

## FORMULACIÓN DE PROYECTOS

### Tendencias de la Cooperación.

El ideal es que todo el mundo se pusiera de acuerdo para trabajar en el desarrollo. La realidad es que muchas organizaciones de cooperación prefieren trabajar por su lado o si al caso, en alianza con algunas que tienen similitudes de tipo ideológico, metodológico o teleológico. Por otro lado existe dificultad en poner de acuerdo a organizaciones gubernamentales, locales y no gubernamentales.

Una primera tendencia lo constituyen los Objetivos del Milenio (ODM) o sea el ¿qué?, según la declaración de la ONU:

- Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal.
- Objetivo 3. Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer.
- Objetivo 4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años.
- Objetivo 5. Mejorar la salud materna.
- Objetivo 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Objetivo 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Una segunda tendencia se establece alrededor del ¿cómo?, tales fueron los resultados de la Declaración de París de marzo de 2005 que estableció los compromisos globales para los países donantes y receptores para alcanzar una ayuda más eficaz al desarrollo. La intención fue reformar la entrega y gestión de la ayuda externa para aumentar su eficacia. La Declaración de París describe cinco principios que deben incluir la entrega de la ayuda al desarrollo:

1. Apropriación. Ejercida por los países en desarrollo a través de un liderazgo efectivo en sus políticas y estrategias de desarrollo.
2. Alineación. Los países donantes ajustarán sus ayudas a aquellas estrategias de los países en desarrollo.
3. Armonización. Los países donantes trabajarán de forma que sus acciones sean más armónicas, transparentes y colectivamente efectivas.
4. Gestión por resultados. Todos los países gestionarán sus recursos y mejorarán el proceso de toma de decisiones para el logro de resultados.
5. Rendición de cuentas mutua. Los países donantes y los países en desarrollo se comprometen a que rendirán cuentas en tórnos a los resultados de desarrollo.

La DP fue ampliada posteriormente en Accra, Ghana en 2008 e incluye aspectos relacionados con los anteriores y otros nuevos que llevan implícita *la mejora en la asociatividad*, ampliar el diálogo sobre políticas de desarrollo, *fortalecimiento de los países en desarrollo para dirigir y gestionar su desarrollo*, fortalecer a los países y sus gobiernos en la gestión del desarrollo (algo que es una asignación en la que se ha avanzado muy poco, *reducir la fragmentación de la ayuda*, intensificar la optimización de los recursos de la ayuda, *aumento del nivel de transparencia*, *aumentar la previsibilidad de los flujos de ayuda*, etc.

En las cuestiones temáticas, las tendencias al desarrollo comprenden varios puntos.

## **Operaciones aritméticas básicas.**

En la formulación de un proyecto se utilizan operaciones de tipo aritmético en varias de sus partes. Hay dos partes donde las operaciones aritméticas son muy importantes: primero, en la formulación de indicadores; segundo, en la elaboración del presupuesto. Los sistemas que se utilizan son: el decimal, el porcentual y el de fracciones. Quien formula (y luego quien evalúa un proyecto), debe conocer los tres sistemas y poder hacer conversiones entre ellos. Para poder hacer conversiones entre ellos, se pueden utilizar las siguientes técnicas:

### **De quebrados a decimales:**

Se divide el numerador entre el denominador. El resultado expresa un decimal. Ejemplo:

$\frac{1}{2}$  (un medio): el 1 se divide entre el 2. La respuesta es 0.5. La respuesta está expresada en decimales.

### **De decimales a quebrados:**

Todo número entero o decimal, tiene por denominador a la unidad o sea el número 1. Por tanto, el decimal 0.5, tiene como denominador a la unidad. Esto se expresa:

0.5/1.0. Como una fracción o quebrado no se expresa con puntos decimales, entonces podemos hacer lo siguiente:

1. Correr el punto a la derecha en los números del numerador y del denominador. La condición es que si lo hacemos en una parte de la fracción lo hagamos también en la otra. Luego, simplificamos. Ejemplo:

$$0.5/1.0 = 5/10 = 1/2$$

2. Multiplicar los números del numerador o del denominador por 10 o por 100. La condición es que si lo hacemos en una parte de la fracción lo hagamos también en la otra. Luego, simplificamos. Ejemplo:

$$0.5 \times 10 / 1.0 \times 10 = 5/10 = 1/2$$

### **Del sistema decimal al sistema porcentual:**

El número decimal que se convierte a porcentaje se multiplica por 100 y se agrega la expresión %. Ejemplo: 0.5 pasarlo a porcentaje:  $0.5 \times 100 = 50$  y se le agrega % = 50%.

### **Del sistema porcentual al sistema decimal:**

El término 50%, significa cincuenta de cien y representa un quebrado =  $50/100$ . Al dividir ese quebrado, nos queda 0.5 que es la respuesta. Ahora está expresado en el sistema decimal.

### Del sistema porcentual al sistema de fracciones:

Igual que en el anterior, el término 50%, significa cincuenta de cien y representa un quebrado = 50/100. Al simplificar ese resultado sea sacándole la mitad, la quinta, la décima, etc., partes, obtenemos la fracción o respuesta =  $\frac{1}{2}$ .

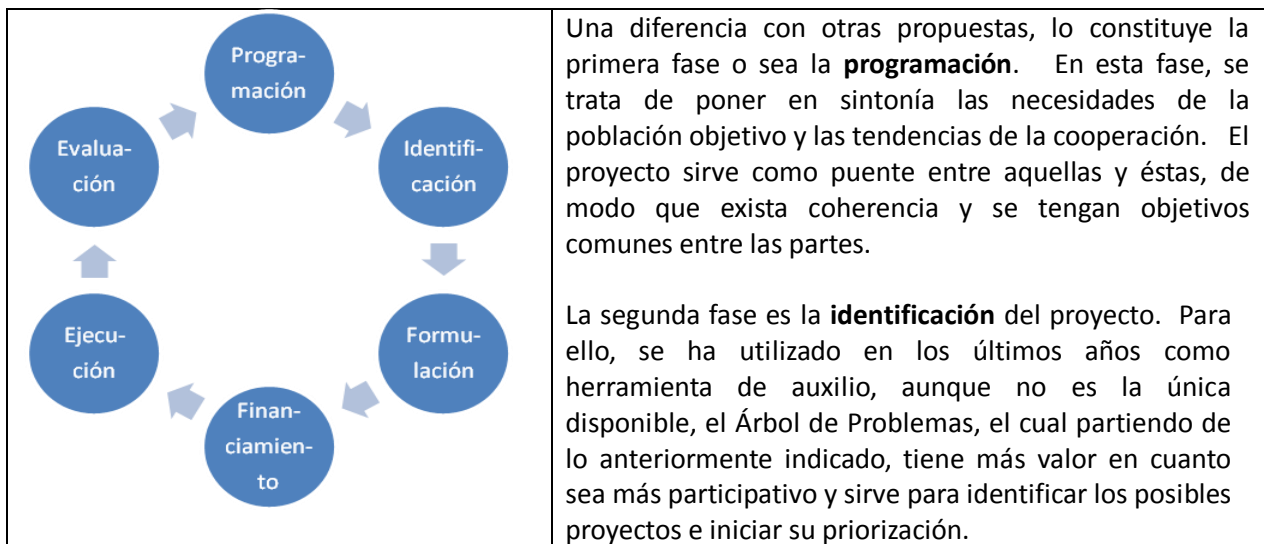
### De fracciones a porcentajes.

Dividimos el numerador entre el denominador. Como respuesta, obtenemos un decimal. Este decimal lo multiplicamos por 100 y le agregamos la expresión %, que es la respuesta. Ejemplo:  $\frac{1}{2} = 0.5$ .  $0.5$  por 100 = 50. Le agregamos la expresión % = 50%.

Ahora nos toca resolver el ejercicio de conversiones.

### El ciclo del proyecto

Para ejecutar un proyecto se necesita completar varias fases. Veamos cuáles son las fases que utiliza la Unión Europea por medio de la Comisión Europea:



Una vez identificado y priorizado el proyecto, se pasa a la tercera fase o sea su **diseño o formulación**, que constituye el momento en que se elabora el documento del mismo, utilizando los formatos que normalmente ofrecen las agencias de cooperación con ese fin.

Con esa fase concluida, pasamos a la cuarta fase o sea el **financiamiento**. Su carácter fundamental no se discute, porque *“un plan sin financiamiento es una quimera, mientras que disponer de financiamiento sin plan, nos lleva a correr una aventura”*.

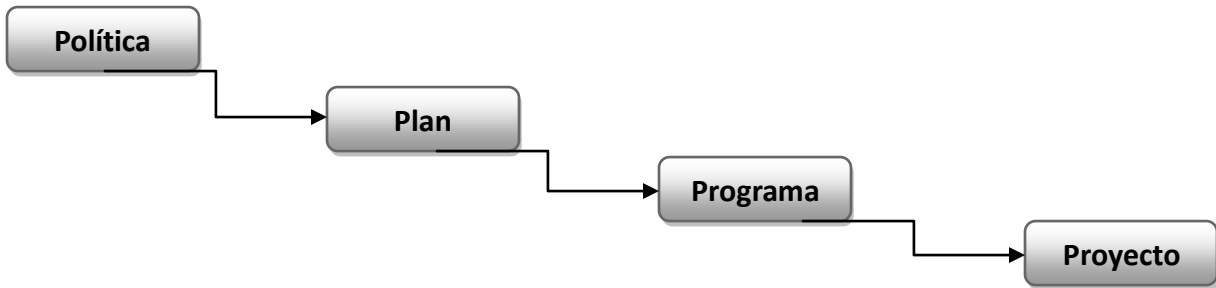
Pasamos a la quinta fase, que es la **ejecución** e implica la culminación de las anteriores, llevar a la práctica las distintas acciones que han sido diseñadas previamente.

Finalmente, la fase de **Evaluación**, que en un sentido más amplio y dinámico lo vamos a plantear como

Monitoreo y Evaluación o como se habla actualmente, el sistema de M&E. La importancia de éste ya no se discute, a pesar de las reservas que tienen muchas organizaciones para implementarlo.

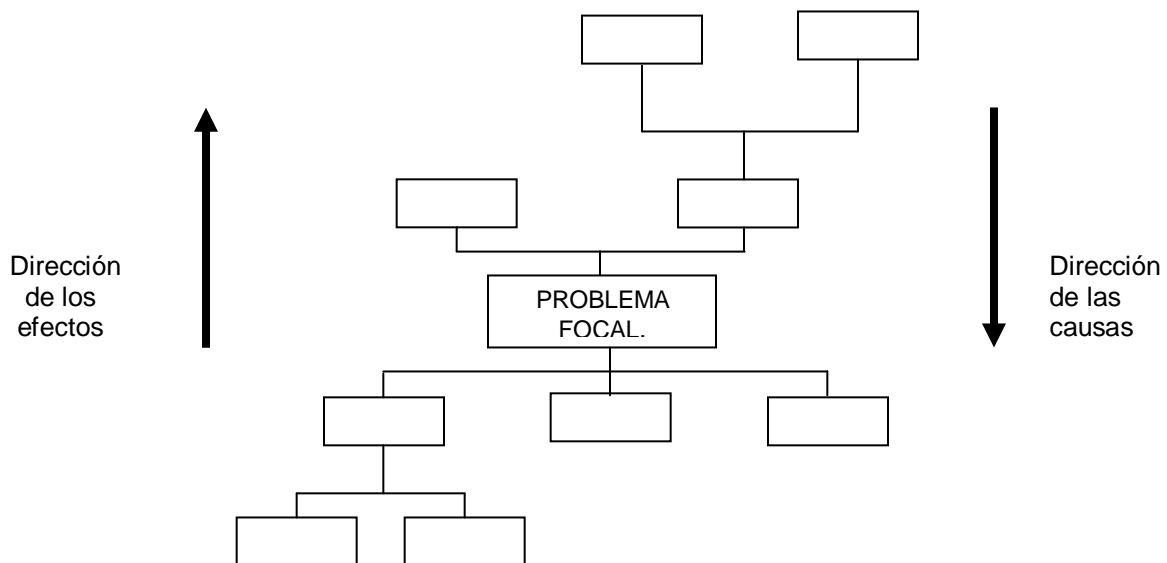
Vemos que el Ciclo del Proyecto abre las puertas para que muchos actores se involucren activamente sin duplicar funciones, sino con ingredientes recíprocos de cooperación.

Una aclaración respecto a la fase de programación. La cooperación trabaja bajo el esquema siguiente que se ajusta a lo que hacen los organismos bilaterales, multilaterales e incluso el gobierno:



## Identificación de problemas.

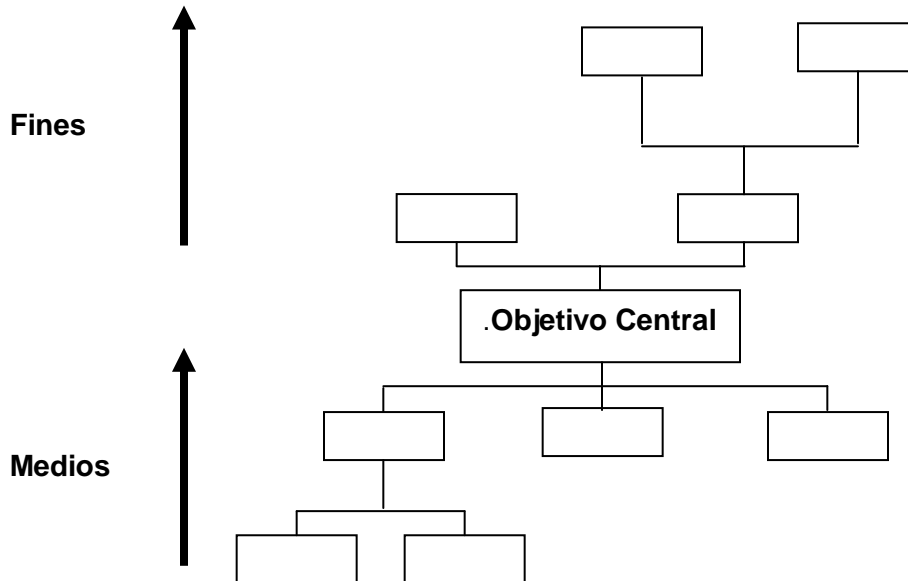
Una técnica de uso común que se utiliza para identificar problemas es el Árbol de Problemas.



Muchas organizaciones simplemente identifican los proyectos a resolver a partir de su experiencia o a partir de una demanda local sin que exista una oportunidad de establecer si el problema que le interesa es el prioritario.

### Identificación de objetivos.

Una de las técnicas que se utiliza, es el árbol de objetivos



### Análisis de participantes.

Para evitar problemas con determinados grupos o poblaciones es importante conocer quiénes van a estar involucrados directa o indirectamente en o con el proyecto. Esto es porque en un conglomerado humano, hay grupos que tienen distintos intereses, expectativas y visiones. Una técnica que se utiliza con este fin, es el Análisis de Participantes, que no es sino una matriz como la que se incluye a continuación:

Población o grupo beneficiario	Ejecutores	Financiadores	Ejecutores	Opositores, afectados o excluidos

Si existe disponibilidad de parte de quien formula el proyecto, se puede efectuar un análisis de cada participante que incluye la siguiente información:

Organización participante			
Características	Funciones de la organización en relación al proyecto	Potencialidades de la organización	Necesidades de la organización

### **Análisis de viabilidad.**

El Análisis de viabilidad sirve para seleccionar entre varias alternativas que existen identificadas según el uso de alguna técnica (como el árbol de objetivos). Algunas organizaciones no utilizan ninguna técnica para identificar alternativas, pero se ven en la necesidad de usar alguna para decidir qué proyecto van a trabajar.

La técnica del análisis de alternativas, permite decidir entre distintas opciones.

Para aplicarlo, se debe partir de identificar algunos criterios o factores que se llaman “letales” o sea aquellos que definitivamente van a impedir que se ejecute el proyecto. Por ejemplo, un factor o criterio letal a la hora de ejecutar un proyecto de introducción de agua potable o entubada es que no exista agua disponible a una distancia o profundidad razonable a donde se va a ejecutar el proyecto. Otro, es que al trabajar un proyecto de mujeres, los hombres se opongan por cuestiones culturales o “machismo” a la participación de aquellas.

Superados los criterios letales, se recurre a efectuar algunas preguntas que son críticas pero no letales para la ejecución del proyecto. Por ejemplo, una comunidad tiene tres opciones de proyectos de acuerdo a su árbol de objetivos: primero, introducir agua entubada; segundo, construir una escuela y finalmente darle mantenimiento a la carretera de acceso a la comunidad. A partir de la matriz que se incluye a continuación, se puede tener elementos para tomar una decisión a partir del Análisis de Viabilidad:

Criterios de priorización	Opción 1		Opción 2		Opción 3	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
El proyecto, es una necesidad para toda la población	X			X	X	
Existe apoyo de la municipalidad	X		X		X	
Hay posibilidad de contraparte de otra organización		X	X			X
La población está dispuesta a aportar voluntariamente jornales para la ejecución de la obra	X			X	X	
La población está dispuesta a dar aportes económicos para la ejecución de la obra	X			X		X
La población está organizada para darle mantenimiento a la obra una vez que se ha completado la intervención	X			X		X
Existe personal local capacitado para proporcionar mantenimiento a Hla obra una vez que se ha completado la intervención		X	X		X	
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Cada criterio requiere de un nivel de consulta y de consenso entre la población de manera que no exista imposición. Muchas veces las personas ajenas a la comunidad, deben actuar como facilitadores del proceso, de modo que las decisiones sean tomadas directamente por los participantes.

### Matriz de planificación del marco lógico.

	Lógica de intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos o Hipótesis
<b>Objetivo general</b>				
<b>Objetivo específico</b>				
<b>Resultados</b>				
<b>Actividades</b>				

Para muchas organizaciones, la Matriz de Planificación del Marco Lógico es una de las partes más importantes del proyecto, porque en ella están contenidos los elementos relevantes del mismo y a los que hay que poner atención en su ejecución. *Es como la columna vertebral sobre la que se sostiene la formulación y posteriormente la evaluación del proyecto.*

Un proyecto tiene un objetivo general, algo a lo que va a contribuir pero que no va a lograr por sí solo. Entre varios proyectos se va a lograr un objetivo general. Eso quiere decir que no debemos trabajar aislados de otros. Por ejemplo, reducir la pobreza en un municipio es un objetivo general, pero que no va a lograr un solo proyecto. En la unión está la fuerza.

El objetivo específico es el proyecto, es lo que vamos a lograr.

Los resultados, son productos que sumados ayudan a alcanzar el objetivo específico.

Las actividades, son acciones concretas que cuentan con recursos. La suma de varias actividades nos lleva a alcanzar un resultado. Identificar con claridad las actividades que se necesitan ejecutar para lograr un resultado, nos llevará a estimar un costo de cada una. La suma de costos de las actividades nos llevará a elaborar un presupuesto por resultado. La suma de gastos por cada resultado, nos llevará a tener el presupuesto del proyecto (sumando otros gastos que se verán más adelante).

A algunas organizaciones les gusta incluir una columna que se refiere a la Lógica de Intervención. Esto significa la justificación de ejecución del proyecto o una breve descripción de las causales que originan el mismo.

## Cronograma

Un cronograma es el listado de las actividades que se van a ejecutar en el proyecto indicando el momento en que se va a ejecutar, así como el número de las mismas que se va a efectuar y el responsable de efectuarlas. A continuación se presenta un ejemplo que puede ser adaptado según las necesidades de cada organización.

ACTIVIDAD	META	RESP	Mes													
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Elaborar contenidos de capacitación	1	Coordinadora de capacitación	■													
Convocar facilitadores de talleres	3	Responsable de Recursos Humanos	■	■												
Obtener cotizaciones para efectuar talleres	3	Coordinadora de capacitación		■												
Convocar a participantes	2	Coordinadora de capacitación		■												
Evaluación preliminar (1 por taller)	6	Coordinadora de capacitación			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Realización de talleres	6	Facilitador			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación post – taller (1 por taller)	6	Coordinadora de capacitación				■										

El cronograma, como otros instrumentos que se incluyen en el proyecto son importantes a la hora de ejecutar el proyecto.



## Insumos y costos

A partir de las actividades podemos identificar el requerimiento de insumos por actividad, así como sus costos y posteriormente, el presupuesto del proyecto. Insumos son los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la ejecución de las actividades, la obtención de resultados y el logro de los objetivos previstos. Así, se responde a la pregunta: *¿qué necesitamos para efectuar tal actividad?* Luego viene la siguiente pregunta: *¿cuánto cuesta efectuar cubrir las necesidades de cada actividad?*

Por ejemplo, en el caso de las actividades que se incluyeron arriba la integración de insumos y costos por actividad se efectúa así, por ejemplo, para realizar un taller:

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unidad	Total
<b>Recursos humanos</b>				
Empresa publicitaria	1	Contrato	Q 4,000	Q 4,000
Facilitador del taller	2	Día/persona	Q 2,000	Q 4,000
<b>Recursos materiales</b>				
Salón	2	Días	Q 500	Q 1,000
Cañonera	2	Días	Q 300	Q 600
Papelería y útiles para participantes	25	Juegos	Q 50	Q 1250
Refacciones	100	Plato	Q 15	Q 1500
Almuerzos	50	Platos	Q 40	Q 2000
<b>Recursos financieros</b>				
Transporte participantes	25	Viajes	Q 60	Q 1500
<b>Subtotal</b>				<b>Q 15850</b>

A partir de esa información más la que hace falta trabajar ya se cuenta con elementos para elaborar el presupuesto.

## Modelos de presupuestos.

Existe infinidad de modelos de presupuestos. A continuación se presenta uno que detalla costos anuales para un proyecto de dos años de duración. En la práctica hay que adaptarse a las exigencias de cada organización de cooperació

	Año 1	Año 2	Total	%
<b>Inversión</b>	<b>9000</b>	<b>0</b>	<b>9000</b>	<b>2.4%</b>
Compra computadora <sup>1</sup>	5000	0	5000	
Compra pupitres (20)	4000	0	4000	
<b>Funcionamiento</b>	<b>98100</b>	<b>100806</b>	<b>198906</b>	<b>53.7%</b>
Contenidos de capacitación	1000	0	1000	
Convocatoria, reclutamiento y selección de facilitadores	2000	0	2000	
Realización de talleres (6 por año cada uno a Q 15,850)	95100	100806 <sup>2</sup>	195906	
<b>Personal</b>	<b>67500</b>	<b>67500</b>	<b>135000</b>	<b>36.5%</b>
Coordinadora de capacitación (Q 3000 al mes más prestaciones)	45000	45000	90000	
Coordinadora de Recursos Humanos (1/4 de tiempo sobre Q 6000 al mes más prestaciones)	22500	22500 <sup>3</sup>	45000	
<b>Administración</b>	<b>13968</b>	<b>13465</b>	<b>27433</b>	<b>7.4%</b>
Overhead (8%)	13968	13465	27433	
<b>Total</b>	<b>188568</b>	<b>181771</b>	<b>370339</b>	<b>100.0%</b>
%	<b>51%</b>	<b>49%</b>	<b>100.0%</b>	

<sup>1</sup> Incluir cotizaciones o proformas en Anexos.

<sup>2</sup> Se incluyó 6% de incremento por inflación.

<sup>3</sup> No se consideraron incrementos de salario entre años.

Veamos otro tipo de presupuesto. En este caso, por origen de fondos para el mismo caso.

	Org. A	Org. B	Total	%
<b>Inversión</b>	<b>5000</b>	<b>4000</b>	<b>9000</b>	<b>2.40%</b>
Compra computadora	5000	0	5000	
Compra pupitres (20)	0	4000	4000	
<b>Funcionamiento</b>	<b>2300</b>	<b>196606</b>	<b>198906</b>	<b>53.70%</b>
Contenidos de capacitación	300	700	1000	
Convocatoria, reclutamiento y selección de facilitadores	2000	0	2000	
Realización de talleres (6 por año cada uno a Q 15,850)	0	195906	195906	
<b>Personal</b>	<b>135000</b>	<b>0</b>	<b>135000</b>	<b>36.50%</b>
Coordinadora de capacitación (Q 3000 al mes más prestaciones)	90000	0	90000	
Coordinadora de Recursos Humanos (1/4 de tiempo sobre Q 6000 al mes más prestaciones)	45000	0	45000	
<b>Administración</b>	<b>13968</b>	<b>13465</b>	<b>27433</b>	<b>7.40%</b>
Over head (8%)	13968	13465	27433	
<b>Total</b>	<b>156268</b>	<b>214071</b>	<b>370339</b>	<b>100.00%</b>
%	<b>42%</b>	<b>58%</b>	<b>100.00%</b>	

Y finalmente, uno que resume los rubros más importantes del presupuesto:

	Org. A	Org. B	Total	%
<b>Inversión</b>	<b>5000</b>	<b>4000</b>	<b>9000</b>	<b>2.40%</b>
<b>Funcionamiento</b>	<b>2300</b>	<b>196606</b>	<b>198906</b>	<b>53.70%</b>
<b>Personal</b>	<b>135000</b>	<b>0</b>	<b>135000</b>	<b>36.50%</b>
<b>Administración</b>	<b>13968</b>	<b>13465</b>	<b>27433</b>	<b>7.40%</b>
<b>Total</b>	<b>156268</b>	<b>214071</b>	<b>370339</b>	<b>100.00%</b>
%	<b>42%</b>	<b>58%</b>	<b>100.00%</b>	

En todo caso, las distintas agencias de cooperación tienen diferentes criterios en cuanto a las modalidades de apoyo así como los porcentajes que pueden apoyar en cada rubro. Por ejemplo, muchas agencias no aportan para personal; otras sólo para funcionamiento; otras para algún rubro de inversión.

## **Contenidos del perfil del proyecto.**

De la misma manera, cada organización tiene sus propios formatos para presentar las propuestas de proyecto. Mucha información se puede obtener de la matriz de planificación del marco lógico. Un esquema puede incluir los siguientes puntos:

- I. Presentación de la organización (nombre, dirección, correo electrónico, teléfono, nombre del representante legal, número de identificación tributaria, responsable del proyecto).
- II. Resumen Ejecutivo del Proyecto (narrado: objetivo general, específico, resultados esperados. Población objetivo y lugar de ejecución, principales metas, duración de la ejecución, fondos necesarios y su origen, distribución porcentual del presupuesto).
- III. Objetivos (general y específico).
- IV. Justificación (del problema que dio origen al proyecto).
- V. Descripción del proyecto (resultados y las principales actividades por cada uno de aquellos; metas previstas para las principales actividades), metodología de la ejecución.
- VI. Cronograma de actividades (ver esquema).
- VII. Descripción del presupuesto.
- VIII. Cuadro resumen del presupuesto (ver esquema).
- IX. Anexos
  - a. Árbol de problemas.
  - b. Árbol de objetivos.
  - c. Análisis de participantes.
  - d. Análisis de viabilidad del proyecto.
  - e. Matriz de planificación del marco lógico.
  - f. Presupuesto analítico.
  - g. Proformas.
  - h. Fotografías.
  - i. Otros.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS

**Actividad:** acción emprendida o trabajo realizado dentro de un proyecto, a través del cual se movilizan insumos, tales como recursos financieros, humanos y materiales, para producir un resultado determinado.

**Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD):** Es aquella transferencia de recursos de origen público entregada directamente, o a través de las instituciones multilaterales, a favor de los países del Sur, siempre que se cumplan las siguientes condiciones: 1) Que su objetivo principal sea la promoción del desarrollo económico y el bienestar de los países receptores y 2) Que se ofrezcan con un grado de concesionalidad mínima del 35%, o del 50% para los "países de menor desarrollo" (PMD).

**Biodiversidad.:** Concepto que se comenzó a utilizar en 1985, cuando la conservación del medioambiente ganó importancia en el debate internacional. Es la variedad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos, entre otras cosas, los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de cada especie, entre las distintas especies, y entre los diferentes ecosistemas.

**Codesarrollo:** Aquellas iniciativas impulsadas y llevadas a cabo, para beneficio mutuo y mediante ayuda mutua, por dos o más entidades ubicadas en dos o más países vinculados por flujos migratorios, las cuales ponen en marcha conjuntamente determinadas acciones tanto en el país receptor como en el país emisor de migración, y en las cuales juega un papel protagonista, entre otros actores, un grupo de migrantes del país receptor.

**Comercio Justo:** Es un sistema de comercialización alternativo de carácter internacional. Su objetivo primordial es la reducción de la pobreza en los países del Sur, mediante el establecimiento y promoción de relaciones comerciales justas e igualitarias, a la vez que se satisfacen las demandas de consumidores en el Norte. El comercio justo surge en 1964 como respuesta a las relaciones mercantiles desiguales. Entre sus fines, destaca la defensa de condiciones laborales dignas y el cobro igualitario de salario para los trabajadores y trabajadoras del Sur. La estrategia de trabajo del Comercio Justo, se fundamenta en la potenciación de las capacidades de los productores y sus comunidades, para gestionar y dirigir su propio desarrollo, así como en la presión política, la educación y sensibilización de los consumidores y gobiernos de los países del Norte.

**Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD):** Adscrito a la OCDE [1], fue fundado en 1961; reúne a los principales países donantes de Ayuda Oficial al Desarrollo. El objetivo del Comité es que estos países puedan coordinar sus políticas de cooperación y mejorar su eficiencia. Entre sus tareas se encuentran: evaluar las políticas de cooperación de sus miembros, compilar datos estadísticos pertinentes, y trazar las directrices políticas y técnicas que guíen una gestión común y más coherente de la cooperación al desarrollo.

**Consenso de Monterrey:** El 22 de marzo de 2002, la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, acordó este documento, de 73 puntos, que hace énfasis en la responsabilidad de los países del Sur sobre su propio desarrollo, asignando un papel subsidiario a la cooperación internacional. En dicha conferencia se abordó cómo movilizar los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los Objetivos del Milenio, con la premisa básica de considerar que los recursos internos son el elemento esencial del desarrollo nacional, pero también que es necesario dotar de recursos externos a los países en desarrollo. El "Consenso de Monterrey", por otra parte, reitera la exigencia del "buen gobierno" y la reforma de las instituciones en los países en desarrollo. Estos argumentos contrastan con la ausencia de exigencias para los donantes y la falta de iniciativas para reformar un sistema internacional que presenta notables fallas. Por un lado, hay que recordar que las exigencias de transparencia, responsabilidad y "buen gobierno" no se aplican a los organismos financieros internacionales, cuyas reglas de votación aseguran la mayoría a los países industrializados. Estados Unidos rechazó la inclusión de compromisos cuantitativos precisos en el "Consenso de Monterrey", por lo que estos tuvieron que realizarse al margen del texto aprobado.

**Consenso de Washington:** Hace referencia al programa económico que durante más de dos décadas (desde inicios de los '90, tras producirse la crisis de la deuda) ha guiado las acciones de los países de la OCDE y de las instituciones financieras internacionales (IFI). Algunos de los elementos más destacados que guiaron estas medidas fueron: austeridad fiscal (reducir al máximo los gastos, especialmente los sociales); privatización de empresas públicas (para captar de forma inmediata recursos económicos); liberalización de los mercados (eliminar la intervención estatal). Son medidas de marcado corte economicista que produjeron un deterioro del nivel de vida de numerosos países. Su objetivo era generar recursos para pagar la deuda externa. Este programa, auspiciado por los Estados Unidos, ha tenido entre otras consecuencias un aumento inmenso de los costes sociales y de gobernabilidad para los países del Sur.

**Coordinadora de ONG de Desarrollo de España CONGDE:** federación nacida hace 20 años que agrupa a más de 90 ONGD y a 15 Coordinadoras Autonómicas, a través de las cuales están representadas otras organizaciones de implantación más local o autonómica. En total, representa a más de 400 organizaciones que trabajan por erradicar la pobreza en el mundo. Es la única plataforma estatal que agrupa a las organizaciones de acción humanitaria y desarrollo en España, constituyéndose en punto de encuentro para las ONGD, lugar de debate y reflexión donde compartir experiencias y plantear propuestas. Entre sus actividades destacan: prestación de servicios al colectivo de ONGD; potenciación del diálogo con otros actores sociales; realización de campañas de sensibilización social; reivindicación de políticas de cooperación que garanticen una ayuda al desarrollo eficaz, transparente y orientada a la erradicación de la pobreza; y presión a las Administraciones Públicas españolas y a las instituciones europeas e internacionales para que tomen medidas políticas, comerciales, económicas y financieras que favorezcan el desarrollo de todos los pueblos.

**Contraparte o coparte:** Desde el punto de vista del Norte (desde el donante), contraparte es el socio local, habitualmente una ONG con quien se comparte la responsabilidad de una acción de desarrollo, siendo este socio local quien normalmente ejecuta directamente las actividades. Desde el punto de vista del Sur, o desde el receptor, contraparte es la ONG del Norte que colabora en el impulso de una acción de desarrollo habitualmente a través de la búsqueda de financiación externa, aunque también a través de cooperación técnica, consultoría o asesoramiento, formación, etc.

**Cooperación al desarrollo:** En términos generales, la cooperación para el desarrollo la podemos entender como un conjunto de actuaciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países del Norte y del Sur para alcanzar metas comunes basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo, sostenibilidad y corresponsabilidad.

**Cooperación descentralizada:** cooperación que se concede directamente a la sociedad civil de los países beneficiarios. Igualmente, se refiere a aquella cooperación realizada por los entes locales descentralizados (ayuntamientos, comunidades autónomas, etc.) con los países del Sur; ésta puede ser directa o bien a través de contrapartes locales (actores sociales, etc.) del país beneficiario.

**Cronograma (también conocido como Gráfica de Gantt):** Resumen gráfico de un plan de trabajo, que muestra las actividades más importantes en orden cronológico, así como la semana o mes en que se llevarán a cabo y la persona que es responsable de efectuarlas. A veces incluye los recursos necesarios para realizarlas.

**Derechos humanos:** Facultades que todo ser humano posee por el hecho de serlo (nadie los otorga ni nadie los puede quitar). Constituyen el código universal de principios y normas que compartimos todos, con independencia de nuestro sexo, etnia, origen social, cultura, religión, etc. Son producto de un proceso histórico, cuya concreción se realizó en 1948 con la firma de la Declaración Universal de Derechos Humanos, a la que siguieron otros instrumentos y declaraciones regionales. El concepto abarca los derechos de primera generación -derechos civiles y políticos (derecho a la vida, a la integridad física y

psíquica, libertad de pensamiento, culto, expresión y asociación, a participación democrática, etc.)- y los de segunda generación -derechos sociales, económicos y culturales (derecho a la educación, a la salud, al trabajo, a una vivienda digna, a la protección social, etc.)-. En la actualidad se habla ya de "derechos de tercera generación" (derechos de solidaridad o de los Pueblos).

**Desarrollo sostenible:** Concepto acuñado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en el Informe Brundtland, documento también conocido como Nuestro Futuro Común. Se define como el que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para solventar sus propias necesidades. A partir de este concepto, la conservación y sostenibilidad medioambiental, se pusieron en primera línea de la preocupación internacional.

**Deslocalizar la producción:** Estrategia utilizada por las empresas para ahorrar costes, que consiste en trasladar parte de su producción a otro lugar distinto de su sede social.

**Educación para el desarrollo:** Acción que busca incrementar la responsabilidad y comprensión de los ciudadanos y ciudadanas del Norte sobre los problemas propios del desarrollo, generando nuevas actitudes y valores para trabajar por un mundo más justo. Es fundamental que se comprometan con el consumo responsable y comercio justo y que presionen para que sus gobiernos dirijan la AOD hacia los problemas fundamentales en el Sur.

**Enfoque de Marco Lógico:** herramienta de gestión usada para diseñar, monitorear y evaluar una acción de desarrollo. Consiste en la identificación de los elementos estratégicos (insumos, resultados, efecto, impacto) y sus relaciones causales, así como los factores externos que pueden influenciar el éxito o el fracaso de esa acción de desarrollo. Este enfoque es un método de planificación participativa.

**Estrategia:** la mejor opción en la toma de decisiones sobre la utilización de los recursos (humanos, financieros, equipo e instalaciones) de una organización con la finalidad de que su misión sea realizada. La estrategia es el camino escogido para llegar.

**Evaluación:** apreciación periódica de la relevancia, comportamiento, eficiencia e impacto de un proyecto en el contexto de sus objetivos declarados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.

**Fatiga del donante:** Con este nombre se designa la percepción que tienen algunos grupos del Norte, de que la cooperación no ha sido eficaz y que se ha gastado mucho dinero sin obtener resultados importantes. No es compartida por todos los actores que participan en el mundo de la cooperación, y tampoco ha sido avalada por investigaciones ni evaluaciones.

**Género:** El género comprende las funciones, las actitudes y los valores socialmente definidos según el sexo, que las comunidades y sociedades atribuyen como propios a las personas de uno y otro sexo.

**G\_8:** Grupo de las ocho naciones más poderosas del planeta (Alemania, Canadá, EEUU, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia). Se fundó en 1975, con siete componentes (Rusia se les unió parcialmente en 1995, y después en forma plena en 2002). Es un foro que sirve para que estas naciones coordinen sus decisiones económicas, comerciales y políticas.

**Globalización:** A veces llamada mundialización, es un proceso de integración de las distintas actividades humanas (sobre todo las que tienen que ver con la producción, el comercio, los flujos financieros, las redes de información y las corrientes culturales). En teoría, es un fenómeno que facilita el acercamiento de los pueblos para beneficiarse mutuamente. Un error a la hora de interpretar la globalización es creer que -por sí sola- va a favorecer el desarrollo del Sur. Esta opinión es más un deseo que una verdad contrastada.

**Impacto:** cambios a largo plazo y sostenibles, producidos por una acción de desarrollo en la vida de las personas, de las organizaciones o de las comunidades. Estos cambios pueden haber sido previstos o no, pueden ser directos e indirectos, positivos y negativos.

**Incidencia política:** Se entiende por incidencia política el conjunto de acciones de estudio, información pública, consulta, diálogo social, presión y/o denuncia, propuestas alternativas y de acción que, mediante la movilización social y la participación en órganos representativos realizan las ONGD. Estas acciones pueden desarrollarse entre las ONGD de forma conjunta o individual, tanto en ámbitos regionales, nacionales como internacionales. El objetivo principal es actuar positivamente, desde los objetivos transformadores de la cooperación internacional y la acción humanitaria, en el hacer institucional público y en aquellos colectivos y entidades privadas que ejercen su capacidad de decisión en todo aquello que afecta a las poblaciones del Sur.

**Indicador:** una unidad de información medida en el tiempo y que puede mostrar cambios operados en una situación dada. Medio para medir lo que efectivamente ha ocurrido en comparación con lo planificado. Un indicador es un factor que muestra el progreso (o su ausencia) con la finalidad de alcanzar los objetivos de un proyecto/programa.

**Índice de Desarrollo Humano:** Nace en 1990 y mide tres elementos que se consideran fundamentales para que las personas tengan mejores oportunidades en su vida (desarrollo humano): salud, educación e ingreso per cápita. Con el paso del tiempo se han ido creando otros índices complementarios, como el índice de Pobreza Humana, el de Desarrollo Relativo de Género y el de Potenciación de Género.

**Instrumentos:** herramientas que permiten la recolección de la información cuantitativa y cualitativa necesaria para la medición de los indicadores seleccionados y para describir los procesos en un proyecto.

**Insumos:** recursos financieros, humanos y materiales necesarios para producir resultados en un proyecto/programa.

**Línea de base:** instrumento que permite identificar, conocer y describir la situación presente de algo que deseamos cambiar.

**Lista del CAD:** Contiene los países y territorios que son candidatos a recibir ayuda internacional. Se divide en dos partes: la primera incluye a los países que pueden acceder a la AOD, clasificados según sus ingresos (países menos adelantados, países de ingresos bajos, países de ingresos medio-bajos, países de ingresos medio-altos, países de ingresos altos); en la segunda, aparecen las naciones de Europa Central y del Este, los nuevos Estados Independientes de la antigua URSS, y otros países considerados de mayor desarrollo relativo.

**Logro:** conseguir los resultados y objetivos planificados y la solución del problema que dio origen al proyecto.

**Metas:** Son objetivos muy específicos a corto plazo y que pueden ser medidos en términos numéricos. Deben ser medibles, apropiadas, temporales, específicas y realistas y pertenecen a un componente específico del programa.

**Metodología:** procedimientos adoptados. Es el soporte en la planeación, ejecución y seguimiento del trabajo científico, técnico y tecnológico del quehacer humano.

**Monitoreo:** sistema de permanente elaboración, recopilación y análisis de datos e información durante la ejecución de un proyecto. Es la validación continua, tanto de las actividades de un proyecto como del uso de los insumos en beneficio de la población meta.

**Objetivo:** lo que se desea lograr. Resultados deseados, futuros deseados, resultado final de un proyecto.

**Objetivo de desarrollo:** cambio que, normalmente, sólo puede verificarse en el mediano y largo plazo, y como consecuencia de otros factores que se suman al posible efecto de un proyecto.



**Objetivos específicos:** Resultados esperados o expectativas de un programa; representan cambios en el conocimiento, actitudes o conductas de los usuarios del programa; describen en términos medibles e indican un período específico dentro del cual se obtendrán.

**Objetivos de Desarrollo para el Milenio (ODM):** Ocho objetivos acordados en septiembre de 2000 por 189 países. Deberían cumplirse en 2015. Al ritmo actual ninguno de los ocho objetivos serán cumplidos en el plazo acordado.

**Organizaciones civiles:** En el plano internacional están jugando un papel sobresaliente de control democrático, al tiempo que exponen e incorporan a la agenda mundial, problemas y opciones que difícilmente hubieran captado el interés de otros sectores. Estos elementos son fundamentales en el contexto de la globalización, donde entes ajenos al control democrático (como empresas multinacionales y organismos internacionales) están concentrando mucho poder.

**Organizaciones multilaterales:** Instituciones internacionales de origen público creadas por voluntad de un conjunto de países, que se comprometen a su mantenimiento mediante el pago de cuotas. El dinero va a un fondo común, en el que desaparece la identidad del donante. Su contribución a la cooperación es importante porque facilitan la coordinación entre donantes, y porque han atesorado, a lo largo de los años, una valiosa experiencia técnica y humana en este terreno.

**PIB per cápita:** Se obtiene dividiendo el PIB entre el número de habitantes. Se trata de un indicador que no refleja la concentración de la riqueza. Por ejemplo, si el PIB fuera de 1.000 dólares y sólo existieran dos habitantes, el PIB per cápita indicaría que a cada individuo le corresponden 500, sin señalar cuál es el reparto real entre ambos.

**Plan:** especificación detallada de cómo se va a implementar algo (por ejemplo una estrategia, un proyecto o el lanzamiento de un nuevo producto o servicio).

**Plan estratégico:** plan global de largo alcance, que incorpora el análisis del entorno y fija la posición de una organización o empresa frente al entorno o a sus competidores. Identifica la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Es tarea fundamental de la dirección de una organización o empresa.

**Plan operativo:** plan de trabajo, optimizado que contemple una lista detallada de actividades, cronograma, responsables, presupuestos y fuentes de financiamiento. Es de corto alcance y es tarea de las áreas operativas de una organización o empresa.

**Planificación:** esfuerzo por definir lo que se pretende lograr en el futuro, de tal manera a deducir de allí, si lo que se está haciendo corresponde o no a aquello a lo que se quiere llegar.

**Planificación estratégica:** proceso continuo que permite ubicar a una organización en su medio ambiente con el objeto de definir sus orientaciones, sus estrategias y sus programas.

**Plataforma 0,7%:** Movimiento social surgido en España, en 1993, bajo el lema "0,7% Ya". Logró que un sector importante de la población se sensibilizara sobre la cooperación al desarrollo. Gracias a su trabajo y presión, los partidos políticos que concurren a las elecciones generales de 1996 se comprometieron a que España alcanzaría esta emblemática cifra. Este compromiso no se ha cumplido todavía.

**Plataforma de ONG de Acción Social:** Es una organización de ámbito estatal constituida en 2000, formada por 20 organizaciones que representan a numerosas asociaciones y demás entidades del Tercer Sector, implicadas en un amplio abanico de actividades a nivel local, autonómico y estatal dirigidas a la erradicación de las situaciones de marginación y discriminación social. La plataforma desarrolla diversos programas con el objetivo común de contribuir a la inclusión y cohesión social, y a trabajar para que la igualdad y libertad de las personas y los grupos sociales sea real y efectiva.

**Presupuesto:** detalle del origen y destino de los recursos necesarios para ejecutar un plan operativo.

**Programa:** acción normalmente integrada por un conjunto de proyectos relacionados que contribuyen al logro de objetivos determinados.



**Proyecto:** conjunto de acciones coordinadas e interrelacionadas, que buscan lograr un objetivo determinado, durante un periodo de tiempo definido y con recursos limitados.

**Resultados:** lo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades. También conocidos como productos del proyecto.

**Sectores sociales básicos:** Según el CAD, son cuatro: 1) Educación Básica (educación primaria, capacitación básica de jóvenes y adultos, y educación de la primera infancia); 2) Salud Básica (atención sanitaria; infraestructura y nutrición básica; control de enfermedades infecciosas; educación y formación de personal sanitario); 3) Programas sobre Población y Salud Reproductiva (políticas sobre población y gestión administrativa; atención salud reproductiva; planificación familiar; y lucha contra enfermedades de transmisión sexual como el SIDA); y 4) Depuración y Suministro de Agua (abastecimiento y depuración de agua).

**Seguimiento:** acompañamiento, forma rudimentaria y no estructurada de monitoreo.

**Seguridad alimentaria:** Significa que toda persona debe tener acceso a una alimentación adecuada, para desarrollar su vida en las mejores condiciones físicas y mentales. Para ello es necesario asegurar la disponibilidad de alimentos básicos y el acceso a ellos (por medio de ingresos económicos adecuados y el abastecimiento regular de alimentos). Este concepto se formalizó en la Conferencia Mundial sobre Alimentación organizada por la FAO en 1974.

**Sello Fairtrade (Fair Labeling Organizations International - FLO):** Ofrece credibilidad a los Sellos de Comercio Justo, garantizando una certificación independiente, transparente y competente de desarrollo social y económico.

**Tasa Tobin:** Propuesta en 1971 por James Tobin (EEUU, 1919- 2002), Premio Nobel de Economía. Impuesto que se cobraría a las transacciones internacionales, para desalentar la especulación. Los movimientos por una globalización alternativa opinan que los ingresos que este impuesto produciría podrían ser una importante fuente de financiación para combatir la pobreza en el mundo.

**Evaluación preliminar. Nombre:** \_\_\_\_\_

**Subraye la respuesta correcta:**

**1. Grandes líneas de la Cooperación Internacional que sirven de referencia para ejecutar proyectos:**

a. Ciclos del proyecto b. Programas de cooperación c. Tendencias de la cooperación d. Planes

**2. Fases que sirven para identificar, formular y ejecutar desde el inicio hasta el final de la intervención:**

a. Ciclos del proyecto b. Programas de cooperación c. Tendencias de la cooperación d. Planes

**3. Se aplican operaciones aritméticas básicas sobre todo cuando se formula:**

a. Objetivos b. Resultados c. Actividades d. Medios de verificación e. Indicadores

**4. Técnica que ayuda a identificar una problemática con participación de población y ejecutores es:**

a. Árbol de objetivos b. Análisis de participantes c. Análisis de viabilidad d. Árbol de problemas

**5. Técnica que ayuda a identificar proyectos posibles con participación de población y ejecutores es:**

a. Árbol de objetivos b. Análisis de participantes c. Análisis de viabilidad d. Árbol de problemas

**6. Una técnica que ayuda a identificar organizaciones y grupos involucrados en el proyecto es:**

a. Árbol de objetivos b. Análisis de participantes c. Análisis de viabilidad d. Árbol de problemas

**7. Una técnica que ayuda a priorizar opciones entre varias intervenciones posibles es:**

a. Árbol de objetivos b. Análisis de participantes c. Análisis de viabilidad d. Árbol de problemas

**8. La lógica vertical secuencial de la Matriz de Planificación es la siguiente:**

a. Resultados, actividades, objetivo específico, o. general b. O. General, actividades, resultados.  
c. O. específico, resultados, actividades. d. O. General, O. Específico, Resultados, Actividades

**9. La lógica horizontal secuencial de la Matriz de Planificación es la siguiente:**

a. Hipótesis, indicadores, lógica de intervención b. Lógica de intervención, medios de verificación.  
c. Lógica de intervención, indicadores, medios de verificación, supuestos o hipótesis.  
d. Indicadores, supuestos o hipótesis, lógica de intervención, medios de verificación

**10. Se entiende por aquel fin más amplio y de largo plazo con el que contribuirá el proyecto:**

a. Objetivo específico b. Resultados c. Actividades d. Medios de verificación e. O. general

**11. Se entiende por el propósito que se alcanzará con la ejecución del proyecto:**

a. Objetivo específico b. Resultados c. Actividades d. Medios de verificación e. O. general

**12. Son los productos específicos obtenidos por el proyecto:**

- a. Objetivo específico   b. Resultados   c. Actividades   d. Fuentes de verificación   e. O. general

**13. Acciones que se deben realizar para obtener los productos concretos del proyecto:**

- a. Objetivo específico   b. Resultados   c. Actividades   d. Fuentes de verificación   e. O. general

**14. Aquellos elementos que permiten medir el grado de avance o logro de objetivos y resultados:**

- a. Objetivo específico   b. Supuestos   c. Actividades   d. Fuentes de verificación   e. Indicadores

**15. Medios que permiten obtener la información necesaria para medir el avance del proyecto:**

- a. Objetivo específico   b. Supuestos   c. Actividades   d. Fuentes de verificación   e. Indicadores

**16. Factores externos al proyecto que lo afectan favorable o desfavorablemente y que es necesario prever antes de su ejecución.**

- a. Objetivo específico   b. Supuestos   c. Actividades   d. Fuentes de verificación   e. Indicadores

**Identificar cuáles son los principales temas que su organización trabajan de acuerdo a las tendencias de la cooperación (lo que muchos llaman los ejes temáticos).**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## Ejercicio Nº 2

Efectúe las conversiones siguientes entre sistemas:

Decimal	Quebrados	Porcentaje
0.4		
	$1 \frac{3}{4}$	
		100,00%
		33.33%
	$25/20$	
0.25		
0.75		
	$125/100$	
		150,00%
		5,00%
	$2 \frac{1}{2}$	
0.05		