de decisión individual. Sin embargo, esta cartilla está basada en aquellos proyectos destinados a impulsar el desarrollo de las comunidades, que cuentan con procesos participativos en su formulación e implementación, y que llevan una metodología diseñada y reconocida por los principales actores de la cooperación internacional y por agencias nacionales de desarrollo.

Es necesario aclarar que los proyectos (corto plazo/solución parcial) que se articulan siguiendo estrategias definidas y coordinadas a mediano plazo o uniendo diferentes visiones territoriales (solución global) se configuran en programas y que estos, proyectados al alcance de objetivos a más a largo plazo, se convierten en planes. (Acción Social, 2006)

Aunque no es el objetivo primordial de este documento, es necesario mencionar que los proyectos se han convertido, en las últimas décadas, en la principal herramienta del actuar de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el mundo, y su principal punto de contacto y confluencia con entidades internacionales de cooperación al desarrollo.

EL CICLO DEL PROYECTO

Existen tantos ciclos de proyecto como cooperantes y ejecutores; sin embargo, todas las propuestas parten de un acuerdo común: el proyecto representa un proceso dinámico que puede y debe ser retroalimentado constantemente, teniendo en cuenta los alcances logrados, obstáculos encontrados y la respuesta de todos los actores involucrados.

Ocaso presenta a continuación una propuesta que ha sido construida teniendo en cuenta la experiencia de la Corporación y alimentada por la revisión de distintos marcos teóricos así como de las visiones de diversos cooperantes.



actividad propuesta

Concurso: El ciclo del proyecto

Tiempo: 5 Minutos.

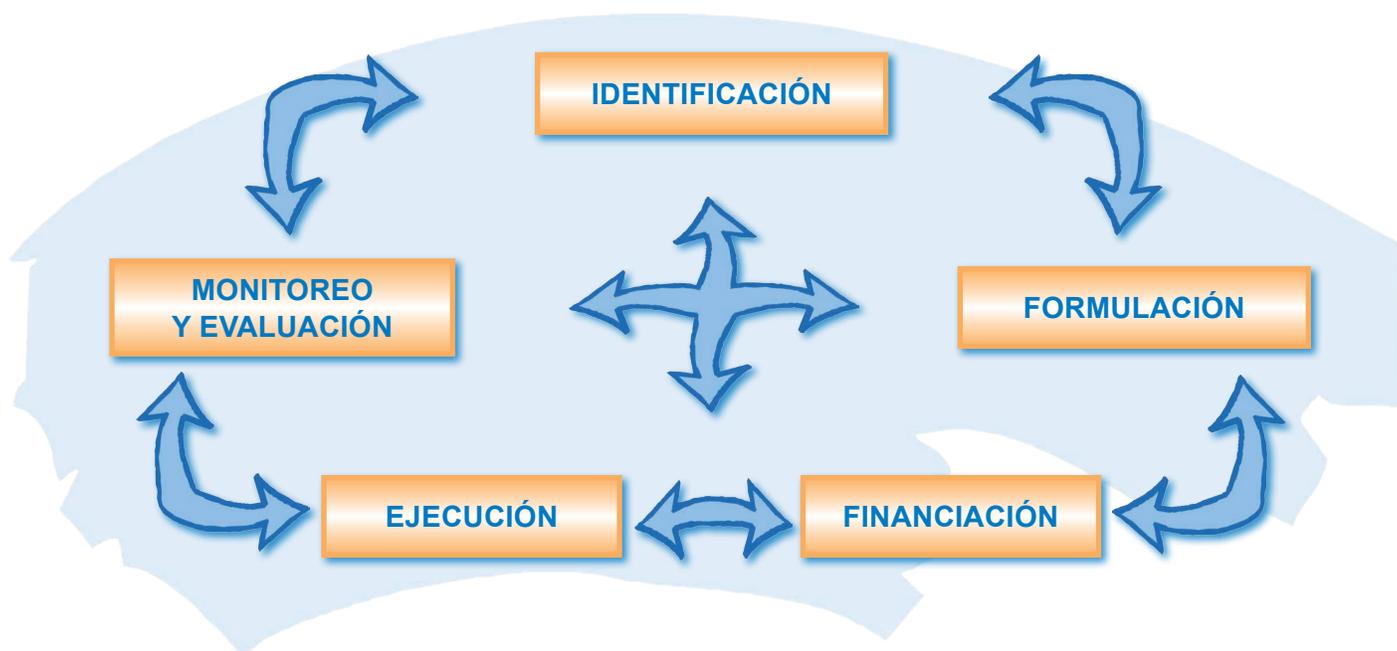
Materiales: Juego de tarjetas por grupo¹, dulces o chocolates como premio.

Se deberán formar grupos de máximo ocho personas; a cada grupo se le hará entrega de un juego de tarjetas. El objetivo del concurso es que los grupos, en menos de cinco minutos, representen en el piso lo que ellos creen sería el ciclo de cualquier proyecto, utilizando las tarjetas entregadas por el moderador. Éste deberá indicar que no es necesario utilizar todas las tarjetas, pero si todas las flechas.

Pasado el tiempo destinado a la actividad, el grupo que haya estado más cerca al ciclo del proyecto tendrá un premio. En la práctica, pueden surgir muchas opciones de solución, por lo tanto lo importante es que los jóvenes se familiaricen con las palabras que luego describirán el ciclo.

¹ Las tarjetas estarán hechas en cartulina, preferiblemente de 10 x 20 centímetros. Cada juego de tarjetas deberá tener un color diferente. En las tarjetas se incluirán las siguientes palabras, una palabra por tarjeta: evaluación, financiamiento, ejecución, establecer, situación inicial, situación deseada, comunicar, financiamiento y monitoreo. Adicionalmente, se entregará un juego de ocho flechas que deberán ser utilizadas en su totalidad por los participantes.

El ciclo de proyecto se divide en cinco fases:



- 1. Identificación:** algunas entidades y organizaciones unen este paso con el segundo. Para efectos prácticos, esta cartilla lo entenderá como el proceso de definir la problemática, necesidad o situación actual que se quiere solucionar, atender o superar. Incluye, a su vez, la definición del estado futuro deseado al cual se quiere llegar luego de la ejecución del proyecto a formular (objetivos). Entre más participativo sea el proceso e involucre de una forma activa a los futuros beneficiarios del proyecto, más objetivo, ajustado a la realidad y exitoso será el mismo.
- 2. Diseño o formulación:** proceso mediante el cual se encuentran las mejores alternativas de solución a la problemática identificada en el paso anterior y de alcance de los objetivos diseñados. Implica analizar el conjunto de actividades que sean más viables, efectivas y eficientes, teniendo en cuenta el alcance del proyecto; así como definir sus tiempos, indicadores y fuente de verificación, supuestos a tener en cuenta y recursos necesarios para su implementación. El producto final de esta etapa es el documento base del proyecto.
- 3. Búsqueda de recursos:** una vez formulado el proyecto, este debe presentarse a todas aquellas personas e instituciones que puedan facilitar los recursos necesarios para su implementación. Algunos proyectos pueden adelantarse con múltiples apoyos pequeños conseguidos en la misma comunidad, mientras que otros deben recurrir a entidades (públicas o privadas; nacionales, internacionales o multilaterales) para buscar su financiación. Es necesario mencionar que, en todo caso, los proyectos deben contar con una contraparte, significativa y medible, ofrecida por quienes van a ejecutar las actividades del mismo o se van a encargar de la administración de los recursos.
- 4. Ejecución:** una vez obtenidos los recursos y apoyos necesarios, es el proceso mediante el cual se implementan y llevan a la práctica todas las actividades diseñadas en la etapa de formulación. Implica, a su vez, una constante rendición de cuentas, mediante la preparación de informes narrativos y financieros, siguiendo los lineamientos y tiempos de la contraparte.

5. Monitoreo y evaluación: aunque ambas tienen que ver con un análisis del proyecto teniendo en cuenta los indicadores y objetivos por éste establecidos, el primero se adelanta a lo largo de la ejecución, siendo un proceso mediante el cual se constata periódicamente el rumbo que va llevando el proyecto, el nivel de cumplimiento de las metas e indicadores, y la aproximación al cumplimiento de los fines y objetivos. Es realizado por el equipo mismo de implementación del proyecto. Por su parte, la evaluación es efectuada generalmente por los financiadores de la ejecución del proyecto y se adelanta al finalizar el mismo. Es necesario mencionar que el monitoreo incluye una revisión constante de la forma en que se están administrando los recursos de acuerdo a las actividades que se han adelantado.

El desarrollo de esta cartilla se enfocará en los dos primeros pasos del ciclo: la identificación de las problemáticas y la formulación del proyecto.

LA IDENTIFICACIÓN

Existen diversos métodos tendientes a guiar el proceso de identificación de problemáticas y necesidades en una comunidad específica, así como la búsqueda de soluciones a los mismos. Entre ellos se pueden mencionar (Gaviria y Gómez, 1999):

- * **Procedimientos rápidos de apreciación:** mediante la aplicación de encuestas básicas y sencillas, se compilan datos cuantitativos que orientan la consulta y son utilizados en la formulación de las principales soluciones a las situaciones estudiadas.
- * **Investigación-acción-participativa:** Un externo a la comunidad, el investigador, participa en las actividades diarias del grupo, sostiene un diálogo con la población y busca soluciones a las

actividad propuesta

Priorización de problemáticas¹

Tiempo: Una sesión de mínimo tres horas².

Materiales: Tarjetas de cartulina de 10 x 20 centímetros de cuatro diferentes colores, marcadores, al menos uno por participante, pliegos de papel periódico o kraft, cinta de enmascarar³, pegante, lista de categorías de problemas⁴.

Una vez se han colgado en la pared (o tableros) los pliegos de papel, se "bautiza" cada uno de ellos con el nombre de las categorías previamente identificadas. Luego, teniendo en cuenta el número de participantes de la sesión, se arman grupos de discusión a los cuales se les entrega marcadores y tres tarjetas por cada una de las categorías. Se les solicita a los grupos que discutan y lleguen a un consenso sobre las tres problemáticas más graves o importantes de cada una de las categorías, que los afecte directamente a ellos. Deben escribir cada una en una tarjeta⁵ y pegarlas en las carteleras correspondientes.

A continuación, cuando todos los grupos han pegado sus tarjetas, el facilitador anuncia que éstas ahora son públicas, ya no pertenecen a quien las escribió sino al grupo completo que se encuentra trabajando en la sesión. Entonces, modera una revisión de cada una de las tarjetas. Se aclaran las que no se entienden, si es necesario se reescriben; se eliminan las repetidas; y se incluyen aquellas que





los jóvenes crean que faltan. Esto con cada una de las carteleras. Si existen problemáticas que coinciden en diferentes carteleras se pueden duplicar o poner en el medio de las mismas.

Una vez se haya revisado la totalidad de carteleras, el facilitador, con ayuda de los jóvenes, revisa de nuevo cada cartelera y clasifica aquellas tarjetas que corresponden a problemas, aquellas que son causas de los mismos y las que representan posibles propuestas de solución. Al final se pegan las tarjetas ya clasificadas al papel y se guarda para la memoria de la actividad; o se les toma fotos para poder adelantar el proceso de sistematización.

1 Adaptación de la metodología Metaplan. Ver: Contraloría General de la República.

2 Las primeras sesiones de trabajo de los proyectos presenciales de Ocasá están dedicadas a que los jóvenes identifiquen, caractericen y prioricen las problemáticas que más les afectan o llaman la atención en sus comunidades. Para efectos prácticos y didácticos del presente taller, se puede obviar esta actividad, escoger un tema al azar y pasar a la siguiente actividad (Pág. 10).

3 Si es posible, se podrían conseguir tableros especiales (que podrían ser contruados con corcho grueso o icopor) en donde se adelante toda la actividad utilizando chinchas de cabeza larga.

4 Cada vez que se inicia un proyecto, Ocasá aplica un formulario o encuesta en el cual pregunta a los jóvenes "Cuál es el principal problema que debes afrontar como joven en tu comunidad", posteriormente sistematiza las respuestas y se establecen máximo cinco categorías en las que se puedan suscribir las problemáticas más mencionadas por los jóvenes. Ejemplos de categoría pueden ser: salud, educación, medio ambiente, empleo, entre otros.

5 Cada tarjeta debe incluir una sola idea, debe estar claramente redactada, en letra grande que todos puedan ver desde sus puestos, debe ser concreta y no puede tener más de dos líneas.

problemáticas identificadas partiendo de los resultados de su investigación. Tiende a combinarse con la *observación participante* la cual tiene en cuenta no sólo la dinámica interna de los grupos, sino también las situaciones externas que en ellos influyen, y las tradiciones y conocimientos populares.

- * **Diagnóstico Rápido Participativo (DRP):** de la mano de la comunidad, se orienta que esta misma sea la que enuncie y comprenda hechos y circunstancias complejas; sobrepasa la compilación de datos cuantitativos, incluye una alta participación de grupo que se verá posteriormente beneficiado por el proyecto.

Aunque puedan parecer excluyentes, las anteriores metodologías pueden combinarse armando estrategias complejas que faciliten una mejor comprensión de la situación a tratar por el proyecto y del sentir de la población involucrada. Sin embargo, entre más participativo sea el proceso, más exitosa resulta después la implementación del proyecto que está siendo formulado. Esta participación en igualdad de condiciones incluye tanto a la comunidad afectada como al equipo de trabajo que está liderando el proceso.

La metodología de identificación propuesta por Ocasá ha sido utilizada en diversos procesos presenciales con jóvenes y ha resultado ser exitosa. Ésta está compuesta por las actividades en esta cartilla definidas como "Priorización de problemáticas", "Construcción del árbol de problemas" y "Construcción del árbol de objetivos". Es necesario mencionar que estas dos últimas, al igual que las actividades descritas en la fase de formulación, surgen directamente de las metodologías ZOOP y Marco Lógico¹.

1 ZOOP, Planificación de proyectos orientada a objetivos, es una metodología desarrollada por la cooperación alemana y utilizada en el mundo desde 1985. Esta técnica se complementa con la metodología denominada Marco Lógico, la cual es una "herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto" Acción Social (2006).

Al adelantar la priorización de las problemáticas se debe obtener una lista corta problemas percibidos como muy relevantes por quienes están participando en el ejercicio, acompañada, algunas veces, con un esbozo inicial de algunas posibles causas, consecuencias y propuestas de solución. Es importante que esta lista esté priorizada de acuerdo a las visiones de los participantes. Si no es así, y se pretende fomentar el trabajo en equipo y la creación de capital social, se puede solicitar a los asistentes que se agrupen y escojan una de las problemáticas identificadas, teniendo en cuenta sus principales intereses. Una vez se ha adelantado esto se puede pasar a construir el árbol de problemas² y de objetivos.

El árbol de problemas

Como se mencionó en la parte inicial de esta cartilla, los proyectos surgen por la existencia de una situación problemática que está afectando a una comunidad determinada. Los problemas, entonces, son el eje fundamental que articula el interés por la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo. En el marco de los proyectos sociales, un problema es una necesidad insatisfecha, situación generadora de conflictos, situación desfavorable según las expectativas de un grupo poblacional, situación generadora de conflictos, estado negativo existente (Gaviria, 1999).

El ejercicio de análisis de problemas debe cumplir dos objetivos básicos: describir el problema, caracterizarlo; y explicarlo, identificar sus causas y consecuencias (Gaviria, 1999). En el proceso de identificación, se debe tener en cuenta³:

1. Los problemas deben estar escritos de una forma precisa y clara, utilizando pocas palabras y debe ser comprensible por cualquier persona.

2 Metodología desarrollada originalmente por la AID (Agencia de cooperación de Estados Unidos), perfeccionada por la GTZ (cooperación alemana) en su método ZOPP y adoptada recientemente por el BID como parte de la Metodología del Marco Lógico. Acción Social (2006).

3 Construido con información de Gaviria (1999) y Comisión Europea (2002).

actividad propuesta

Construcción de árboles de problemas y objetivos

Tiempo: 30 Minutos¹.

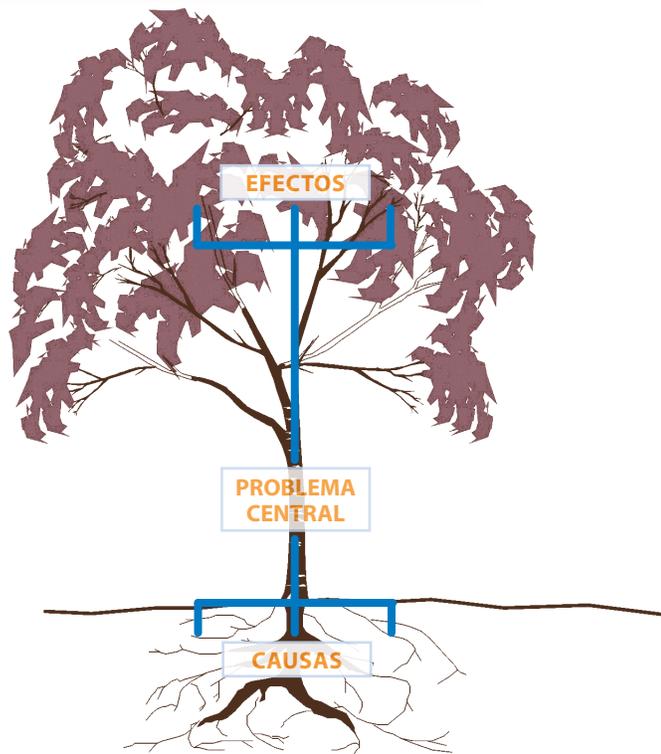
Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo previamente formado deberá construir los árboles de problemas y objetivos de la problemática priorizada escogida por el grupo. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean de calidad. Al final del ejercicio, cada grupo tendrá los primeros insumos de su proyecto: la caracterización de la problemática que quiere atacar en su proyecto y los objetivos a alcanzar con el mismo.

Para adelantar el árbol del problema los participantes deberán²:

1. Escribir el problema principal en el centro de la hoja, redactado según los lineamientos vistos.
2. Mencionar las causas del problema, escribiéndolas en la parte inferior de la hoja.
3. Mencionar las consecuencias o efectos y escribirlas en la parte superior.
4. Dibujar líneas que puedan mostrar fácilmente las relaciones causa y efecto.
5. Releer el trabajo realizado y verificar que existe lógica entre la relación causa y efecto, y que las causas mencionadas sean suficientes para explicar los efectos encontrados.
6. Realizar los ajustes necesarios de acuerdo a la verificación realizada.





2. Deben describir una situación negativa, utilizando palabras negativas.
3. Un problema no representa la ausencia de una solución.
4. Es necesario identificar los problemas presentes, no aquellos que se puedan presentar en el futuro.
5. Al construir el árbol de problemas, la posición de cada situación problemática indica su importancia.

El árbol de objetivos

Los objetivos representan aquellas situaciones futuras que se pretenden alcanzar mediante la solución de los problemas (Gaviria, 1999). Ahora bien, si el interés por solucionar un problema es la razón de ser de los proyectos, los objetivos son su columna vertebral, representan el eje sobre el cual se sostiene el proyecto. Así mismo, los objetivos son los compromisos que adquiere el grupo que implementará el proyecto y su alcance será la medición última de si éste fue exitoso o no.

Existen dos tipos de objetivos, general y específicos. El objetivo general del proyecto, denominado también finalidad, responde al problema central a tratar con el proyecto y se define en “términos de beneficios sostenibles para los grupos meta” (Comisión Europea, 2002, p. 43), es alcanzable con la ejecución del proyecto. Sólo existe uno, al contrario de los objetivos específicos. Estos últimos “explican la importancia del proyecto para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo” (Comisión Europea, 2002, p. 43), no son alcanzables por completo con la implementación del proyecto, pero éste puede aportar algo para su alcance futuro.

Posteriormente, para realizar el árbol de objetivos los participantes deberán³:

1. Reescribir de forma positiva todas las ideas que surgieron en la actividad anterior; es decir, formular los problemas del árbol como situaciones positivas que sean deseables.
2. Verificar las relaciones anteriormente establecidas (causa-efecto) que se convierten en “vínculos medio-fin”.
3. Realizar los ajustes necesarios de acuerdo a la verificación realizada, lo cual puede implicar añadir nuevos objetivos y eliminar algunos previamente incluidos.

1 Para efectos prácticos y didácticos, esta actividad puede desarrollarse de forma corta y rápida; sin embargo, en el momento en que se adelante un ejercicio real de identificación, el grupo formulador deberá tomarse el tiempo que sea necesario para adelantar un análisis lo más completo y participativo posible.

2 Construido con información de Gaviria (1999) y Comisión Europea (2002).

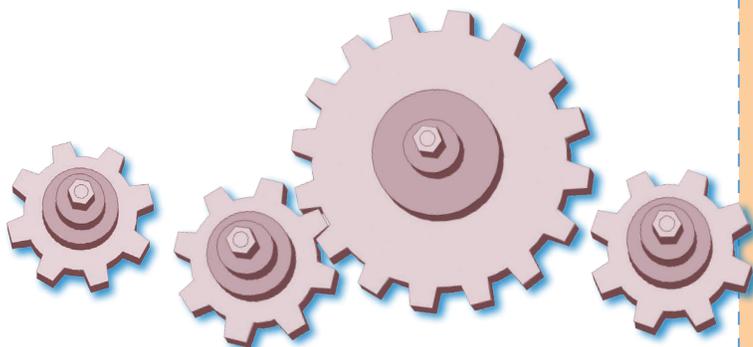
3 *Idem*.

LA PLANEACIÓN O FORMULACIÓN

Una vez se han priorizado las problemáticas y con ellas se ha construido el árbol de problemas y objetivos, se puede pasar a buscar las estrategias de posible implementación para resolver los primeros y alcanzar los segundos. Esta es la segunda fase del ciclo del proyecto mencionado páginas atrás, la planeación o formulación. Planear es “tener un puente entre la situación actual y deseada; por lo tanto, pretende definir el camino a seguir y fijar las pautas para el logro de objetivos” (Gaviria, 1999).

Existen dos tipos de planeación o formulación, uno relacionado con las actividades adelantadas en la primera fase del ciclo del proyecto, aquella que define el objetivo del proyecto en un mediano o largo plazo y responde a la pregunta ¿a dónde voy?; es la **planeación estratégica**. Por otro lado, la **planeación operativa** define la minucia de la acción respondiendo a la pregunta ¿qué voy a hacer?, define actores, escenarios, actividades, tiempos y recursos en un corto plazo (Gaviria, 1999).

La planeación debe ser clara y comprensible (autosuficiente en su explicación), precisa, coherente (en la relación entre cada uno de sus componentes), participativa, viable (con recursos y tiempos susceptibles de obtener), flexible (factible de adaptar de acuerdo a nuevas condiciones que sobrevinientes) y verificable (Gaviria, 1999).



actividad propuesta

La planeación en mi vida¹

Tiempo: 5 Minutos!

Materiales: Hojas de cuaderno y esférico o lápiz.

Con el fin de propiciar una reflexión en los jóvenes que permita que estos relacionen los contenidos del taller con los procesos de su vida diaria, y que comprendan la importancia del tema a tratar, se pedirá a los participantes que respondan por escrito las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Piensas con frecuencia qué quieres para tu vida en el futuro?
- ❖ Enuncia cinco características de ese estado futuro e identifica tres alternativas para lograrlo.
- ❖ ¿Es necesario involucrar a otros para obtener lo que quieres?
- ❖ ¿Has pensado en los pasos que requieres para alcanzarlo?
- ❖ Señala cinco pasos importantes y dales un orden según el nivel de importancia que represente cada uno de ellos.

Se pide a un par de voluntarios que lean sus respuestas. Se sugiere que los jóvenes tengan en cuenta a lo largo del taller las respuestas que dieron, en el momento en que se aborden los temas, el moderador deberá remitirlos a sus respuestas para ir relacionando los avances con su experiencia personal. Al final del taller, se dará espacio para que un par de voluntarios más, diferentes a los primeros, reflexionen sobre la relación entre la planeación, los proyectos y la vida.

¹ Tomado de Gaviria (1999).

actividad propuesta

Análisis de alternativas

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá construir la matriz de análisis de alternativas, teniendo en cuenta los árboles de problemas y objetivos realizados previamente por el grupo. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación. Al final del ejercicio, cada grupo podrá señalar cuál es la acción o grupos de acciones que conformarán su proyecto.

Para adelantar el análisis de alternativas los participantes deberán¹:

1. Volver al árbol de objetivos e identificar aquellos objetivos que se deban excluir del mismo bien sea porque no son deseables o viables de alcanzar.
2. Si es posible, agrupar los objetivos de acuerdo a su alcance u otros factores que permitan su análisis y la obtención de estrategias posibles.
3. Ubicar en las columnas de la matriz los posibles alternativas de alcance de los objetivos del árbol revisado.
4. Ubicar en las filas de la matriz los criterios a tener en cuenta en el análisis
5. Realizar el análisis asignándole el puntaje establecido a cada uno de los criterios.
6. Ampliar las alternativas elegidas teniendo en cuenta la forma como podrían llevarse a cabo.

¹ Construido con información de Gaviria (1999) y Comisión Europea (2002).

Análisis de alternativas⁴

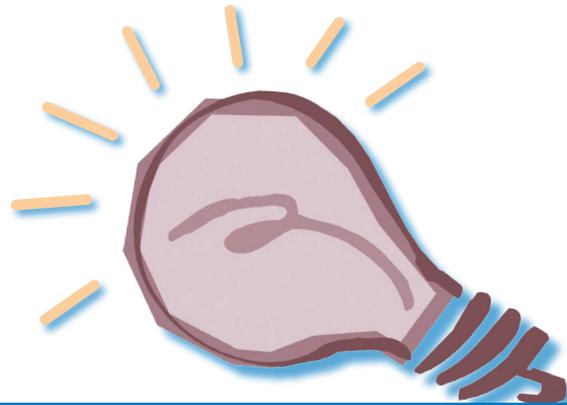
Una vez se ha adelantado la planeación estratégica mediante la construcción de los árboles de problemas y objetivos, es necesario dar un paso más y realizar el análisis de alternativas. Éste es un proceso mediante el cual se definen las estrategias que podrán ser utilizadas para el alcance de los objetivos encontrados. Tal como se mencionó en la definición, los proyectos están conformados por un grupo de alternativas, éstas son entonces su materia prima y producto.

Con el fin de cumplir las condiciones básicas de la planeación descritas líneas arriba, ésta parte de un análisis de los objetivos encontrados, priorizando aquellos que son de viable alcance teniendo en cuenta (Comisión Europea, 2008):

1. Las prioridades de las partes interesadas e involucradas.
2. La capacidad del grupo de trabajo y su experiencia previa.



⁴ Algunas entidades de cooperación consideran que tanto el análisis de alternativas, como de involucrados y los indicadores hacen parte de la etapa del ciclo de proyecto denominada identificación; para ellas, la etapa de formulación o planificación involucra tan solo la construcción de la Matriz de Marco Lógico, la elaboración del cronograma y presupuesto.



3. La disponibilidad de recursos o la posibilidad de obtenerlos.
4. Su pertinencia de acuerdo a las prioridades de la población, su cultura y tradiciones.

El producto de esta actividad es la matriz de análisis de alternativas, la cual permite visibilizar las opciones de trabajo encontradas por el grupo y aquellas que fueron priorizadas teniendo en cuenta diferentes criterios que pueden ser establecidos por el mismo grupo de trabajo. Estos pueden ser: costos, relación con el objetivo, viabilidad, innovación, recursos disponibles, relación costo beneficio, riesgos sociales, éxito pasado, grado de participación, factibilidad política, impacto, entre otros (Gaviria, 1999). En su construcción es necesario tener en cuenta que deben ser redactadas en infinitivo y deben plantear una única idea que pueda programarse fácilmente en el tiempo.

Luego de ubicar cada alternativa y criterio a tener en cuenta en la matriz se realiza una asignación de puntaje de cada una de ellas teniendo en cuenta si la alternativa permite alcanzar o no el criterio: si es muy ventajoso, se le asignan tres puntos, si es poco ventajoso se le asignan dos, y si es nada ventajoso, uno. Ahora bien, teniendo en cuenta la relevancia de los criterios, se podrían establecer calificaciones diferentes para cada uno de ellos, asignándosele un máximo y un mínimo relacionado con las prioridades del grupo de trabajo. Posteriormente se hallan los totales de cada columna y se elijen las alternativas que cuenten con un mayor puntaje.

Uno de los criterios de indispensable análisis en la formulación de proyectos por parte de jóvenes es la capacidad que ellos tendrían de ejecutar las alternativas identificadas; con esto el proyecto se vuelve viable y de más fácil ejecución.

ALTERNATIVA \ CRITERIOS	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	(...)
Criterio 1			
Criterio 2			
(...)			



actividad propuesta

Análisis de involucrados

Tiempo: 20 Minutos¹.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá adelantar el análisis de involucrados, teniendo en cuenta los productos por ellos adelantados en las etapas previas. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación. Al final del ejercicio, cada grupo podrá identificar con claridad los actores que participarán y se verán afectados o beneficiados por la ejecución del proyecto.

Para adelantar el análisis de involucrados los participantes deberán:

1. Realizar un listado, sin orden particular, de individuos, entidades y grupos relevantes que estén en el área de influencia del proyecto.
2. Escribir en frente de cada uno de los individuos y grupos identificados la forma en la cual se verán afectados (positiva o negativamente) por el mismo. Algunas de las categorías de análisis pueden ser: afectado(a) por el proyecto, afecta(a) su implementación, puede ser socio útil/conflictivo, será ejecutor, será beneficiario, etc.
3. Clasificar los grupos o individuos de la lista según categorías: ejecutores, beneficiarios, financiadores, socios, colaboradores, afectados, etc.
4. Definir la importancia de cada grupo o individuo y reordenar la lista teniendo en cuenta.



Análisis de involucrados

En su desarrollo más puro, ZOOPE y Marco Lógico toman al análisis de involucrados como el primer paso en la formulación de un proyecto, con el fin de que todas aquellas personas, entidades, grupos, sectores y organizaciones de la comunidad en la cual se va a intervenir, se vean realmente involucradas y tenidas en cuenta en el proceso de planeación estratégica. Esto puede adelantarse justo antes de los ejercicios de identificación de necesidades y problemáticas, con el fin de realizar una convocatoria abierta que sea lo más representativa posible.

Sin embargo, en el proceso de pasar a la planeación operativa, es necesario volver a realizar y analizar la lista de individuos y grupos que se verán afectados por el proyecto, y las actividades identificadas como propuestas de acción. Para esto se adelanta el análisis de involucrados⁵, el cual se enfoca en estudiar a los que serán actores (directos o indirectos) en el proceso de ejecución del proyecto, con el fin de identificar cuál podría ser su papel en el mismo, si se verían beneficiados o perjudicados por éste, y de qué forma. Para lograrlo, el proceso incluye la revisión de los intereses y relaciones de poder entre los actores reconocidos, y los conflictos que podrían surgir entre ellos, así como recomendaciones para los siguientes pasos de la planeación y la implementación del proyecto (Gaviria, 1999 y Comisión Europea, 2002).

Como producto del análisis se obtiene una categorización de los actores del proyecto incluyendo al grupo meta, ejecutores, responsables, colaboradores, financiadores y afectados. Es muy importante, mediante esta actividad, prever los conflictos que puedan surgir en el desarrollo del proyecto así como la mejor forma de solucionarlos.

⁵ "Una parte interesada (o involucrada) puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado" (Comisión Europea, 2002. Paréntesis no incluido en el original).

Indicadores y fuentes de verificación

Una vez se han definido las actividades que compondrán el proyecto y se ha realizado un análisis de involucrados, es necesario construir los indicadores de cumplimiento de metas y objetivos, y las fuentes de verificación de los mismos.

Los indicadores describen el cumplimiento de los objetivos y los alcances de las actividades; establecen un rasero sobre el cual se mide el éxito o fracaso del proyecto. Deben ser objetivamente verificables; es decir, deben estar basados en medidas puntuales fáciles de identificar y comprobar, como cantidades, tiempos, ubicación, nivel de la participación, entre otros. La verificación debe poder efectuarse de una forma fiable (es decir, basada en pruebas que puedan ser evaluadas por cualquiera) y con costos mínimos.

Un buen indicador debe ser específico (“medir lo que se supone medir”), medible y pertinente (con respecto a los objetivos), y



5. Analizar cada uno de los grupos o individuos formulando recomendaciones a ser tenidas en cuenta en la implementación del proyecto. Para esto es útil responder a preguntas como: ¿Cuál es la mejor forma de tener en cuenta al grupo o individuo?, ¿cuál es la mejor forma de tratarlo?, ¿qué nivel de participación es deseable?, ¿representa o no un peligro potencial para el proyecto?, ¿cuáles podrían ser sus aportes?, etc.

1 Construido con información de Acción Social (2006), Gaviria (1999) y Comisión Europea (2002).

actividad propuesta

Establecimiento de indicadores y fuentes de verificación

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá establecer los indicadores del proyecto y sus respectivas fuentes de verificación, teniendo en cuenta los productos por ellos adelantados en las etapas previas. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación. Al final del ejercicio, cada grupo tendrá una lista de indicadores objetivamente comprobables y sus fuentes de verificación.

Para establecer los indicadores y fuentes de verificación los participantes deberán¹:

1. Revisar los objetivos y actividades, y atender las preguntas que deben responder los indicadores.
2. Verificar si las respuestas obtenidas en realidad atienden de manera precisa a lo que está evaluando (objetivos y actividades). Si no lo hacen o faltan criterios, se deben incluir tantos indicadores como sean necesarios.
3. Analizar cada uno de los indicadores establecidos y decidir qué fuentes de verificación se podrían obtener para sustentarlos.
4. Identificar cuáles pueden surgir del interior del proyecto y cuáles deben provenir de fuentes externas.
5. Evaluar la lógica del resultado y hacer los ajustes necesarios.

1 Construido con información de Acción Social (2006).



actividades propuestas

Revisión de supuestos

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá encontrar los supuestos del proyecto, teniendo en cuenta los productos por ellos adelantados en las etapas previas. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación.

Para establecer los indicadores y fuentes de verificación los participantes deberán¹:

1. Revisar los productos obtenidos hasta el momento, en especial los objetivos y actividades, e identificar qué cosas externas al proyecto podrían pasar que pudieran limitar el éxito del mismo.
2. Valorar cada uno de los supuestos encontrados teniendo en cuenta su importancia y grado de aparición, siguiendo el esquema incluido en esa sección de la cartilla.
3. Se deben expresar de forma positiva, como los objetivos.

¹ Construido con información de Gaviria (1999).

debe tener una indicación clara del tiempo al que corresponde (Comisión Europea, 2002). Entre otras, las preguntas que obtienen respuesta desde los indicadores son: qué y cómo (efecto, calidad), quién (beneficiarios, actores), dónde (lugar), cuándo (tiempo), cuánto (cantidad) (Comisión Europea, 2002; Acción Social, 2006).

Por su parte, la construcción de cada indicador implica también la identificación de la fuente de verificación del mismo, las cuales representan formas de obtener la información que sustenta el análisis de los indicadores y la medición del cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades. Estas deben indicar quién o quienes deben proporcionar la información, con qué periodicidad y formatos (Comisión Europea, 2002). Algunos ejemplos pueden ser: actas, listas de asistencia, fotos y videos, encuestas, estadísticas, visitas de campo, formularios, testimonios, documentos preparados por los beneficiarios, entre otros.

Existen diferentes tipos de indicadores que deben ser tenidos en cuenta en la formulación (Comisión Europea, 2002):

1. **De objetivos:** cada objetivo (general y específico) debe tener indicadores individuales los cuales son fundamentalmente de carácter cualitativo.
2. **De actividades:** son en general de carácter cuantitativo, describen los detalles fundamentales de las actividades.
3. **De resultados o impacto:** generalmente se pueden medir únicamente al finalizar el proyecto, luego de que se ha implementado la totalidad de las actividades. Incluyen tanto componentes cualitativos como de cantidad.

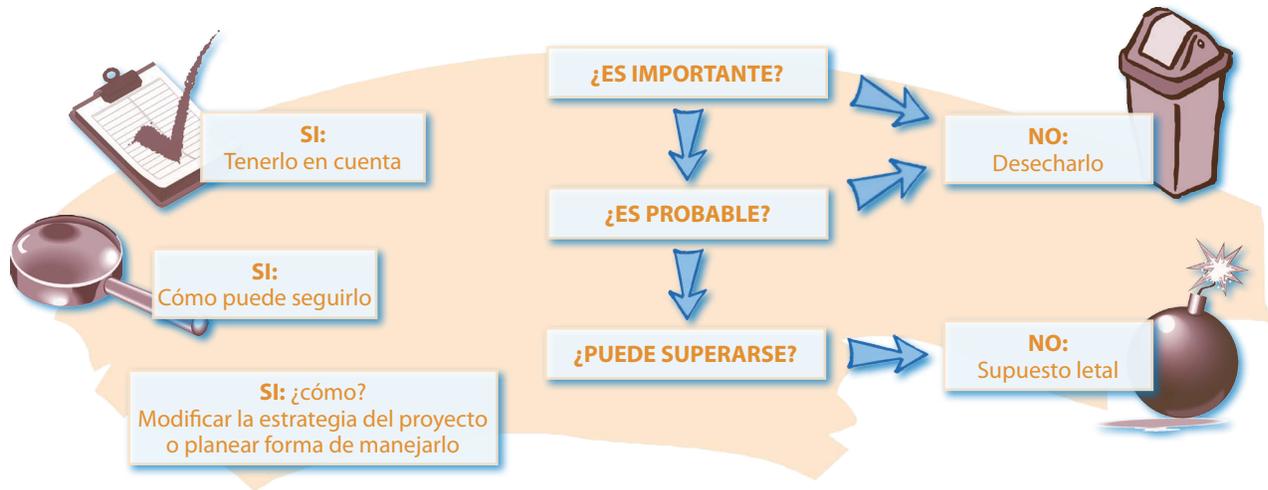
Revisión de supuestos

En la implementación de cualquier actividad surgen diferentes factores o situaciones que a pesar de estar fuera de ésta pueden afectarla, positiva o negativamente, estos son los supuestos; "aquellas condiciones del entorno, por fuera del proyecto,

que han de tenerse en cuenta” (Acción Social, 2006) en el desarrollo del mismo. También son llamados hipótesis.

La importancia de determinar los supuestos radica en que pueden resultar fatales para la implementación del proyecto y el alcance de sus objetivos; por su parte, es indispensable revisarlos y formular propuestas para reducir su impacto (si son negativos) o potenciarlo (si son positivos).

El análisis de los supuestos se realiza siguiendo el siguiente esquema⁶:



Cronograma

Un cronograma es un calendario de actividades, un esquema que ubica, en una línea de tiempo, lo que queremos hacer. Es fundamental en los proyectos ya que representa su duración y la localización en el tiempo de sus actividades.

FASES	MES 1				(...)
	1	2	3	4	
FASE 1					
Actividad 1	X				
Actividad 2		X			
(...)					
FASE 2					
Actividad 1					
Actividad 2					
(...)					

Existen varios programas informáticos que adelantan calendarios de actividades, sin embargo, cualquiera puede construir un cronograma. Es necesario tener en cuenta que estos pueden tener diversos formatos de tiempo, puede realizarse teniendo en cuenta días, semanas, meses, bimestres, trimestres, años; todo depende de la duración final del proyecto, el nivel de detalle al que se quiera llegar, y los requerimientos de los financiadores, si existen.

Independientemente del esquema, los cronogramas deben mostrar la ubicación temporal de la totalidad de las actividades

⁶ Tomado de Gaviña (1999).

actividades propuestas

Creación de un cronograma

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá crear el cronograma del proyecto, teniendo en cuenta los productos adelantados en las etapas previas. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación.

Para crear el cronograma los participantes deberán¹:

1. Hacer una lista completa de las actividades y sub actividades que implique el proyecto. Generalmente, las actividades descritas en el documento de presentación del proyecto son muy generales; el cronograma deberá incluir aquellas actividades mínimas que haya que adelantar.
2. Ordenar las actividades en un orden lógico cronológico; si el proyecto cuenta con fases determinadas de ejecución, clasificarlas e incluir cada fase, junto con sus actividades, iniciando por aquella que empiece primero.
3. Incluir, en frente de cada actividad, un promedio del tiempo que se requerirá para cada una de ellas.
4. Teniendo en cuenta el paso anterior, definir la medida de tiempo que primará en el cronograma.
5. Con la información anterior, construir una tabla como la que se incluyó en esta sección de la presente cartilla.
6. Verificar que los tiempos son adecuados teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollará el proyecto, la capacidad de quienes lo ejecutarán y de los posibles financiadores.

a ejecutar; es decir, debe mostrar fechas (aproximadas o tentativas) de ejecución de cada una de ellas. Generalmente se utilizan tablas en las cuales se asignan las columnas para los periodos de tiempo y las filas para las actividades.

Es necesario ser muy realistas en el momento de crear un cronograma; pensar en el momento de la ejecución y revisar si los tiempos que se están estimando son adecuados o no. Los cronogramas generan responsabilidades, ya que las actividades deben ser adelantadas en los tiempos en ellos establecidos; por lo tanto, entre más reales sean estos, más fácil luego es cumplir con los compromisos e indicadores.

Presupuesto

El presupuesto es la radiografía de recursos que son necesarios para ejecutar el proyecto y sus actividades. Es un elemento fundamental del proyecto ya que es el que indica cuánto vale el proyecto en términos generales y cuánto se requiere de los diferentes financiadores.

Aunque es usual que cada organización o entidad de cooperación tengan su propio formato, cada presupuesto está compuesto por una información fundamental que muestra los rubros o categorías de gastos, los cuales generalmente se componen de subrubros; por ejemplo, el rubro viajes generalmente está compuesto por tiquetes aéreos, desplazamientos terrestres, viáticos y alojamiento.

También es necesario establecer cuál es la unidad de medición de cada uno de los rubros; por ejemplo en viajes podría ser número de tiquetes por visita; en arrendamiento y servicios, meses. Así mismo, se requiere incluir la cantidad de unidades requeridas por cada rubro, partiendo de una mirada realista frente a lo que implica cada una de las actividades.

¹ Construido con información de Comisión Europea (2002).

Uno de los componentes más importantes del presupuesto son los costos, los cuales se entienden como el valor de las cosas. Se debe establecer el costo de cada unidad de medición, partiendo de una investigación exhaustiva que arroje datos reales de los valores a incluir en el presupuesto. Por su parte, el costo total por rubro surge de multiplicar el costo de cada unidad por la cantidad de unidades requeridas. Esta es una operación que se realiza de forma horizontal, dando como resultado un costo por cada uno de los sub rubros.

Ahora bien, también se requieren operaciones verticales, de las cuales surgen los totales de los rubros (suma de los totales de los subrubros) y el total del presupuesto (suma de los totales de los rubros). Este último es el valor total del proyecto. Ver la tabla para conocer la dinámica completa de la construcción del presupuesto.

	Unidades de medición	Cantidad unidades requeridas	Costo por unidad	Costo total	Aportante
RUBRO					
Sub rubro	A	E	I	$E \cdot I$	Propio
Sub rubro	B	F	J	$F \cdot J$	Solicitar a n. n.
Total rubro				$(E \cdot I) + (F \cdot J) = M$	
RUBRO					
Sub rubro	C	G	K	$G \cdot K$	Propio
Sub rubro	D	H	L	$H \cdot L$	Solicitar a n. n.
Total rubro				$(G \cdot K) + (H \cdot L) = N$	
TOTAL				M + N	

Adicionalmente, es necesario que se haga explícito cuántos recursos serán aportados por el grupo u organización ejecutante, cuáles pueden ser obtenidos por medio de alianzas y cuáles deben ser solicitados a uno o varios financiadores. Estos últimos representan el valor solicitado, para el cual se deberá obtener financiamiento.

actividad propuesta

Creación de un presupuesto

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá crear el presupuesto básico del proyecto. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación.

Para adelantar la creación del presupuesto los participantes deberán:

1. Hacer una lista de todos los recursos que sean necesarios para adelantar las actividades planeadas y que permitan cumplir los objetivos e indicadores.
2. Clasificarlos de acuerdo a rubros² como capacitación, viajes, personal (técnico y administrativo), equipos, infraestructura, alimentación, publicaciones, gastos administrativos, arrendamiento y servicios, comunicaciones y envíos, servicios contractuales, misceláneos, entre otros.
3. Establecer, frente a cada uno de los recursos, cuál es la unidad de medición.
4. Incluir cuánto se requiere de la unidad de medición anteriormente establecida.
5. Establecer el costo individual de cada una de las unidades establecidas y hallar el costo total teniendo en cuenta las operaciones indicadas en la tabla de esta sección de la presente cartilla.
6. Identificar, de la lista de recursos clasificada y cuantificada, los aportantes de cada rubro y luego sacar el total de cada uno de los aportantes.

1 Construido con información de Acción Social (2006) y Comisión Europea (2002).

2 Algunas entidades de cooperación tienen sus propios rubros establecidos, es importante indagar primero si existen formatos para elaborar el presupuesto de acuerdo a estos.

actividades propuestas

Construcción de la matriz de marco lógico

Tiempo: 20 Minutos.

Materiales: Hojas blancas, esferos, marcadores y pliegos de papel periódico.

Cada grupo de trabajo deberá construir la matriz de marco lógico de su proyecto. El moderador, si existe, deberá revisar constantemente el trabajo de los asistentes y velar porque los productos obtenidos del debate y análisis de cada grupo sean coherentes y cumplan con las principales características de la planeación.

Para adelantar la creación de la matriz los participantes deberán¹:

1. Ir al árbol de objetivos y revisarlo de abajo hacia arriba e identificar aquel que implique los mayores impactos sostenibles para el grupo de beneficiarios identificado en el análisis de involucrados; ese será el objetivo general del proyecto. Ubicarlo en la matriz.
2. Revisar los objetivos que describan beneficios a largo plazo para la comunidad, estos son los objetivos específicos. Ubicarlos en la matriz.
3. Seguir mirando el árbol de objetivos y buscar aquellos componentes que siguiendo el "análisis medio-fin conducen a la realización del objetivo específico" (Comisión Europea, 2002, p. 45), esos son los resultados. Ubicarlos en la matriz.
4. Hacer una revisión de las alternativas de actividades, mirar que se ajusten a los objetivos y ubicarlos en la matriz.

¹ Construido con información de Comisión Europea (2002).

Una vez se han adelantado todas las actividades anteriores, y se ha revisado su coherencia, se cuentan con todas las herramientas y productos necesarios para preparar un documento de presentación del proyecto⁷. Sin embargo, algunas entidades de cooperación y financiadores exigen la elaboración de una Matriz de Planificación de Proyecto o una matriz de Marco Lógico.

La Matriz permite visualizar en conjunto el resultado del análisis realizado en el proceso de formulación. Es una tabla o gráfico que cuenta con cuatro columnas y cuatro filas. Las columnas incluyen: lógica de intervención, indicadores, fuentes de verificación y los supuestos, en ese orden, ubicados de izquierda a derecha. Por su parte, la lógica de intervención es el título de la estrategia de base del proyecto (Acción Social, 2006, p. 42), relacionada con los factores o aspectos que complementan la matriz en sus filas: objetivo general, objetivos específicos, resultados y actividades, en ese orden, ubicados de arriba a abajo.

Una vez se introducen todos los resultados de una profundización de los análisis anteriores, se verifica que estén coherentemente relacionados utilizando dos lógicas.

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo general			Para que los efectos del proyecto sean sostenibles.
Objetivos específicos			Para que el objetivo contribuya a la finalidad.
Resultados			Para el logro de la finalidad.
Actividades			Para el logro de cada uno de los resultados.

⁷ Generalmente cada entidad financiadora cuenta con un formato específico de presentación de proyectos; sin embargo, si este no existe, es necesario que el documento de presentación contenga los siguientes componentes: resumen (duración del proyecto, costo total, cobertura, beneficiarios), justificación y antecedentes (línea de base, descripción de la problemática a tratar, antecedentes del grupo en la implementación de proyectos similares), objetivos (general y específicos), actividades/metodología (descritas de forma clara y concisa, presentada preferiblemente por etapas, teniendo en cuenta un orden cronológico y señalando los productos de cada fase), plan de evaluación/sistema de monitoreo (indicadores y medios de verificación), presupuesto y cronograma.

La MPP está compuesta por dos lógicas: una horizontal que maneja el seguimiento y evaluación en los proyectos sociales, y una vertical, que ofrece un resumen de por qué se lleva a cabo el proyecto, qué se desea lograr con éste, cómo se lograrán los resultados, cuáles son los factores externos importantes para el éxito del proyecto, con base en qué se puede medir el éxito, y dónde se pueden encontrar los datos para evaluar el proyecto.

Creación de proyectos de participación ciudadana y control social¹

Teniendo en cuenta el enfoque de trabajo de la Corporación Ocaso, la cual trabaja promoviendo entre los jóvenes la participación ciudadana enfocada en el control social, se puede orientar y motivar a los jóvenes para que sus proyectos giren en torno de estos temas, por ejemplo, mediante la conformación de veedurías.

Con el fin de motivar a los jóvenes hacia este propósito, es necesario que luego de la identificación y caracterización de problemáticas los jóvenes adelanten una revisión de los planes de desarrollo, municipales o departamentales, con el objetivo de que identifiquen si sus inquietudes están involucradas en la priorización realizada por las administraciones y para que conozcan lo que éstas están realizando o piensan adelantar para solventar las necesidades de la población. Luego de esta actividad, surgen en los jóvenes múltiples inquietudes a cerca de la ejecución de los proyectos encontrados en los planes, de éstas pueden surgir las ideas de adelantar proyectos de control social, enfocados en las temáticas por ellos priorizadas y escogidas.

Así mismo, en el momento de realizar el análisis de alternativas, es necesario que los moderadores recuerden a los jóvenes que pueden adelantar procesos de veeduría y los motivan a hacerlo, sin obligarlos.

Para realizar microveedurías por ejemplo los participantes deberán tener en cuenta los siguientes pasos, que constituyen las actividades prioritarias del proyecto²:

- 1. Presentación ante el Estado.** El grupo de trabajo debe acercarse a la entidad relacionada con el objeto de control con el fin de presentar su interés por realizar el proyecto y relatar las características del mismo.
- 2. Búsqueda de la información.** "Se trata de establecer con precisión qué información relacionada con el objeto de control debe ser solicitada para fundamentar el seguimiento, y conseguirla" (USAID, 2005, p. 164).
- 3. Análisis de la información.** En este paso se realiza una comparación entre lo que fue planeado por la administración y lo ejecutado; se deben tratar de encontrar las posibles razones de los desfases y/o incumplimientos, si existen, con el fin de "hacer un juicio de valor sobre la gestión estatal" (USAID, 2005, p. 164).
- 4. Redacción y entrega de sugerencias, recomendaciones o denuncias.** En el documento entregado a la administración los jóvenes deberán relatar el problema encontrado, junto con sus causas y efectos, y presentar soluciones viables mostrando al Estado "lo que debe mejorar y que éste acepte lo que se dice". (USAID, 2005, p. 164).
- 5. Seguimiento de la respuesta a las sugerencias, recomendaciones o denuncias.** Es necesario observar si los funcionarios conocen, estudian y piensan responder a las sugerencias, recomendaciones o denuncias presentadas; para esto se requiere estar en contacto permanente y cordial con el Estado.
- 6. Socialización de resultados.** Se debe contar a la comunidad y demás entidades estatales los resultados del ejercicio, pensando en fortalecer la relación constructiva y propositiva entre el gobierno y los ciudadanos.

¹ Para mayor información sobre el tema concreto de la participación ciudadana y control social, ver los cartillos número 3 y 5 de esta misma colección, Participando en la toma de decisiones y Aportando a la transparencia, respectivamente.

² Tomado de USAID (2005).

LISTA DE VERIFICACION DE DISEÑO DE PROYECTO¹

1. El Fin está claramente expresado.
2. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
3. El proyecto tiene un sólo Propósito.
4. El Propósito está claramente expresado.
5. Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.
6. Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante.
7. Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
8. Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
9. Los Componentes (Resultados) del proyecto están claramente expresados.
10. Los Componentes están expresados como resultados.
11. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.
12. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto.
13. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
14. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.
15. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores.
16. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.
17. La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista.
18. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.
19. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.
20. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
21. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.
22. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
23. Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).
24. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.
25. El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (e.g., de terminación, ex-post).

¹ Tomado de Comisión Europea, 2002.





BIBLIOGRAFÍA

ACCIÓN SOCIAL, Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional, Bogotá, septiembre del 2006.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Ciclo de proyectos, en: <http://www.iadb.org/projects/cycle.cfm?language=Sp&parid=4>, consultada el 10 de septiembre del 2008.

_____, "Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, Anexo I, La matriz de marco lógico", en: <http://www.iadb.org/ove/spbook/lamatrix.htm>, consultada el 20 de octubre del 2008.

BLANES JOSÉ Y PABÓN EDGAR, Los proyectos y el desarrollo local, en: http://www.revistafuturos.info/download/down12/proyectos_cebem.pdf, consultada el 13 de octubre del 2008.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, Metaplan. Una metodología de diagnóstico y moderación grupal, en: http://jaguar.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/capacitacion/web_centro/Metaplan/metaplan.htm, consultada el 13 de octubre del 2008.

COMISIÓN EUROPEA, Guía gestión del ciclo de proyectos, en: http://www.accionsocial.gov.co/documentos/Cooperacion%20Internacional/Manual_Ciclo_Proyecto.pdf, consultada el 15 de junio del 2008.

GAVIRIA Zapata Alexandra, "¿Cómo lo hacemos? La planeación estratégica y operativa en los proyectos sociales", Serie Juntos es mejor Módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales, Módulo 3, Medellín, 1999.

GAVIRIA Zapata Alexandra y GÓMEZ Navarro Jaime, "¿Con quién trabajamos? El diagnóstico rápido participativo", Serie Juntos es Mejor Módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales, Módulo 2, Medellín, 1999.

ISAZA Peláez Santiago, "¿Cuánto vale lo que hacemos? El costeo y la tarificación de los servicios en los proyectos sociales", Serie Juntos es Mejor Módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales, Módulo 6, Medellín, 1999.

USAID - Programa de eficiencia y rendición de cuentas en Colombia, Hagamos control ciudadano. Una guía para su ejercicio, Bogotá, 2005.