

# **CAPÍTULO IV**

## **DISEÑO DE PROYECTOS SOCIALES**

---

## CAPÍTULO IV

### DISEÑO DE PROYECTOS SOCIALES

**E**l enfoque privado o financiero, tiene como objetivo obtener la mayor rentabilidad posible para las inversiones que realizan las empresas o los inversionistas, conseguir la rentabilidad implica que prime por encima de otros aspectos, el flujo de caja.

Sin embargo, existen inversiones que efectúan organismos sin fines de lucro o no gubernamentales (ONGs), en donde el objetivo primordial no es obtener rentabilidad o un flujo de caja que permita ganancias sobre las inversiones.

En los proyectos de las ONGs, el objetivo primordial se relaciona a mejorar la calidad de vida de la población en donde se ejecuta el proyecto, dicho de otro modo prima un criterio de beneficio social antes que un criterio de beneficio económico. Sin embargo en la preparación del proyecto, debe demostrarse que la inversión a realizar logra el objetivo de mejorar o cambiar la situación de la población afectada con un problema cualquiera (sean habitantes o instituciones sociales), en donde dicho problema limita la mejora de la comunidad o el grupo social en donde se ubica el proyecto.

Según GTZ, un proyecto social puede definirse como:

*Se entiende por proyecto de desarrollo (social), una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación ...*

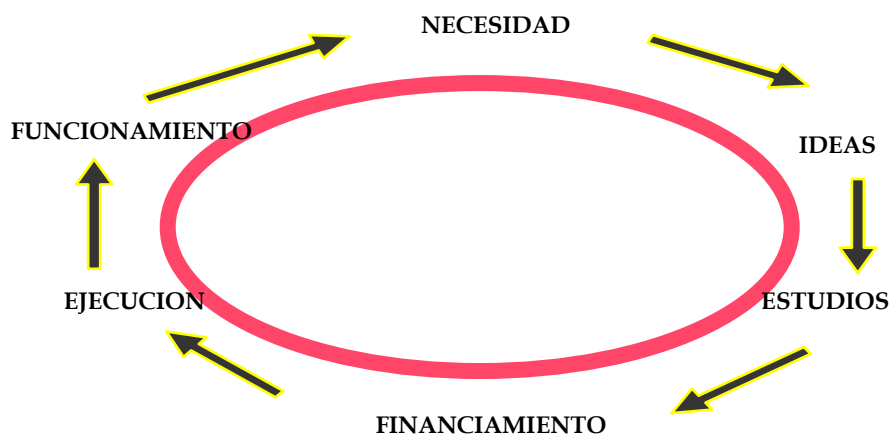
*La tarea fundamental es capacitar a las personas e instituciones participantes para que ellas puedan continuar las labores de forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo*

La definición supone un elemento adicional, la continuidad del proyecto, para ello es vital medir el logro de la mejora y como esta mejora será sostenida o gestionada por los involucrados en un proyecto (la sociedad vinculada), los mismos que se transforman en el propietario del proyecto al final de su ejecución.

Recuérdese las opciones reales, en donde se evaluaba si el dueño de un proyecto debía ejecutarlo o no en el futuro, este es un caso similar, sólo que sus criterios no son estadísticos, si no más bien, el riesgo se mide a partir de encontrar en la comunidad elementos que favorezcan o afecten la vida futura del proyecto.

Para medir todos estos aspectos se tienen criterios básicos de diseño de proyectos, que verifiquen el logro de un cambio cuantificable en la población y su posibilidad de continuidad autónoma o los riesgos futuros, esta herramienta es el Marco Lógico y se aplica al diseño de proyectos con fines sociales, también denominados proyectos sociales, los cuales tienen un ciclo de operación, el cual puede representarse siguiendo la figura 4.1, cabe señalar que este ciclo de operación es similar en todo proyecto:

**Figura 4.1. Ciclo de operación de un proyecto**



Fuente: Obando, GWU 2001.

El Sistema de Marco Lógico aplicado para el diseño de proyectos sociales, interviene durante todo el ciclo del proyecto, las fases de necesidades de los habitantes, ideas vertidas para resolver problemas o ideas sobre la realidad local, todas ellas están

contenidas en los análisis o etapas de identificación del marco lógico (etapas conocidas como análisis de involucrados y de problemas).

La fase de estudio previo al proyecto (lo que antes se mencionaba como factibilidad) se encuentra en la parte del planteamiento de alternativas de solución y en la construcción final de una matriz que indica que aspectos se trabajarán durante el proyecto, dicha matriz además señala la necesidad de recursos de financiamiento y la fase de ejecución esperada. Debido a que el Sistema de Marco Lógico es secuencial, también considera la parte de ejecución y funcionamiento, puesto que incorpora indicadores de logro en cada actividad u objetivo planteado durante el proyecto, esto lo transforma también en una herramienta de seguimiento de proyectos.

#### **4.1 Formulación técnica mediante Marco lógico**

Los proyectos sociales tienen como objetivo generar oportunidades de inversión para resolver problemas existentes en la sociedad, los cuales pueden estar concentrados en diversos aspectos, como por ejemplo: la infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades económicas o sociales, también puede invertirse en fortalecer las capacidades de los actores sociales, de modo que estos puedan generar sus propias acciones de desarrollo, o cualquier otra inversión que persiga mejorar la situación de una comunidad cualquiera o modificar su problemática actual, con fines de convertirla en comunidades que tengan oportunidades de bienestar social.

Los proyectos sociales se diseñan de modo participativo, esto se debe a que los actores sociales son los principales responsables de su desarrollo, por ello participan activamente en la detección de sus problemas, como también en el diseño de la solución.

Este proceso lógico de analizar problemas para proponer soluciones concretas y medibles, se conoce como sistema de marco lógico, la lógica del diseño de proyecto debe de tener un enfoque de respuesta a la problemática, respuestas que se transforman en la solución del problema, soluciones que tienen costos o requieren inversiones y que a su vez generan impactos positivos en la población, resolviendo o ayudando a resolver el problema detectado en la comunidad, de ese modo funciona el Sistema de marco lógico.

El Sistema de Marco Lógico (SML), es una herramienta diseñada en los años 70 por las agencias para el desarrollo como USAID, el BID, la Organización Panamericana de la

Salud entre otras. El SML surge como respuesta a las deficiencias existentes en la mayoría de programas o ayudas que existían para países en desarrollo y los logros obtenidos con estos recursos. Leon Rosenberg y Lawrence Posner, evaluaron en 1969 los programas de USAID para ayudas a países en desarrollo, estos programas a decir de los autores, tenían deficiencias de todo tipo, por ejemplo: inexistencia de objetivos claros, falta de delimitación y claridad en las actividades, las mismas que podían realizarse aún sin corresponder a las necesidades detectadas en el proyecto, no se medían los impactos o cambios logrados y los fracasos se atribuían a aspectos ni siquiera considerados en los proyectos, este diagnóstico revelaba principalmente que los recursos de ayuda externa era usados sin fines claros y peor aún sin analizar el aporte al desarrollo social que dichos fondos debían generar.

A partir de lo detectado por Rosenberg y Posner, se diseñó el sistema de marco lógico (cuyo nombre básicamente indica que debe haber coherencia lógica en lo que se encuentra como problema y lo que se planifica para resolverlo), el cual es un mecanismo de diseño de proyectos de desarrollo social, exigido por la mayoría de organismos de cooperación técnica organizacional o agencias de desarrollo, tales como: la Cooperación española (AECI), la Cooperación Alemana (FCPA, GTZ), la cooperación italiana (FIP), la cooperación belga, la cooperación holandesa (SNV), la cooperación canadiense (FCPC) la cooperación japonesa (JICA) y otros organismos de desarrollo como el Banco Mundial.

El SML esta basada en la noción de desarrollo, el desarrollo es un criterio que indica un cambio, dicho cambio mejora la situación de las personas, y puede darse en diversas esferas, el cambio económico con mejoras de ingresos o de gasto, el cambio social con mejoras en el acceso a servicios sociales, a inclusividad en la vida social o política del país, cambios culturales o cualquier otra dimensión que indique una mejora en la vida de las personas, cambio que debe ser permanentes en el futuro. Por ello el marco lógico trata de que los proyectos apunten a esos cambios en la vida de las poblaciones, que sean permanentes, dichos cambios deben ser medidos y las actividades para lograrlo deben estar alineadas con los resultados necesarios para lograr este cambio.

Estos procesos de cambio los conduce el estado, mediante inversiones públicas o acciones públicas que conduzcan a la mejora de la comunidad o también lo realizan agentes privados, la mayor parte de ella con fondos provenientes de la cooperación extranjera,

cuyos fondos han ido teniendo diversas tendencias, desde donaciones, créditos reembolsables o no reembolsables, ayudas que se han brindado directamente o en alianza con el estado local. Una tendencia actual en los esquemas de inversión de la mayoría de agencias de cooperación extranjera son los llamados canjes de deuda, es decir si por ejemplo: la deuda de Perú con algún país extranjero es de US\$ 20 millones, entonces el acreedor condona la mitad de la deuda si el Perú coloca un fondo de 5 millones y ellos colocan 5 millones adicionales, con lo cual el Perú cancela sus obligaciones y se abre un fondo que se destina a proyectos de desarrollo.

Una definición de SML, puede darse a partir de lo señalado por el BID:

*El Enfoque del Marco Lógico es un método de gestión de proyectos (esta basada en objetivos), tiene como propósito ofrecer una estructura al proceso de planificación y comunicar información clave a los tomadores de decisión, relativa a la evolución del proyecto desde su misma gestación.*

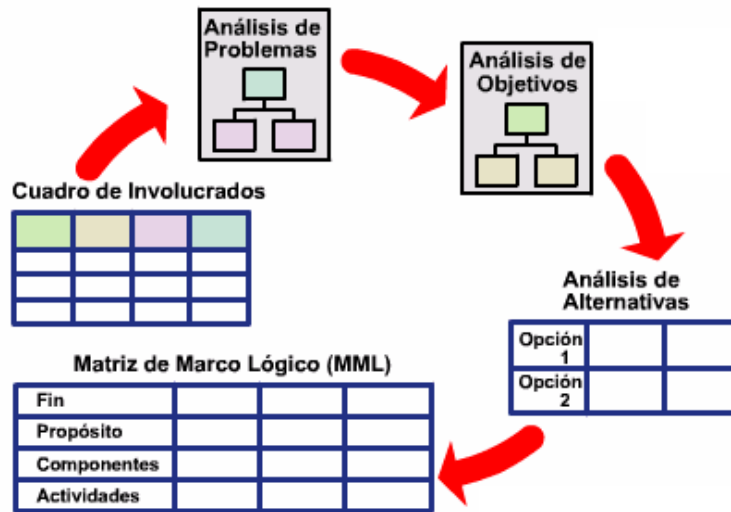
*El método bien puede usarse en todas las etapas de preparación y ejecución del proyecto: identificación, evaluación ex-ante, diseño, presentación ante los comités de revisión, ejecución y seguimiento, evaluación ex-post.*

El SML es una herramienta flexible, que puede ser mejorada en cualquiera de sus etapas y es además, un instrumento de control del proyecto, puede entenderse al SML como un sistema de planificación por objetivos, cada actividad del proyecto responde a logros medibles que se desprenden de uno o varios objetivos. El SML es por ello, un método de gestión de proyectos de cooperación que permite aplicarse en todas sus fases

El SML es un proceso de diseño y control de proyectos, que consta de diversas etapas:

- Análisis de Involucrados,
- Análisis de Problemas,
- Análisis de Alternativas y elección de estrategias o componentes
- Diseño final de la Matriz de Marco Lógico (MML), que sería la herramienta de evaluación ex ante y también sirve para el control y seguimiento del proyecto ex post.

Figura 4.2. Sistema de Marco Lógico



Fuente: BID

Cada etapa del diseño del proyecto con SML, persigue diversos objetivos, el paso inicial tiene como meta efectuar un conocimiento cabal de la realidad donde se aplica el proyecto, para poder identificar la problemática actual y sus alternativas de solución. En esta etapa se descartan alternativas no viables y el proyecto se diseña sobre bases concretas y alcanzables.

La fase final de diseño tiene como objetivo prevenir riesgos en la ejecución del proyecto, conocer las necesidades de recursos, la forma de administrarlos y los medios de controlar la marcha futura del proyecto y los impactos a lograr.

Un punto de partida importante en el diseño de proyectos, es tener a la mano información secundaria sobre la comunidad en donde se tendrá el accionar futuro del proyecto, de modo que al convocar a los actores locales, ya se tiene idea de las carencias, de modo que puede orientarse las reuniones a detallar estas carencias y lograr acuerdos que permitan la solución de las mismas.

Hay que considerar que los distintos agentes de cooperación internacional e inclusive las agencias de apoyo del estado, no solicitan detalles del proceso formulador en el SML, pero es necesario presentar la Matriz de Marco Lógico (MML), documento que es el proceso final del SML, de modo que las etapas que vamos a desarrollar son pasos necesarios en el

trabajo del diseñador, que se sistematizan en la MML, herramienta que será la usada por las agencias diversas de cooperación.

#### **4.2. Análisis de Involucrados**

En el pasado, el diseño de proyectos con impacto en el desarrollo socio económico, se hacía directamente desde las oficinas públicas, sin considerar la participación activa de la sociedad civil. Esta concepción centralista por un lado y poco eficiente por otro aspecto, al no determinarse a cabalidad la existencia de recursos locales, ha primado durante décadas; las consecuencias derivadas de este diseño y ejecución de proyectos no participativo, eran desde el no uso de la infraestructura, porque no contempla las prácticas locales, su poco uso por una mala estimación de los beneficiarios, también déficit de capacidad de uso por una subestimación de la demanda.

Bajo estos mecanismos de diseño, por lo general se encontraba resistencia local o un nulo apoyo a los equipos ejecutores del proyecto, lo cual conspiraba para el logro de los objetivos o impacto en el desarrollo local.

En la última década las exigencias de los organismos de cooperación internacional en torno a la participación local, han obligado a los diseñadores de proyectos ha desarrollar esquemas participativos de diagnostico local, que permitan detectar los problemas y posteriormente plantear alternativas de solución que cuenten con el respaldo local. Eso supone además, que los actores sienten al proyecto como suyo, como un resultado de su accionar o rol protagónico en el desarrollo, de manera que se genera una pertenencia al proyecto.

La herramienta más usada para obtener información sobre los actores locales y punto de partida del diseño de proyectos sociales, se denomina análisis de involucrados, el mismo que puede ser desarrollado en reuniones grupales abiertas o bajo diversas entrevistas de campo a los actores relevantes en una comunidad. El análisis de involucrados consiste en llenar la siguiente matriz:



Figura 4.3. Matriz de involucrados

Cuadro de Involucrados			
Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos

**Los grupos** se refieren a todos aquellos actores sociales representativos y con influencia local, por ejemplo en un proyecto de irrigación local, los actores relevantes pasan por representantes de los usuarios del agua de riego o agricultores, las autoridades políticas locales, las autoridades representantes del gobierno que están involucrados en el tema agrario, entre otros.

Es vital identificar bien a los grupos relevantes para un proyecto, excluir a alguno puede generar problemas de validez en los acuerdos que serán llevados adelante en el proyecto, tener grupos irrelevantes puede ocasionar desviaciones en torno a la problemática y sesgar las reuniones hacia demandas que pueden ser no cubiertas, generando desánimo o se propician demandas que las agencias de cooperación no tienen como cubrir, generando rechazo en los actores locales. No debemos olvidar que los grupos que se sientan identificados con el equipo de diseño del proyecto, movilizarán sus recursos para apoyar el trabajo a realizar. Aquellos grupos excluidos o minimizados en las reuniones grupales, pueden movilizar sus recursos para boicotear el proyecto, de modo que conocer los grupos es vital a la hora de negociar el apoyo o tener salidas frente a posibles grupos opositores.

Un ejemplo extremo puede ser el siguiente:

*En un distrito del norte del país, se convocaron reuniones grupales para poder plantear los problemas en torno a educación, los actores invitados son los profesores, directivos locales, autoridades locales, padres de familia (todos basados en sus representantes). Para tener un proceso inclusivo, los diseñadores de proyectos invitaron además a organizaciones políticas locales, una de ellas en un amplio debate pidió la creación de una universidad técnica del distrito, en una comunidad urbana en donde ya existían por lo menos cuatro universidades relativamente cercanas, el debate ardoroso concluyó en eso como una prioridad, lo cual rebasaba las capacidades de la agencia de cooperación e inclusive de los actores públicos.*

Esta fue una muestra de los sesgos en las reuniones, que pueden llevar a tener diagnósticos errados y más aún llegar a acuerdos no relevantes para el desarrollo de la comunidad de manera específica. Es importante que participen no sólo quienes se benefician con un futuro proyecto, sino también aquellos que se vean afectados, para que se puedan encontrar puntos de apoyo hacia aquellos o de compensación que permitan ir adelante con el proyecto sin reacciones adversas.

Los grupos de interés pueden ser diversos y va a depender de la naturaleza del diagnóstico a efectuar, de los intereses específicos que tengan los diseñadores de proyectos o las agencias de cooperación, algunos grupos relevantes pueden ser:

- Asociaciones de padres de familia
- Organizaciones gremiales productivas
- Organizaciones comerciales
- Organizaciones deportivas
- Organizaciones culturales
- Agencias públicas sectoriales
- Organización estatales municipales o regionales
- Grupos de vigilancia social
- Organismos no gubernamentales existentes en la zona de diagnóstico
- Organizaciones religiosas, y demás grupos relevantes en la zona.

Es vital tener los actores indicados para un buen diseño de proyectos, veamos el siguiente ejemplo:

*En una comunidad andina, caracterizada por sus deficientes niveles de vida y pocas capacidades productivas, una entidad de cooperación internacional inició un proyecto de mejoramiento de la producción y comercialización de leche, para ello convocó a los productores de leche y derivados existentes en la zona, hizo un diagnóstico e inició el proyecto consistente en mejora técnica primeramente.*

*Los resultados del proyecto no fueron los esperados, un análisis ex post encontró que a la par que ellos efectuaban su intervención, existían en la zona 20 ONGs, todas ellas con diferentes programas de apoyo, además de la ayuda social del gobierno, existían de ese modo, programas forestales, programas de cultivos y muchos otros que daban al campesino una sensación de bienestar externo antes que autodirigido, de modo que su motivación en un programa más, sólo consistía en ayudas tangibles, más que en ayudas relacionadas al mejoramiento técnico, puesto que su nivel de vida estaba artificialmente sustentado por la variedad de ayudas recibidas.*

*Esto es una muestra de la debilidad en el diseño sin convocar a los diversos actores intervinientes, de modo que la estrategia hubiera sido única, consensuada, complementada o priorizada entre todos los actores.*

Conocer los grupos de interés o involucrados, no es una tarea general, es un trabajo que implica un diagnóstico detallado de la zona, en lo referente a la situación de las familias, por ejemplo, veamos el diagnóstico social de un grupo poblacional ubicado en la región Lambayeque, en las fronteras con la región La libertad y Cajamarca:

#### **Diagnóstico del Territorio de Zaña - Lambayeque - Perú**

##### **a) Marco Geográfico:**

- La población beneficiaria habita en la zona costera; ésta presenta una topografía poco accidentada, excepto las zonas de penetración andina, que presenta mayores accidentes en el terreno, la población se ubica en un espacio comprendido entre 200 a 600 m.s.n.m. La ganadería, se desarrolla en dos espacios geográficos:
- Desierto superárido- Premontano Tropical. Conformada por franjas costeras con cultivos de maíz, arroz, hortalizas y caña de azúcar en la parte más alta. Comprende Zaña, Lagunas y anexos.
- Matorral desértico- Tropical. Conformada por zonas con vegetación tipo bosque seco y en las partes

más altas con vegetación tropical húmeda, cultivos de maíz básicamente, va desde Oyotún, Nueva Arica hacia las zonas andinas.

- La distribución estacional de las lluvias, rige los calendarios agrícolas; en ocasiones se han presentado sequías casi absolutas o de períodos que llegan a ser de 3 a 4 meses al año, en estas condiciones la actividad agrícola se torna muy difícil y la ganadería pasa a tomar importancia usando alimento derivado del maíz (panca), brotes en las zonas y forraje de arroz seco.

**b) Características socioeconómicas:**

- **Grado de pobreza relativa:**

Las comunidades campesinas objeto del proyecto son consideradas dentro del nivel de vida Muy Pobre, según el Mapa de Pobreza elaborado por FONCODES (Año 2000 MIMDES), según INEI en estas zonas la pobreza llega hasta 47% de la población (caso de Nueva Arica) y la pobreza extrema llega al 20%, zonas con menor índice de pobreza absoluta son Zaña y Cayaltí con 22% a 29% de la población respectivamente, cifras que aumentan en el caso rural.

- **Nutrición:**

Los distritos mencionados mantenían una tasa de desnutrición crónica superior al 33% en niños menores a los 7 años, algunos distritos como Oyotún y Nueva Arica llegaban a 37% de desnutrición crónica.

- **Situación económica:**

La principal fuente de empleo e ingreso es la agricultura, combinada con la actividad ganadera, que también es el principal medio de reserva de capital de la familia; la actividad de cría se concentra en pequeños corrales o establos anexos a la vivienda o el campo agrícola (en el caso de pequeños productores de maíz) se tienen pastoreos en campos agrícolas en etapa de preparación y en pastos pequeños propios del tipo de zona.

Se estima un ingreso anual de US 1,400 por familia, integrada por 5 personas en promedio, los ingresos provienen de los jornales agrícolas, la venta de leche, ganado en pie, la venta de pequeñas producciones agrícolas (acopiado por los intermediarios a precios exigüos). Por estas condiciones, la provisión de ingresos es intermitente y se agrava en situaciones de sequía en donde los jornales se hacen muy esporádicos.

- **Cobertura educativa:**

El servicio educativo es de baja calidad y la cobertura es parcial en el Nivel Secundario. Sin embargo, en la familia es consciente de la importancia de la educación formal, siendo el porcentaje de analfabetismo de 10% en promedio, siendo la más alta de 14% en Oyotún. El nivel de calidad deficiente y la cobertura pequeña en secundaria es la razón para que más del 60% de jóvenes sólo tenga primaria (INEI - Censo 93 y pre censo 99 - ENAHO)

- **Situación sanitaria:**

La tasa de mortalidad infantil promedio de la provincia es de 38 por mil nacidos vivos, promedio mayor al nacional; las enfermedades más frecuentes son las infecciones respiratorias y de diarreas, influye en estas últimas el que la mayoría de las viviendas urbanas no cuenten con acceso al sistema de desagüe (las rurales ninguna). Los pobladores se atienden en los centros de salud de Zaña, Lagunas y Oyotún, los jornaleros que trabajan en empresas formales se atienden además en el Seguro Social de Cayaltí, sin embargo la cobertura de estos centros es limitada, con programas rurales del Ministerio de Salud para educación en prácticas sanitarias, prevención, control de niños y vacunación.

- **Deficiencias habitacionales:**

Las viviendas de los ganaderos y pequeños agricultores - jornaleros, son por lo general de adobe, con ampliaciones hechas con caña y barro o esteras, no cuentan con energía eléctrica mucho menos agua potable o desagüe. Las capitales de distrito cuentan con estos servicios básicos pero en un 40% a 60% de la población; la cobertura en este sentido es bastante deficiente.

**c) Población:**

La tasa de crecimiento intercensal ha sido negativa en los distritos más alejados: Nueva Arica y Oyotún con -1% y baja en los distritos más urbanos como Zaña y Lagunas, con 1.5%, estas tasas son causadas por la migración de los jóvenes hacia las ciudades de Chiclayo y Trujillo (otros puntos son Chepen y Pacasmayo, ciudades provinciales grandes en la zona), en busca de empleo o mejor condición para su educación. Sin embargo, las familias les transfirieren recursos a los migrantes para su sostén en las ciudades.

A partir de la información anterior y ya en función a la problemática específica que evidencien los grupos de interés, se pasará a detallar la situación o diagnóstico de los grupos que resulten beneficiados.

Para ello se trabajan los demás aspectos del análisis de involucrados, como sus intereses, recursos y demás aspectos de la vida socioeconómica en la zona donde se ejecutará el proyecto.

**Los intereses** se refieren a las motivaciones de cada grupo en torno al problema de desarrollo que tiene la comunidad, por ejemplo si en la comunidad existe un déficit de cobertura de salud, los intereses de cada grupo invitado se orientan a como ellos se ven influenciados por este problema o como les afecta su solución. Por ejemplo en este caso se han invitado a la junta administradora de salud local, su interés claro es poder atender a más conciudadanos, en el caso de los médicos, su interés es poder incrementar su radio de acción y con ello justificar su accionar ante la administración de salud del estado, para la autoridad política su interés estriba en el bienestar de su comunidad.

Los intereses no sólo se enfocan en las necesidades o motivaciones de los miembros de la comunidad, sino también en los intereses que tengan los miembros de las organizaciones de apoyo que trabajarán en el proyecto o en los intereses de las agencias de cooperación internacional o los fondos de ayuda local, esto sirve para delinear un proyecto que pueda ser acogido por estas instituciones y llevado adelante con las mejores condiciones posibles. El análisis de los intereses nos ayuda a visualizar de mejor manera que grupos son los principales implicados en la marcha futura del proyecto, es decir aquellos que podrían ser beneficiarios directos o afectados de modo directo, asimismo detectamos que grupos no están aparentemente vinculados a la problemática tratada en las jornadas participativas, estos grupos podrían estar excluidos del proyecto o serían afectados de modo indirecto o ser beneficiarios indirectos.

**Los problemas percibidos** son todos aquellos que los involucrados han detectado, es como se ven afectados ellos por la situación de déficit social o económico en la que se encuentran, estos problemas son la base para armar progresivamente el proyecto, puesto que los problemas de mayor incidencia serán los que el proyecto buscará resolver.

Al invitar a los actores sociales a plantear sus problemas y con ellos construir de ese modo la posible solución futura, los involucrados adquieren pertenencia con el proyecto, de modo que lo defenderían en su diseño y en su ejecución, este es un objetivo importante además para poder ser lo más eficiente posible en el uso de los recursos que el proyecto aporte. Es bueno que los problemas percibidos se mencionen como situaciones de gravedad que requieren una solución y no sean abiertamente una solución escondida, por ejemplo:

1. No tenemos capacitación
2. Los productores desconocen técnicas de manejo de riegos y otras labores técnicas

El primer caso, señala un problema de redacción encubierta, es decir que el diagnóstico es obvio si recurrir al análisis de involucrados, basta con tener datos secundarios, por otro lado mencionar que no se tiene capacitación, requiere una solución obvia, para lo cual no era necesario llegar al análisis realizado, la solución es tener capacitación, sólo que el problema es incompleto.

La expresión 2, señala un déficit claro, se desconocen diversas técnicas, es rol del proyectista indagar con los involucrados que aspectos del manejo productivo deben mejorarse y como ello incide en la producción, además porque desconocen estas técnicas, acaso es por analfabetismo, o por prácticas tradicionales que no cambian o por falta de recursos, o por falta de especialistas, es decir el problema genera una discusión muy importante para el diseño del proyecto.

**Recursos y mandatos**, son referidos al poder o influencia que tienen los diversos grupos, además de su representatividad jurídica y los recursos financieros y no financieros que pueden poner en el proyecto. La relevancia de esta parte radica en que se involucra actores con arraigo social y más importante aún, actores relevantes legalmente, de modo que

pueda ser sujetos de acuerdos contractuales entre el estado, los organismos de cooperación internacional y los beneficiarios. Muchos organismos de cooperación e inclusive las agencias estatales de desarrollo, solicitan que los beneficiarios pongan recursos sean estos financieros y también no financieros como mano de obra, locales para reuniones y otros.

Muchas veces no basta con el mandato legal, sino que además se requiere que la organización tenga una estructura formal que realmente funcione, y con mayor relevancia es si la estructura tiene continuidad y elección participativa, esto se conoce como el grado de fortaleza organizacional o institucional que tiene el grupo, a mayor fortaleza, mucho más será requerido como contraparte en los proyectos de cooperación.

En esta fase es bueno conocer la influencia en los medios de comunicación que poseen los involucrados, esto se hace necesario para poder movilizar a todos mediante mecanismos de comunicación masiva o también para saber el grado de poder e influencia social de un grupo de actores sociales. Son estrategias adicionales, conocer las conexiones políticas de los involucrados, de modo que ante proyectos de implicancia extra territorial o con términos legales de solución fuera de la comunidad, se pueda recurrir a las autoridades públicas o a la influencia de los medios políticos nacionales, también es necesaria esta parte, cuando los grupos opositores son bien relacionados con el medio político, de modo que el proyecto enfrentaría una oposición no sólo local sino también extraterritorial y muchas veces nocivo en el tipo de influencia social que recibiría la población.

Es indispensable que el análisis de involucrados se haga en conjunto al análisis de problemas, de modo que los participantes en las jornadas participativas, vean concreciones en su rol participante y no vean su rol como meros informantes, sino que vayan construyendo el proyecto desde el inicio de los talleres de trabajo.

### **Matriz de involucrados**

La matriz de involucrados es el punto de partida del diseño del proyecto, de ella emanarán la problemática de la zona en donde se trabajará el proyecto, problemática que será tomada en cuenta para ir diseñando el proyecto.

A continuación veamos un ejemplo acerca de la matriz de involucrados: Consideremos una comunidad con diversas carencias en los procesos de gestión del desarrollo local, esto es que las autoridades no tienen claro como conducir los esfuerzos de desarrollo y mucho

menos el mejor uso de los recursos que disponen, para identificar claramente los problemas se ha decidido iniciar un proyecto. Primero se trabajó un diagnóstico con la información secundaria existente, el diagnóstico, además los respectivos datos socio económicos, arrojó lo siguiente:

*Diversas entrevistas a lo largo de la provincia, han encontrado deficiencias que se relacionan directamente con procesos inadecuados de planificación concertada. Existe también, un limitado involucramiento de los agentes estratégicos: Funcionarios municipales, autoridades y sociedad civil en el conocimiento de las nuevas herramientas de planificación, esto se debe que hasta la fecha estos actores sociales ofertan escasa capacitación específica en gestión municipal acorde a la normatividad actual y proceso de modernización del Estado.*

*La situación se agrava debido a las exigencias del Ministerio de Economía (MEF) en materia de diseño de proyectos, para evitar problemas en el financiamiento público.*

*Los distritos visitados, tienen diagnósticos desactualizados, y no se cuenta con un documento a nivel provincial que incorpore el análisis de la realidad actual de todos los distritos; los lineamientos futuros o el diseño de un Plan Concertado de Desarrollo de la provincia presenta limitaciones son inexistentes, en algunos distritos se han trabajado documentos de desarrollo que tienen muchas carencias en su contenido, que además están requiriendo su adecuación a las exigencias normativas del MEF.*

*La gestión de proyectos en los municipios distritales y provincial, es limitada por contar con un escaso número de actores con conocimientos en formulación de proyectos y gestión municipal y aún no se implementan áreas institucionales para el desarrollo de perfiles técnicos adecuados a la normatividad del SNIP, además dichos perfiles por lo general no son de conocimiento en su diseño o impacto, de la población afectada o beneficiaria, en todo caso los actores locales no participan del diseño de perfiles o de sus ideas base para el desarrollo de sus respectivos distritos y provincia.*

*Todas estas limitaciones, hacen que no se cuente con proyectos articulados con el desarrollo Regional, es por eso la necesidad imperiosa de busca la integración del*



*desarrollo provincial, los actores exigen fortalecer capacidades básicas de talentos locales en cada distrito para generar una cadena provincial que articule por un lado a planificadores de las municipalidades y de otro lado a líderes y lideresas de la sociedad civil. Es innegable la necesidad que los funcionarios municipales, luego de una capacitación especializada, desarrollen habilidades para la elaboración de la documentación exigida por los nuevos lineamientos del MEF a través del Sistema Nacional de Inversión Pública-SNIP y la mejora en el proceso de formulación de los presupuestos participativos, en donde el rol de la sociedad civil es muy importante para delinear un futuro consensuado.*

*La integración de los planes de desarrollo distritales de la provincia, en un Plan integral de desarrollo concertado, es una exigencia para que las autoridades municipales adopten decisiones adecuadas que contribuyan al desarrollo local en concordancia con las políticas sectoriales a nivel regional y nacional.*

El diagnóstico anterior, muestra las necesidades diversas de los grupos de interés en la provincia, que puede visualizarse en la matriz siguiente, la misma que se construye ampliando el diagnóstico anterior con talleres participativos y sirve además para discutir la problemática y la forma de solucionarla es decir empezando el diseño del proyecto:

**Tabla 4.1. Matriz de involucrados Proyecto: Gestión del desarrollo Provincial**

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas</b>	<b>Recursos</b>
Alcalde	Bienestar de la comunidad	Los funcionarios tienen limitadas capacidades para cumplir exigencia del MEF en planificación y proyectos Los distritos y provincias tienen limitantes en la gestión del desarrollo Hay fallas en la coordinación institucional, interdistrital y provincial	Mandato popular Presupuesto anual
Asociación de padres	Mejora de la infraestructura educativa	Débil coordinación institucional generalizada y poca coordinación con los gobiernos locales Escasa participación en el presupuesto participativo local	Recursos no financieros, capacidad de movilización social Validez legal
Directivos Educación	Calidad educativa	Diagnóstico del sector deficiente en infraestructura y calidad Pocas habilidades para el diseño de proyectos con fines educativos	Recursos no financieros Organismo público legal
Directivos Salud	Cobertura del servicio	Diagnóstico del sector deficiente en infraestructura y calidad Pocas habilidades para el diseño de proyectos con fines de salud	Recursos no financieros Organismo público legal

Jóvenes Asociados	Participación en la vida política y social	Escasa participación en el presupuesto participativo local Diagnóstico del sector deficiente en condiciones de riesgo para la salud e integridad del joven y niño	Recursos no financieros Validez jurídica
Productores Asociados	Mejora de la infraestructura de caminos y de riego	Escasa participación en el presupuesto participativo local Diagnóstico del sector deficiente en infraestructura económica necesaria	Recursos financieros y no financieros Validez jurídica
Comerciantes agremiados	Mejora de las condiciones de venta	Escasa participación en el presupuesto participativo local Diagnóstico del sector deficiente en infraestructura de mercados y condiciones sanitarias	Recursos financieros y no financieros Validez jurídica

### 4.3. Análisis de Problemas

El análisis de problemas esta muy integrado al análisis de involucrados, coexisten en el trabajo con los actores estratégicos de la comunidad.

El análisis de problemas, es la herramienta que permite medir el grado de importancia de los problemas planteados por los involucrados. Ellos mismos pueden identificar aquel que consideran un problema central o un problema crítico, este problema central tiene consecuencias para el desarrollo de la localidad, los cuales también son previamente identificados por los involucrados, de igual modo este problema central tiene orígenes o causas, los que son conocidos por ellos.

Es importante el análisis de problemas, ya que permite encontrar consistencia en lo que manifiestan los involucrados sobre su problemática, esto se debe a que algunos problemas pueden ser aislados o requieren su propio tratamiento particular, o algunos problemas pueden ser de fácil solución que no requieren un proyecto específico, otros problemas pueden ser de tal magnitud que es mejor considerarlos como algo externo al análisis pero que también influye en el desarrollo de la comunidad.

Los problemas deben ser bien identificados, *el problema no es ausencia de soluciones*, es decir el problema no es que no existan aulas, el problema es que la tasa de deserción escolar sea elevada, que la tasa de analfabetismo sea elevada o que la tasa de retraso escolar sea elevada, ese es un problema que tiene además diversas implicancias u orígenes, hay que tener cuidado a la hora de identificar problemas.

La identificación del problema central requiere que los involucrados dimensionen aspectos como:

- La magnitud de los problemas, una herramienta de ayuda para esta dimensión, puede ser usando variables como: población involucrada, eso indica que a más población afectada mayor magnitud e impacto en la resolución del problema.
- Gravedad del problema en cuanto a sus consecuencias, lo que indica que a mayores consecuencias para la comunidad, mayor importancia del problema y
- Finalmente, la prevención del problema con acciones locales y rápidas, a mayor posibilidad de prevención mayor importancia.
- Las tres dimensiones anteriores se resumen en el nivel de importancia de un problema, así aquel problema de gran magnitud, de amplias consecuencias y prevenible, será el de mayor importancia para la ejecución del proyecto.

Los problemas expresados por los involucrados requieren un análisis detallado, se deben analizar como aspectos totalmente negativos que afectan el desarrollo de la comunidad, no deben ser expresados como soluciones encubiertas, por ejemplo: No tenemos centro de innovación tecnológica, en este caso la solución parece obvia, pero este problema es más una expresión que esconde los verdaderos problemas de la comunidad, que podrían ser: Artesanos con conocimientos débiles en diseños modernos o agricultores con malas prácticas de cultivo, es decir el rol del diseñador de proyectos es encontrar realmente la expresión que redunde en señalar las debilidades o dificultades que impiden el desarrollo de la comunidad.

Veamos un pequeño ejemplo, para poder determinar el problema central:

*Una zona rural tiene una población de 5 mil hab. 70% de los adultos son analfabetos, el 50% de los niños tiene desnutrición. La zona carece de servicios de agua, desagüe y luz. La educación es unidocente y se cumple el 30% de las horas programadas al año. Su principal actividad es la ganadería vacuna, con rendimientos de carne y leche bastante bajos. El ingreso per cápita anual se estima en 400 US\$. El gobierno ha catalogado a esta zona como pobre extrema.*

Aquí hay diversos problemas que tienen que ver con varios grupos de interesados, pero cual es el problema central?, para ello es bueno evaluar cual problema puede englobar a todos:

- La actividad económica es deficiente, lo que genera ingresos bajos, además no permite mejores condiciones de vida como la nutrición adecuada.
- El deficiente sistema educativo no ayuda en el analfabetismo y seguirá afectando negativamente las condiciones productivas.
- La falta de servicios básicos no ayuda en las condiciones de salud, tampoco es un buen complemento de las actividades económicas.

Debido a que el diagnóstico complementa diversos problemas, es bueno hallar uno que englobe lo anteriormente expresado, esta idea central (o cualquier otra idea inclusiva) puede ser:

*Condición de vida inadecuada en la zona*

Estas condiciones de vida inadecuada son generadas por diversos aspectos, uno de ellos es el bajo nivel de ingreso y tiene diversas consecuencias, una de ellas es la baja nutrición de los escolares. Con lo cual hacemos un análisis completo de causas y consecuencias en torno al problema central.

Encontrar el problema central puede ser algo complicado o confuso para a comunidad, ya que cada grupo involucrado querrá hacer valer sus problemas como los de mayor importancia, para ayudar en la identificación del problema central se construye una matriz de problemas en donde se evalúan las dimensiones antes mencionadas, para ello sigamos el ejemplo anterior de la comunidad y sus problemas en construir un proceso concertado de desarrollo:

**Tabla 4.2. Matriz de Evaluación de Problemas Proyecto: Gestión del Desarrollo Provincial**

<b>Grupos</b>	<b>Magnitud</b>	<b>Gravedad</b>	<b>Prevención</b>	<b>Importancia</b>
Los funcionarios tienen limitadas capacidades para cumplir exigencia del MEF en planificación y proyectos				
Los distritos y provincias tienen limitantes en la gestión del desarrollo				
Hay fallas en la coordinación institucional, interdistrital y provincial				

Débil coordinación institucional y con los gobiernos locales				
Escasa participación en el presupuesto participativo local				
Diagnóstico del sector educación deficiente en infraestructura y calidad				
Pocas habilidades para el diseño de proyectos con fines educativos				
Diagnóstico del sector salud, deficiente en infraestructura y calidad				
Pocas habilidades para el diseño de proyectos con fines de salud				
Diagnóstico del población joven, deficiente en condiciones de riesgo para la salud e integridad del joven y niño				
Diagnóstico del sector productivo deficiente en infraestructura económica necesaria				
Diagnóstico del sector deficiente en infraestructura de mercados y condiciones sanitarias				

Vistos los problemas anteriores, se somete a criterio de los involucrados aquel que genere una importancia gravitante y de cuyo eje se generen una serie de limitantes locales, además este problema gravitante ha sido generado por diversas condiciones negativas de trabajo, sea la escasa participación o las fallas diversas acerca de los procesos de desarrollo local que se tienen en la comunidad.

Cada dimensión de la matriz de problemas que hemos construido, puede ser valorizada del siguiente modo:

- Magnitud u otras dimensiones: Alta (3), media (2) o baja (1). Podemos darle una magnitud alta, si el problema afecta a toda la población, baja si el impacto es sólo en algunos grupos poblacionales, y sucesivamente.

Para la dimensión importancia, podemos usar como resultado la suma del puntaje asignado a las demás dimensiones, pues estaríamos resumiendo el nivel de importancia de cada uno de los problemas.

Por ejemplo, evaluamos la matriz anterior (trabajo desarrollado en sesiones de trabajo con los involucrados), para ello cada problema se somete al escrutinio público, es decir a la

opinión y justificación por parte de los involucrados, además hay problemas recurrentes que pueden ser omitidos en este análisis de los problemas, porque se repiten o porque son ajenos a la problemática local.

El análisis en resumen, valora los diversos problemas para tener un rango de priorización de los mismos y además poder construir de manera lógica las propuestas que permitirán resolver los problemas de la comunidad. Veamos la tabla de problemas priorizados:

**Tabla 4.3. Evaluación de Problemas Proyecto: Gestión del Desarrollo Provincial**

Grupos	Magnitud 1	Gravedad 2	Prevención 3	Importancia 1+2+3
Los funcionarios tienen limitadas capacidades para cumplir exigencia del MEF en planificación y proyectos	3	3	3	9
Los distritos y provincias tienen limitantes en la gestión del desarrollo	3	3	3	9
Hay fallas en la coordinación institucional, interdistrital y provincial	3	2	2	7
Débil coordinación institucional y con los gobiernos locales	2	2	3	7
Escasa participación en el presupuesto participativo local	3	3	2	8
Diagnóstico del sector educación deficiente en infraestructura y calidad	2	2	3	7
Pocas habilidades para el diseño de proyectos con fines educativos	2	2	3	7
Diagnóstico del sector salud, deficiente en infraestructura y calidad	2	2	3	7
Pocas habilidades para el diseño de proyectos con fines de salud	2	1	3	6
Diagnóstico del población joven, deficiente en condiciones de riesgo para la salud e integridad del joven y niño	2	3	3	8
Diagnóstico del sector productivo deficiente en infraestructura económica necesaria	1	2	3	6
Diagnóstico del sector deficiente en infraestructura de mercados y condiciones sanitarias	1	2	3	6

Como puede verse en el cuadro anterior, el problema central es:

***“Deficientes capacidades para la gestión del desarrollo ”***

Obtenido el problema central es necesario analizar las causas de este problema, las cuales pueden ser en opinión de los mismos involucrados y diversas fuentes recurridas por el diseñador de proyectos (la información proviene de diagnósticos de campo, en caso de ser efectuados y de la matriz de involucrados) :

- Los funcionarios municipales, tienen limitadas capacidades para cumplir exigencia del MEF en planificación y proyectos
- Pocas habilidades en involucrados, para el diseño de proyectos con fines educativos y de salud
- Débil coordinación institucional y ausencia de mecanismos de articulación con los gobiernos locales
- Diagnóstico del sector educación y salud deficiente en conocimiento de la realidad de la infraestructura y calidad, planes de desarrollo sectorial limitados.
- Diagnóstico de la población joven, deficiente en conocimiento de la realidad de las condiciones de riesgo para la salud e integridad del joven y niño, planes de desarrollo sectorial limitados.
- Diagnóstico del sector productivo deficiente en conocimiento de la realidad de la infraestructura económica necesaria, planes de desarrollo sectorial limitados.
- Diagnóstico del sector comercial deficiente en conocimiento de la realidad de la infraestructura de mercados y condiciones sanitarias, planes de desarrollo sectorial limitados.

El problema central tiene también diversas consecuencias, es decir genera diversas trabas para el desarrollo local, esas trabas generan efectos negativos para la población de la zona de análisis, vemos las consecuencias:

- Los distritos y provincias tienen limitantes en la gestión del desarrollo, porque no formulan propuesta de inversión ni cuentan con planes concretos de desarrollo que limita su financiamiento por parte del MEF.
- Escasa participación de la población involucrada en el presupuesto participativo local
- Deficiente generación de proyectos y propuestas enmarcadas en un plan concertado de desarrollo.

Estas consecuencias tienen un impacto final en la población, este impacto debe revertirse con acciones de largo plazo, podemos enunciar este impacto como:

*“ Deficiente gestión del desarrollo socioeconómico de la provincia, no permiten mejorar las condiciones de vida de la población ”*

El análisis anterior de causas y consecuencias (basada en la matriz de involucrados así como en la información contenida en el diagnóstico), se conoce como **árbol de problemas** y su detalle es fundamental para construir luego los objetivos y alternativas de solución a los problemas planteados.

La figura 4.4 ilustra la lógica de diseño del árbol de problemas, por un lado las causas de un problema serían sus raíces, el problema central es el tronco del árbol y las consecuencias son las ramas del árbol.

**Figura 4.4. Árbol de problemas**



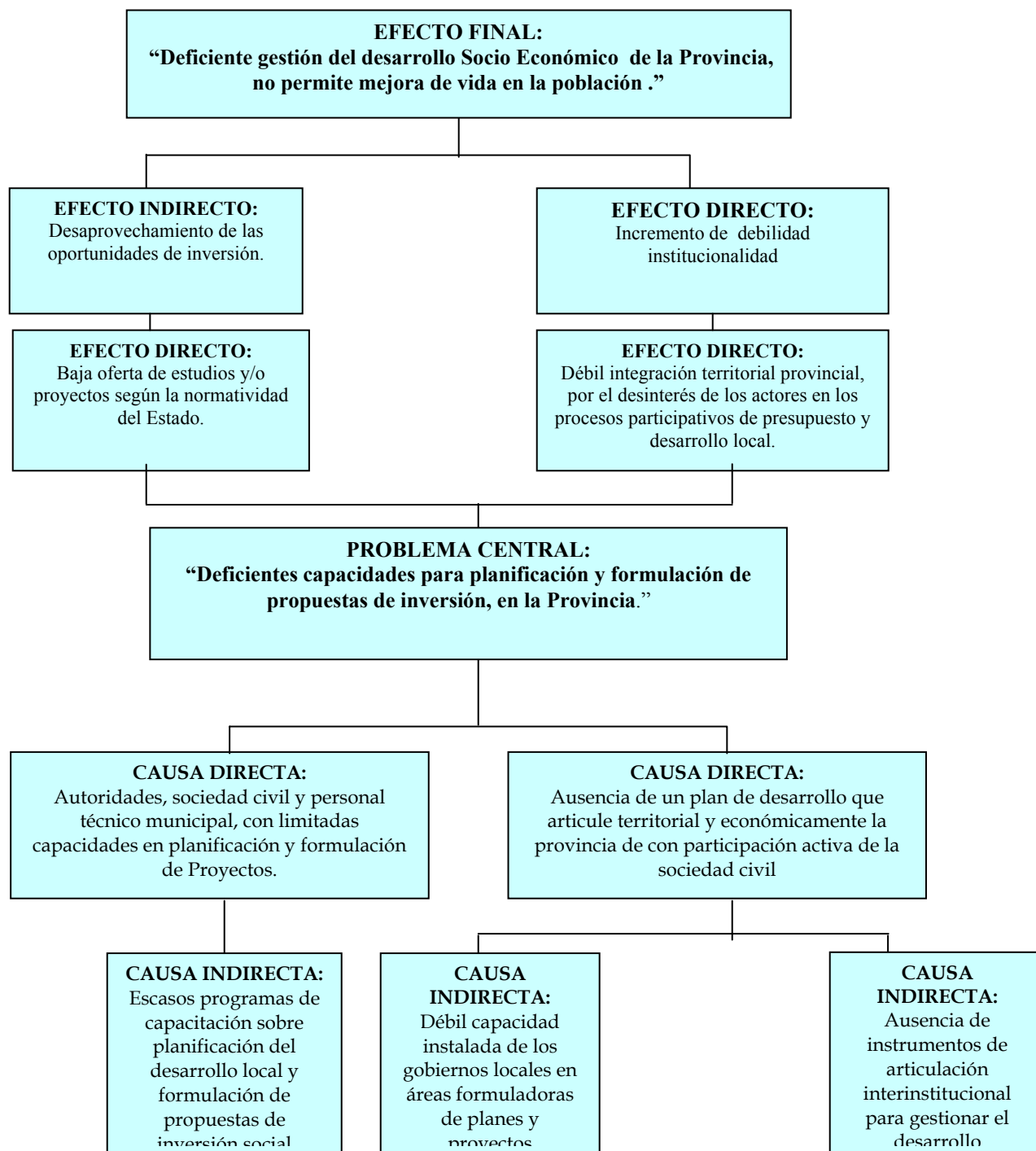
La construcción del árbol debe seguir un criterio de causa efecto y es bueno revisar esa causalidad, porque cuando rediseña un proyecto, este se hace para resolver el problema central, pero se hace atacando las causas para poder revertir así las consecuencias que genera el problema en el desarrollo de la comunidad.

En el ejemplo anterior, la falta de gestión de del desarrollo es causado, entre otros aspectos, por falta de coordinación local, esta falla de coordinación aunado a que se desconoce la realidad de cada distrito, es decir malos diagnósticos, genera que ende las decisiones de inversión pública estarán mal encaminadas, afectando el desarrollo de la provincia.



Otro tema es la falta de capacidades de los funcionarios e involucrados, de modo que su rol como actores y planificadores del desarrollo es débil, generando poca participación en los presupuestos, fallas institucionales de planificación concertada y limitantes en la gestión del desarrollo. Veamos el árbol de problemas en el ejemplo anterior:

**Figura 4.5. Árbol de problemas**



#### **4.4. Análisis de Objetivos**

El análisis de problemas permite identificar aquellas causas y consecuencias de una situación grave o limitante en el desarrollo de la comunidad, esta situación limitante o problema central debe ser revertido, muchas veces eso quiere decir que el proyecto se enfocará en resolver la limitante principal.

En otros casos los proyectos pueden ser más amplios que el problema central, trabajando diversos aspectos del desarrollo local, o solamente atacando una de las causas, todo depende de la magnitud de recursos con que cuente la comunidad y todos sus aliados en el proceso participativo de diseño del proyecto.

Para visualizar lo que queremos lograr en una comunidad con problemas diversos, debemos transformar dichos problemas en objetivos a lograr o en situaciones positivas.

El objetivo de esta transformación es lograr identificar una meta (basada en el problema central) u objetivo central, dicha meta debe ser alcanzada en función a diversas estrategias o alternativas de solución, estas alternativas salen de transformar las causas en medios de consecución del objetivo central.

Las alternativas, cuando son bien identificadas, permiten además visualizar los impactos o fines esperados con el proyecto, estos fines vienen a ser la transformación en positivo de los problemas consecuencias.

En este sentido el análisis de objetivos, es la base referencial para el diseño de alternativas o de acciones a seguir en el proyecto.

No olvidemos que cada paso del diseño de proyectos es participativo, de modo que los involucrados debatirán en esta parte si algunos objetivos son alcanzables o no, en el caso de no ser alcanzables debemos considerar que esos aspectos se mantendrán a favor del proyecto, caso contrario es un riesgo que debemos asumir y verificar la manera de evitarlo o gestionarlo en el futuro.

Puede darse el caso, que los problemas no sean fácilmente convertibles en soluciones, por ejemplo si el problema es bajos precios internacionales, no es fácil asumir que los precios serán altos, en ese caso este es un riesgo y el proyecto debe tener acciones de mitigación.

Otro aspecto a considerar es cuando los involucrados señalan problemas en donde la solución supera el accionar de la comunidad, en este aspecto, ese problema pasa a ser un supuesto que debemos considerar como positivo, siempre que esperemos que las autoridades de mayor nivel apoyen el proyecto.

Así como el análisis de problemas y su árbol de problemas, tiene relación de causa efecto entre problemas raíces y problemas consecuencias, debemos procurar que el análisis de objetivos tenga una relación de causalidad entre objetivos medios (la base del árbol) que sirven para lograr el objetivo centra (el tronco del árbol), este logro del objetivo central permite transformar las consecuencias en fines positivos deseados por la intervención del proyecto.

En esta etapa de diseño, también es importante verificar si no faltan aspectos a considerar en el proyecto, por ejemplo la comunidad consideró que se requiere mejores semillas, pero no se habló del aspecto de asistencia técnica, entonces la asistencia es un medio que debe ser incorporado en este proyecto de tipo productivo.

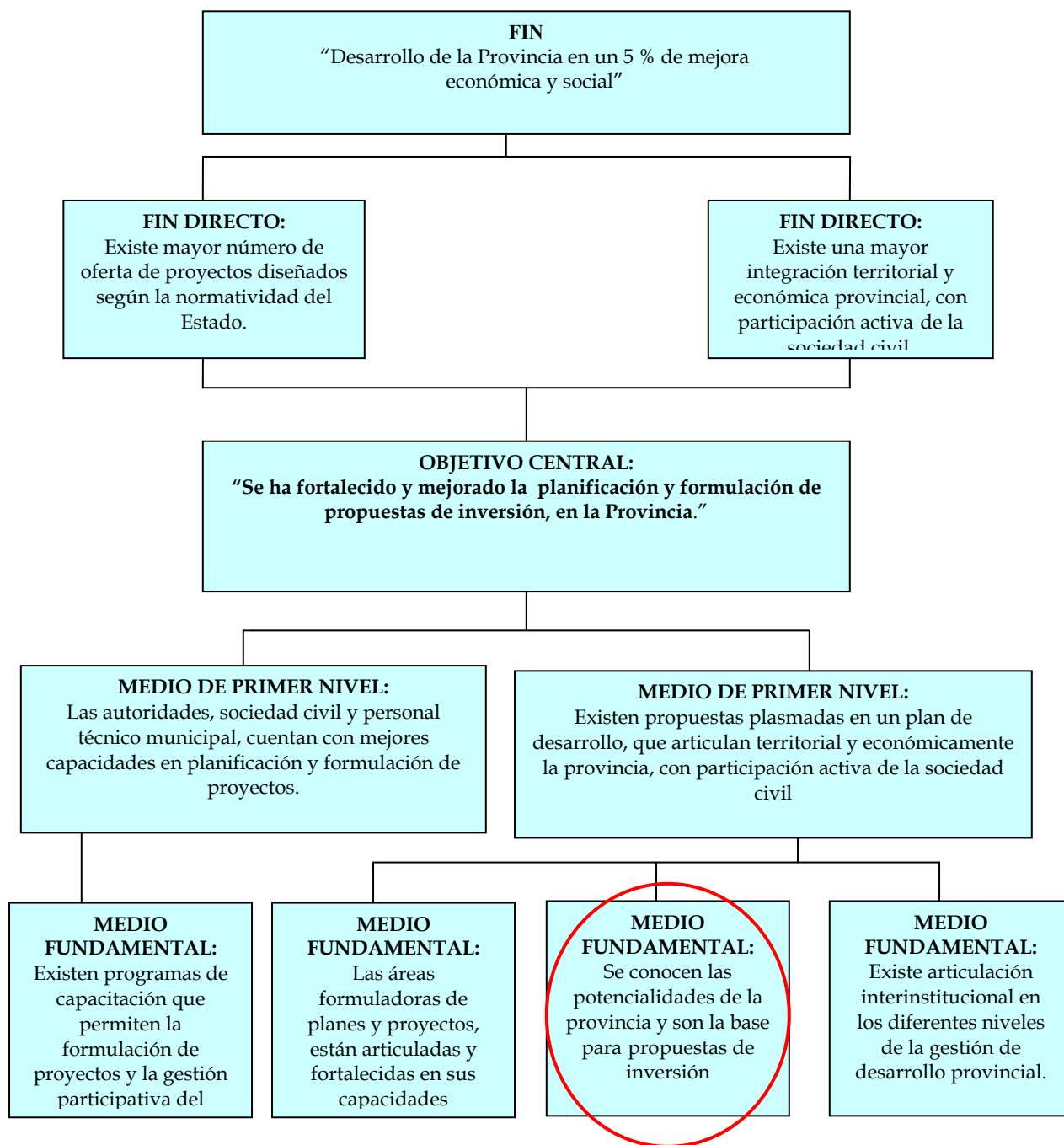
Para incorporar medios o fines no previstos o cambios en el análisis efectuado, solamente añadimos casillas al árbol de objetivos, es decir añadimos más medios fines según corresponda, además podemos obviar objetivos irrelevantes, inviables o reformular los ya existentes.

**Figura 4.6. Árbol de Objetivos**



La figura 4.6 muestra la estructura del árbol de objetivos, se muestra el Objetivo Central (OC) al centro del diagrama y a la derecha la secuencia que sigue el análisis, los medios tienen que enlazarse con los fines, aún cuando esa relación no sea directa, debe cumplirse que el logro de los medios permitirá que se den los fines o los cambios deseados en la comunidad. Veamos a continuación el árbol de objetivos, siguiendo el ejemplo anterior mostrado en el gráfico 4.5:

Figura 4.7. Árbol de objetivos



En el círculo rojo, se encuentra el medio que hemos aumentado, no olvidemos que los involucrados mencionaban mucho la ausencia de buenos diagnósticos para planificar su

desarrollo, por ello hemos añadido como medio, que ya se cuenta con un conocimiento de las potencialidades de la zona, información relevante para el diseño de proyectos.

#### **4.5. Análisis de alternativas**

Una vez concluido el análisis de objetivos, ya podemos tener una idea aproximada de los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados.

Por ejemplo si tenemos un proyecto municipal relacionado al tránsito público, y hemos detectado problemas causas del mal transporte público en: estado deficiente de los buses públicos, en la formación de los choferes y en la infraestructura de caminos. Para estos problemas se plantearon objetivos medios, como: mantenimiento de buses, nuevos buses, centrales nuevas, capacitación de choferes, mejores turnos, mejores salarios, mejores caminos, mejor señalización y otros.

Es claro que aquí hay diversidad de objetivos, el análisis de alternativas me permite visualizar que voy a realizar, si o haré en conjunto o cada objetivo por separado, o si alguno de estos objetivos medios es inviable.

Es claro que podemos juntar los medios y plantear tres alternativas de solución al problema central:

- Mejora de buses
- Mejora de personal
- Mejora de caminos

Si por ejemplo la infraestructura de caminos es un tema del gobierno central, es claro que ese objetivo es inalcanzable para la municipalidad, de modo que la alternativa de solución: mejora de caminos se transforma en inviable, simplemente se transforma en un supuesto que debemos esperar que se cumpla o debemos hacer el *lobby* necesario con el gobierno central, para que este aspecto ayude al proyecto

Si no tenemos presupuesto de inversiones, la alternativa de mejora de buses debe revisarse, es decir puedo alcanzar a mejorar el mantenimiento, pero es inviable que compre nuevos buses, de modo que la estrategia o alternativa de solución se revisa y puede optimizarse el uso de los recursos.

Es vital en esta sección, que las alternativas se evalúen en función al logro del objetivo, es decir si una de ellas tiene poco impacto en la situación deseada para la comunidad, entonces esa alternativa u objetivo medio debe ser descartada.

Es bueno que las alternativas diversas sean evaluadas, ya mencionábamos antes dos criterios de evaluación, uno es la posibilidad de efectuar tareas en términos normativos o capacidad legal, otro es la capacidad económica, finalmente esta la capacidad técnica o de personas para llevar adelante la alternativa, sino poseemos esas capacidades, entonces la alternativa queda descartada y nos abocamos a aquella que podamos llevar adelante con éxito.

Si recordamos aquellos aspectos de perfil y pre factibilidad del capítulo I, nos encontramos evaluando si hay viabilidad en la ejecución de determinada alternativa (de no ser viable ninguna no existe un proyecto), esto implica que nuestra fase de diseño de proyecto social, ya se encuentra en la fase de pre factibilidad.

Veamos algunos pasos para ejecutar el análisis de alternativas:

- **Paso 1:** Identificar diferentes tipos de objetivos (basados en el árbol de objetivos) que podrían ser estrategias a usar en el proyecto, los objetivos pueden combinarse para diseñar las estrategias.
- **Paso 2:** Considerar la viabilidad política e institucional, además de la existencia de fuentes de financiamiento y otros aspectos necesarios para ejecutar el proyecto.
- **Paso 3:** Elegir la estrategia principal o la combinación de estrategias a ser usadas en el proyecto, Una ayuda es usar una matriz de criterios de selección de alternativas.

**Figura 4.8. Matriz de criterios de selección de alternativas o estrategias**

	Criterio 1 (p.e., financiero)	Criterio 2 (p.e., ambiental)	Criterio n (p.e., social)
Estrategia 1			
Estrategia 2			
Estrategia n			

Cada estrategia o alternativa se somete a las preguntas: Hay presupuesto para ejecutarla?, genera impacto ambiental positivo (cuando menos no genera efecto ambiental negativo)?, genera mejoras en las condiciones sociales o el desarrollo social de la comunidad?, otras preguntas más que pueden considerarse son: contamos con especialistas en el tema del proyecto? Podemos contratarlos?, contamos con equipos especiales para este proyecto? Podemos comprarlos o alquilarlos?

Otros temas a considerar ya dependerán de los involucrados que sigue este proceso de diseño del proyecto.

- **Paso 4:** Realizar los estudios necesarios para determinar la factibilidad de la estrategia principal o la combinación de ellas, esta estrategia principal o aquellas que se complementen, dan origen al proyecto, llevarlo adelante supone una serie de aspectos adicionales como diseño de obras civiles (de darse el caso) o estudios especiales para el mercado de algún producto en especial, es decir ya contar con información específica para poder plantear los costos del proyecto y gestionar los niveles de cooperación internacional o local que esperamos tener.

Sigamos con nuestro ejemplo del árbol de problemas y objetivos, las estrategias que podemos seguir son:

1. Capacitación en planificación y proyectos para los actores estratégicos en la provincia



2. Articulación y equipamiento de áreas formuladoras de planes y proyectos en los gobiernos locales
3. Conocer las potencialidades de la provincia
4. Contar con un plan de desarrollo articulador en la provincia

La siguiente fase es preguntarse la viabilidad de estas estrategias o su combinación, en este caso vamos a considerar que el gobierno local cuenta con recursos locales para la estrategia 1 y tiene el apoyo de recursos de cooperación internacional para las demás estrategias, de modo que todas son viables.

Finalmente para fines ya de diseño final del proyecto, hay que delinear las estrategias en dos grandes grupos, denominados objetivos estratégicos (OE) o alternativas seleccionadas:

- **OE1:** Las autoridades, sociedad civil y personal técnico municipal, cuentan con mejores capacidades en planificación y formulación de proyectos bajo la normativa del MEF.
- **OE2:** Existen propuestas plasmadas en un plan de desarrollo, que articulan territorial y económicamente la provincia con participación activa de la sociedad civil

La primera alternativa trabajará la capacitación y generación de habilidades, la segunda alternativa trabajará el conocimiento de las potencialidades que es parte del plan de desarrollo, ya que es el diagnóstico territorial y el otro aspecto que trabajará es la articulación de unidades formuladoras de planes y proyectos.

Algunas veces se comparan alternativas valuándolas económicamente, por ejemplo cuanto cuesta la alternativa 1 de capacitación, a cuántos beneficia y que logros se espera alcanzar en materia de impacto en la comunidad (puede ser mayor inversión pública o número de beneficiados), el análisis prosigue a valuar la alternativa 2 y 3, se elige la alternativa que más impacto tenga por cada sol invertido, en todo caso se elige aquella alternativa que calce mejor con los objetivos de la cooperación internacional o este dentro de las estrategias a seguir o metas prioritarias de los planes de desarrollo local.

#### **4.6. Matriz de marco lógico (MML)**

La fase final del diseño de proyectos es la construcción de la matriz de marco lógico, en ella lo que importa mucho es la lógica de construcción del proyecto, es decir si cada actividad prevista logra un objetivo estratégico o logra trabajar en la alternativa deseada, esto a su vez permite alcanzar el objetivo central y los fines del proyecto.

La matriz de marco lógico brinda además criterios de control y seguimiento de los resultados obtenidos por el proyecto, por ello además de una herramienta de diseño, es también una herramienta de monitoreo.

Una ventaja del proceso de diseño de proyectos, es que la matriz refleja el trabajo participativo y flexible de los involucrados, de manera que ante cambios en las condiciones de desarrollo de la comunidad, la matriz puede ser rápidamente reformulada en sus metas y en sus medios de control, en este último caso su importancia es máxima, pues puede ser que un mecanismo de seguimiento sea deficiente, entonces se puede rápidamente cambiar por otro de mayor alcance.

La matriz de marco lógico tiene múltiples alcances y se complementa en sus objetivos de diseño, ejecución del proyecto y evaluación ex ante y ex post.

La figura 4.9 muestra esa dinámica de la MML, permite diseñar un proyecto, pues resume todo lo planeado en el mismo y los logros esperados, permite la ejecución pues cada una de las actividades previstas para el proyecto tiene metas claras y medibles, además permite la evaluación ex ante, puesto que las agencias de cooperación evalúan en la matriz lo que se conoce como lógica de intervención, es decir que existe una total coordinación entre lo que prevemos hacer y los logros esperados.

Permite la evaluación ex post, puesto que comenzado el proyecto o terminado el mismo, se evalúa si se cumplieron las metas previstas en la MML o que nivel de logro se obtuvo.

**Figura 4.9. Complementariedad de la MML**



La MML es una matriz de doble entrada que contiene información relevante relacionada a los siguientes aspectos:

- Objetivos a lograr y actividades requeridas para el logro de dichos objetivos
- Metas a ser alcanzadas, medibles para cada objetivo y actividad.
- Medios de verificación: Información base de los indicadores que permitirán seguir los logros del proyecto
- Factores de riesgo o factores no controlables: supuestos que estimaremos invariantes en la vida del proyecto, o cuando menos permitirá la gestión de los mismos para mitigar los riesgos negativos o ayudar en la concreción de supuestos con efectos positivos.

La matriz se diseña considerando una lógica, primero la forma como se logran los objetivos y segundo la forma como estos se miden y gestionan, la figura 4.10 muestra la MML, como columnas tenemos los objetivos esperados y como filas, los mecanismos de seguimiento:

**Figura 4.10. Matriz de Marco Lógico**

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes (Productos)			
Actividades			

Detallaremos ahora cada aspecto de la MML, empezando por la lógica de intervención, esto supone que al diseñar el proyecto se tienen actividades, las mismas que logran desarrollar componentes (o estrategias), estos componentes permiten alcanzar el propósito del proyecto y con ello se consigue un fin de largo plazo en el desarrollo de la comunidad.

El **Fin** del proyecto, es el objetivo final que se espera alcanzar en la comunidad, este fin puede ser de una horizonte de tiempo mayor al proyecto, debido a ello el Fin se alcanza no sólo con el proyecto que estamos diseñando sino que también puede ayudarse con otros proyectos que se estén trabajando en la comunidad, el Fin es de naturaleza amplia, responde además a los criterios o prioridades en el desarrollo de la comunidad, el Fin no puede estar desligado de la visión de la comunidad a futuro o de la visión de las agencias de cooperación que intervienen en el proyecto, el Fin responde al trabajo de todos ellos y por ello persigue generalmente el desarrollo de la comunidad o la mejora de las condiciones de vida de la misma a largo plazo. El Fin del proyecto se ubica en el árbol de objetivos que se trabajó en la sección anterior, como pueden notar el Fin tiene una medida concreta, es 5% de mejora en la parte económica social y además identifica claramente donde se dará esta mejora, en este caso la Provincia respectiva.

El **Propósito** de un proyecto viene a ser conseguir el Objetivo Central, recuérdese el árbol de objetivos, cada proyecto ataca un solo propósito, si esto no se logra estamos ante la evidencia de tener que diseñar dos proyectos ( o trabajar de manera muy clara el resto de la MML, de modo que no haya ambigüedad en el diseño del proyecto o que la lógica de intervención sea difusa y no permite la verificación de logro de resultados operativos). El Propósito es el cambio esperado en la comunidad al término del proyecto, podemos decir que es el logro que esperamos obtener con el proyecto, también se conoce como los resultados esperados con la ejecución del proyecto y es la base para darle un nombre al proyecto, el propósito distinto al Fin es una meta operativa, debe ser verificable y alcanzable en términos concretos.

El Propósito debe estar alineado con el fin, es decir el logro esperado en el proyecto debe contribuir al Fin perseguido en la comunidad.

Los propósitos no deben ser confundidos con las alternativas o con las actividades, por ejemplo si estamos frente a tres enunciados como:

1. Calidad de la educación primaria mejorada.
2. Infraestructura a nivel de primaria rehabilitada y expandida.
3. Profesores de escuelas primarias capacitados y certificados.

Podemos decir que los enunciados dos y tres son aspectos que ayudan al enunciado 1, que es el verdadero propósito, esto evidencia que una buena construcción del árbol de objetivos ayuda mucho en el diseño de la MML, la ventaja es que podemos ir mejorando el diseño paso a paso y aún cuando ya se inicia el proyecto, la MML es en este sentido muy flexible.

Los **Componentes** o productos del proyecto, son las alternativas elegidas para desarrollar el mismo, también conocidos como Objetivos estratégicos o Resultados, los componentes deben estar alineados al logro del propósito, ser parte de este, muchas veces los componentes vienen a ser los objetivos medios trabajados en el árbol de objetivos o la combinación de estos, tal como hicimos en el análisis de alternativas.

Los productos son actividades definidas y cuantificadas de manera clara y específica, deben expresarse en estado positivo, es decir como un logro alcanzado. Los componentes

pueden ser de diverso tipo, estén en función a la naturaleza del propósito a alcanzar, por ejemplo: estrategias de capacitación, estudios diversos, producción de bienes y servicios, construcción de infraestructura o mejora de equipos, entre muchas otras variadas posibilidades.

Los componentes están sujetos a la capacidad económica o presupuestal de la entidad que ejecutará el proyecto, de modo que pueden darse varios componentes pero si no hay recursos financieros, puede sólo se lleve adelante uno de ellos, lo cual es una ventaja en la herramienta de diseño final de proyectos, poder ajustar lo planeado en todo momento.

Finalmente, tenemos **las Actividades** del proyecto, estas actividades permiten lograr los resultados o componentes del proyecto, por ejemplo si la estrategia es mejorar las habilidades de las personas, entonces una actividad será capacitar en el logro de alguna habilidad específica útil para llevar adelante el proyecto o para mejorar las condiciones o problema que enfrenta la comunidad en su desarrollo.

Las actividades deben ser detalladas en dos aspectos, por un lado los recursos que empleará el desarrollo de la misma y su costo respectivo, para ello cada actividad debe planearse en su detalle, es decir por ejemplo un cronograma de acciones a desarrollar en cada actividad (una ayuda es el uso de diagramas PERT CPM), los tiempos de duración de las actividades, sus responsables, que recursos empleará cada una de las acciones y el costo respectivo, el consolidado de este detalle se consigna en la matriz de marco lógico.

Las entidades de cooperación suelen exigir un cronograma de desarrollo de las actividades del proyecto, para cada componente o resultado esperado, por lo general el cronograma es de avance físico, es decir el desarrollo de las actividades y también es de avance financiero, en otras palabras como se van gastando los recursos, de manera que el monitoreo de proyectos sea continuo y efectivo.

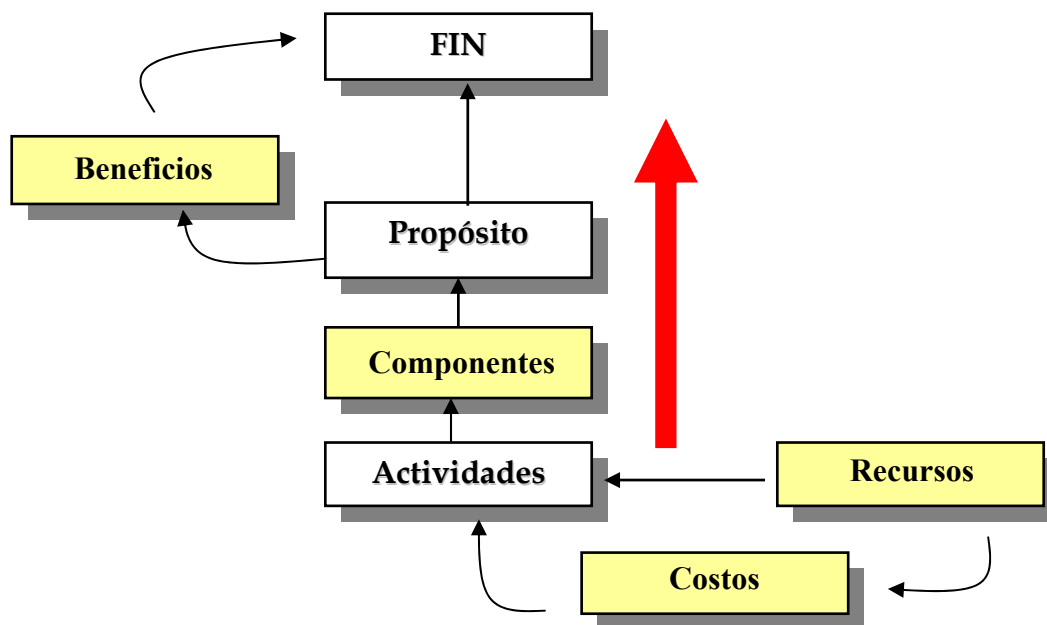
Las actividades se expresan como acciones a desarrollar, no como algo logrado, debe considerarse en todo momento la viabilidad de ejecutar determinadas actividades y los tiempos realistas de ejecución, muchas veces se diseñan actividades en zonas andinas o de difícil acceso, en ese caso los tiempos pueden ser largos y debemos considerar márgenes para imprevistos.

El proceso de evaluación ex ante de un proyecto social (o la evaluación previa a su ejecución que hacen las entidades de cooperación internacional), tiene mucho énfasis en la lógica del diseño del proyecto, este razonamiento es simple:

- Las **Actividades** generan el logro de los **Resultados**, de no darse esta lógica estamos ante un proyecto diseñado para otros fines, o hay un mal planeamiento de las actividades a desarrollar, de modo que se requiere correcciones a la MML.
- Las concreciones de los **Resultados** apuntan al logro del **Propósito**, de modo que si las estrategias de acción u objetivos estratégicos fueron bien diseñados, es natural que se logre el propósito o cambio deseado por el proyecto.
- Lograr el **Propósito** aporta al logro del **Fin**, puesto que el proyecto ha logrado generar un cambio en la comunidad, es lógico que este cambio ayude en los ideales de desarrollo a largo plazo en la zona de trabajo.

La figura 4.11 ilustra la lógica de diseño de proyectos:

**Figura 4.11. Lógica del diseño de Proyectos**



La evaluación de los proyectos sociales ex ante se hace verificando la construcción del proyecto de manera integrada y secuencial, si bien esta evaluación no exige mediciones financieras, es posible hacerlas, tal como después veremos en la parte de proyectos públicos, esa posibilidad recae en que el proyecto tiene costos por los recursos empleados, pero el propósito logrado trae beneficios a la comunidad, que pueden ser obras para mejorar el ingreso, mejorar el empleo, mejorar la producción y otras diversas consecuencias positivas que permiten recuperar lo invertido, si bien no es una rentabilidad financiera o económica, sino es una rentabilidad social.

Cuando los proyectos se trabajan para agencias de cooperación internacional, se puede exigir una evaluación de rentabilidad, de modo que ella radica no tanto en flujos de caja sino más bien en los beneficios esperados contra la inversión realizada. Los proyectos

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
-------------------	-------------	------------------------	-----------

públicos ya requieren una evaluación de flujos de caja, pero usando el criterio de rentabilidad social, es decir se miden en el tiempo esos beneficios que recibe la comunidad. A continuación siguiendo el ejemplo anterior, veamos la matriz de marco lógico (los aspectos vistos anteriormente) del proyecto de gestión del desarrollo local:

**Tabla 4.4. Matriz Parcial de Marco Lógico**



<b>Fin</b>			
Desarrollo de la Provincia en un 5 % de mejora económica y social.			
<b>Propósito</b>			
Se ha fortalecido y mejorado la planificación y formulación de propuestas de inversión, en la Provincia			
<b>Componentes</b>			
<b>OE-1</b> Las autoridades, sociedad civil y personal técnico municipal, cuentan con mejores capacidades en planificación y formulación de proyectos bajo la normativa del MEF  <b>OE1 - Componente 01</b> Autoridades, funcionarios, líderes y lideresas capacitados			
<b>OE-2</b> Existen propuestas plasmadas en un plan de desarrollo que articulan territorial y económicamente la provincia, con participación activa de la sociedad civil  <b>OE-2 - Componente 02</b> Plan concertado de desarrollo de la provincia  <b>OE-2 - Componente 03</b> Oficinas formuladoras de planes y proyectos provincial y distritales, fortalecidas y articuladas para presentar propuestas de inversión			

<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
A.1. Elaboración participativa de un Plan de Capacitación, con módulos de Planificación estratégica participativa y proyectos bajo la normativa del MEF.			
A.2. Realización de los talleres de capacitación participativa a representantes de instituciones y sociedad civil.			
A.3. Selección de los participantes más activos (líderes(as) y funcionarios municipales) comprometidos con el desarrollo local, para formar el equipo técnico de proyectos.			
B.1. Estudio socioeconómico cultural, turístico y ecológico de los Distritos y revisión bibliográfica del material previo sobre diagnósticos locales.			
B.2. Identificación de las cadenas productivas y agentes económicos de desarrollo.			

B.3. Construcción de la visión, objetivos estratégicos e indicadores de medición, concertación de ejes de desarrollo, identificación y priorización de proyectos potenciales			
B.4. Elaboración y publicación del Plan Estratégico de Desarrollo			
C1. Fortalecimiento de la oficina formuladora de planes y proyectos tanto provincial como distritales.			
C.2. Desarrollo de talleres participativos sobre ordenamiento territorial y formulación y evaluación de proyectos			
C.3. Elaboración participativa de perfiles de Proyectos de desarrollo para su aprobación en las instancias respectivas del gobierno regional y central.			

Cada actividad señalada en la matriz de marco lógico se relacionan a los componentes, las actividades A1 a la A3 corresponden al componente 1, las actividades B1 a B4 corresponden al componente 2 y las actividades de la C1 a C3 corresponden al componente 3, la lógica de diseño debe cumplirse, por ejemplo diseñar perfiles de proyectos (actividad C3) permite verificar el fortalecimiento de las oficinas formuladoras de proyectos, pues cumplen su función, el logro del componente 3 permite evidenciar el alcance del propósito, puesto que se cuentan con propuestas de inversión emanadas de mejores capacidades en los actores estratégicos de la provincia (no olvidemos que el diseño de los perfiles es participativo, es decir actores civiles y miembros de los gobiernos locales), estas propuestas a su vez ayudan al Fin, ya que a más propuestas de inversión mayor ejecución de estas en beneficio de la comunidad.

Completar la matriz requiere conocer los demás elementos mostrados en las columnas, cuyo objeto es ayudar en el seguimiento y verificación de la buena marcha del proyecto.

**Los indicadores** ayudan a medir el logro de cada actividad, componente o el propósito, por ejemplo si la actividad es realizar mejora de semillas o de ganado, el indicador puede ser el logro de mayor productividad en un 20%. Con este criterio podemos decir que cada indicador debe reflejar una cantidad lograda, el desarrollo de la actividad o componente con calidad (el tipo de semillas puede ser explicitado como híbridas o mejoradas) y finalmente el tiempo en que se logra el indicador, por ejemplo al cabo de una campaña anual se obtiene la mayor productividad planeada. Los indicadores no son impuestos, el diseño de los mismos debe ser acordado con los involucrados, para que puedan ellos en

un futuro tener cabal idea de la gestión de los recursos que el proyecto genera o seguir con el proyecto aún cuando la cooperación local o internacional ya no esté presente.

Por lo general el propósito y los componentes, tienen indicadores con metas precisas, en el caso de las actividades los indicadores reflejan el costo de la actividad o el presupuesto de cada una de ellas, que en conjunto es el presupuesto de costos del proyecto.

El indicador debe ser de fácil seguimiento, es decir cualquiera de las instituciones representadas en el proyecto puede tener representantes que puedan medir y administrar los logros del proyecto o entender cabalmente el avance del mismo.

La abundancia de indicadores no es un buen signo, por demás más no es mejor (ya que el fin del indicador es de ser práctico), el indicador debe ser además realizables y eficiente, es decir debe ayudar a gestionar los logros antes que a medir acciones aisladas, por ejemplo el indicador no es tener un número de capacitados, sino por el contrario es contar con capacidades para el logro de determinado propósito, de modo que capacitar se refleja en logros, es decir también siguen la secuencia de lógica de intervención.

Los indicadores no deben ser generales, sino que deben estar focalizados en el grupo meta, por ejemplo un componente que contemple mejora de la salud, debe señalar cuantos pobladores tendrán esa mejora y en que lapso de tiempo. Es vital entender que un indicador no causa un objetivo, esa lógica horizontal no se da, el indicador refleja más bien los logros en la lógica vertical de intervención del proyecto. Tener un indicador de más capacitados no quiere decir que tengamos mayores logros en habilidades, ya que es el tipo de capacitación el que permite logra habilidades y estas habilidades logradas se verifican con los aportes que hagan los capacitados al logro del propósito.

Los **medios de verificación** son la forma que tenemos de visualizar los indicadores, de obtenerlos y medirlos, por ejemplo si deseamos mejorar la productividad y el indicador es un % de incremento en un año, entonces debemos registrar todos los movimientos de la producción obtenida, para que este registro me ayude a verificar si se logró lo esperado o si existen brechas de logro, de manera que podamos ir ajustando los alcances del proyecto. Los medios de verificación son diversos, van desde las visitas de campo para revisar si hubo acciones de trabajo con la población, los efectos de estas acciones se verifican con entrevistas a los pobladores o a los ejecutores vinculados a los involucrados. También se pueden tener registros hechos por parte del proyecto o externos al mismo, por ejemplo en proyectos productivos podemos tener registros de producción o de ventas.

En algunos casos existen entidades externas que ayudan a verificar el logro, por ejemplo índices de morbilidad o de mortalidad en proyectos de impacto en la salud, en este caso los medios de verificación son las estadísticas públicas o gubernamentales.

Los medios de verificación ayudan a diseñar bien el indicador, pues puede darse el caso que obtener información o verificar el logro es muy costoso o lento en el tiempo, pensemos en proyectos de infraestructura de riego donde el indicador sea el caudal de agua repartido, si no se cuenta con micro medidores o equipos especializados, puede ser complicado de obtener, de modo que se debe ajustar el indicador sin perder la eficiencia respectiva.

**Los supuestos** están relacionados a lo que se denomina lógica horizontal del proyecto, esto se debe a que los supuestos permiten verificar la sostenibilidad del proyecto en el futuro y los riesgos que enfrentará en su ejecución, un proyecto con elevados riesgos no mitigables no es sostenible y no debe ser ejecutado, salvo que se establezcan acciones de mitigación o de control de riesgos que permitan llevar adelante sus acciones.

La sostenibilidad del proyecto se mide en el nivel del Fin, es decir el logro de este supone que el proyecto se mantendrá en el tiempo (aún cuando la ayuda de fondos externos ya se haya finalizado) de modo que es sostenible.

La obtención de supuestos parte del mismo análisis ya hecho, por ejemplo si un objetivo medio o alternativa es imposible de ejecutar, entonces se transforma en un supuesto, porque escapa al control del proyecto y se espera que su ejecución o evolución sean

favorables, en caso de ser desfavorables, hay que pensar en mecanismos de control de riesgos, por ejemplo en proyectos productivos en donde el precio no se puede manejar, el supuesto sería que el precio se mantendrá estable, si existe una alta posibilidad de que no sea así en el futuro, entonces se debe tener mecanismos como contratos de venta a futuro o entrar en otros mercados para garantizar un precio que permita sostener el proyecto.

Siguiendo el ejemplo anterior de gestión del desarrollo, ahora vamos a completar la matriz de involucrados con los elementos faltantes en el cuadro anterior, es decir considerando los indicadores, medios de verificación y supuestos:

**Tabla 4.5. Matriz de Marco Lógico Completa**

<b>Fin</b>	<b>Indicadores (X, W, Y, Z : Cantidades)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Desarrollo de la Provincia en un 5% de mejora económica y social.</b>	El aporte del proyecto permitirá, que en la provincia se mejore hasta en 5% los indicadores sociales y económicos.	Estadísticas del incremento de las principales actividades económicas y mejoras sociales, de la Provincia.	Las propuestas de desarrollo son sostenibles en el tiempo y generan mayor actividad económica y promoción social beneficiando a la población.
<b>Propósito</b>			
<b>Se ha fortalecido y mejorado la planificación y formulación de propuestas de inversión, en la Provincia.</b>	A diciembre del 200X, Y Municipalidades cuentan con áreas de formulación y planificación activas, con personal capacitado que formulan sus proyectos bajo el marco del plan de desarrollo provincial concertado.	Números de personas capacitadas. Ordenanzas de creación, implementación o mejora de áreas formuladoras. Perfiles de inversión acordes al MEF	Las Municipalidades Distritales participan activamente en la gestión municipal orientada al desarrollo de herramientas de formulación de proyectos.
<b>Componentes</b>			

<p>OE-1</p> <p>Las autoridades, sociedad civil y personal técnico municipal, cuentan con mejores capacidades en planificación y formulación de proyectos.</p> <p>OE1 - Producto 01</p> <p>Autoridades, funcionarios, líderes y lideresas capacitados</p>	<p>Al mes de junio del 200X se tiene un plan de capacitación que contiene las capacidades a desarrollar en los actores seleccionados tanto públicos como sociedad civil de la provincia.</p>	<p>Formatos de asistencia a los talleres de Capacitación.</p>	<p>Autoridades, Funcionarios predispuestos a la capacitación para la mejora de la Gestión Municipal de los distritos de su jurisdicción, planificando participativamente el desarrollo local.</p> <p>Lideresas y líderes de la sociedad civil con voluntad y apertura para participar activamente en la promoción del desarrollo local</p>
	<p>Al mes de junio del 200X se tienen diseñados Y manuales de capacitación teórico práctico para el diseño de Proyectos bajo normativa del MEF y para el proceso de planificación participativa.</p>	<p>Material didáctico empleado</p>	
	<p>Al mes de julio del 2005, X actores estratégicos: W autoridades, Y funcionarios, Z líderes (as) en el ámbito de la provincia han sido capacitados en el diseño de planes estratégicos de desarrollo local, que incluye análisis estratégico, análisis de potencialidades, planteamiento de propuestas estratégicas, aspectos relacionados a la gestión estratégica de gobiernos locales, conocimiento del marco legal respectivo, metodologías participativas de planeamiento y su impacto en el desarrollo local.</p>	<p>Trabajos de los participantes aplicando las herramientas de capacitación.</p>	
	<p>Al mes de julio del 200X, Y autoridades y Z funcionarios de los gobiernos locales de la provincia han sido capacitados en la formulación básica de perfiles de proyectos, sistemas públicos de inversión y la evaluación económica y social de proyectos.</p>	<p>Archivo fotográfico</p>	
	<p>Al mes de julio del 200X se ha seleccionado y constituido un equipo técnico para formulación de proyectos, conformado por Y líderes (as) y Z funcionarios municipales.</p>	<p>Informe de actividades desarrolladas</p> <p>Trabajos desarrollados por los participantes en torno al diseño y evaluación de los perfiles de proyectos</p>	

Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>OE-2</p> <p>Existen propuestas plasmadas en un plan de desarrollo, que articulan territorial y económicamente la provincia, con participación activa de la sociedad civil</p> <p>OE-2-Producto 02</p> <p>Plan concertado de desarrollo de la provincia</p>	<p>Al mes de agosto del 200X se ha publicado un documento del diagnóstico socio económico de la provincia.</p> <p>Al mes de noviembre del 200X, alrededor de Y personas representantes de la sociedad civil y gobiernos locales han participado en la concertación de un plan de desarrollo provincial.</p> <p>Al mes de noviembre del 200X, el Plan concertado de desarrollo se constituye en un instrumento orientador del</p>	<p>01 Documento del diagnóstico socioeconómico provincial.</p> <p>01 Documento de Plan de Desarrollo Concertado</p> <p>01 Directorio de instituciones participantes.</p>	<p>Actores de la sociedad civil y de los gobiernos locales con voluntad para el diseño de Planes distritales y provincial concertados.</p>

	desarrollo provincial, siendo parte formal de los mecanismos de gestión municipal.		
OE-2-Producto 03 Oficinas formuladoras de planes y proyectos provincial y distritales, fortalecidas y articuladas para presentar propuestas de inversión	<p>Al mes de noviembre del 200X, las oficinas formuladoras se encuentran fortalecidas por las mejoras en equipamiento y cuenta con personal capacitado.</p> <p>A noviembre del 200X se cuenta con Y líderes (as) y Z funcionarios municipales capacitados en la elaboración y evaluación de perfiles de proyectos. Asimismo se ha fortalecido la gestión y estructura orgánica en las áreas distritales planificadoras y formuladoras.</p> <p>Al mes de noviembre de 200X, se elaboran al menos Y perfiles inversión de impacto para el desarrollo distrital y provincial, elaborados según normatividad del MEF para ser incluidos en el presupuesto del Gobierno Regional o de los sectores respectivos del gobierno Central.</p>	<p>Ordenanzas municipales normando las funciones y la estructura organizacional de las áreas distritales formuladoras.</p> <p>Y perfiles de proyectos.</p>	<p>Autoridades y miembros de la Sociedad civil con voluntad para modernizar la gestión.</p> <p>Alcaldes dispuestos a organizar de manera moderna las oficinas planificadoras y formuladoras.</p>



Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
A.1. Elaboración participativa del Plan de Capacitación en módulos de Planificación estratégica participativa y proyectos.	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos
A.2. Realización de los talleres de capacitación participativa a representantes de instituciones y sociedad civil. Capacitación en planificación estratégica y formulación y evaluación de proyectos.	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos
A.3. Selección de los participantes más activos y comprometidos con el desarrollo local, para formar el equipo técnico de proyectos.	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos
B.1. Estudio socioeconómico cultural, turístico y ecológico de los Distritos y revisión bibliográfica del material previo sobre diagnósticos locales.	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos
B.2. Identificación de las cadenas productivas y agentes económicos de desarrollo.	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos

B.3. Construcción de la visión, objetivos estratégicos e indicadores de medición, concertación de ejes de desarrollo, identificación y priorización de proyectos potenciales	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos
<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
B.4. Elaboración y publicación del Plan Estratégico de Desarrollo	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos
C1. Fortalecimiento de las oficinas formuladoras distritales y provincial.	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos
C.2. Desarrollo de talleres participativos sobre ordenamiento territorial y formulación y evaluación de Proyectos con fines de diseño participativo.	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos
C.3. Elaboración participativa de perfiles de Proyectos de desarrollo para su aprobación en las instancias respectivas del gobierno regional y central.	Aporte externos en efectivo      xxxx Aportes propios en efectivo      xxxx Aportes propios no valorizados      xxxx <hr/> <b>Sub Total      US\$      XXXX</b>	Comprobantes de pago, Informe de actividades	Los Desembolsos son oportunos

Un detalle que visualizamos en la matriz es la fuente de financiamiento del proyecto, como puede verse hay aportes en efectivo que solicitamos a las agencias de cooperación, hay aportes propios en efectivo y no valorizados que hace la entidad local que ejecuta el proyecto, ya sea una institución de la sociedad civil o una entidad de gobierno local.

Las entidades de cooperación además exigen un cronograma mensual de avance del proyecto (en proyectos de corto plazo se insiste además en un cronograma semanal) y la forma en que se irán visualizando los resultados a lograr.

La forma de presentar la información financiera en este tipo de diseño de proyectos puede ser estructurando los gastos en aportes para activo fijo o tangibles, para intangibles (o gastos pre operativos) y para capital de trabajo o gastos operativos diversos.

El cuadro siguiente muestra una estructura frecuentemente usada por las agencias de cooperación, tenemos diversos rubros, en identificación irían los costos incurridos para el diseño del proyecto, en evaluación iría el costo que asume la agencia de cooperación externa (una partida que va a depender del tipo de agencia y la ubicación de la fuente de fondos).

**Tabla 4.6. Proyecto Social: Estructura de financiamiento**

PARTIDAS	Financiamiento				COSTE TOTAL
	Agencia de Cooperación	Aportes públicos	Aporte Beneficiarios	No valorizado ONG local	
<b>A. COSTOS DIRECTOS</b>					
. Identificación					
. Evaluación Externa					
. Terrenos y/o inmuebles					
. Construcción y/o reforma					
. Equipos y materiales.					
<b>B. PERSONAL</b>					
1. Personal Local					
2. Personal Externo					
<b>C. Servicios Técnicos</b>					
<b>D. Viajes, alojamientos</b>					
<b>E. Gastos financieros</b>					
<b>Total Costos Directos</b>					
% sobre total					
<b>F. COSTES INDIRECTOS</b>					
1. Cooperación					
2. ONG Local					

<b>Total Costos indirectos</b>					
<b>% de costos indirectos/total</b>					
<b>Total General en DOLARES</b>					

Personal externo se refiere a los costos a incurrir en especialistas externos al proyecto, tipo asesorías o personal que viene de fuera para trabajar en el proyecto, algunas veces se considera al personal que aporta la agencia de cooperación al proyecto.

Algunos proyectos usan fondos por créditos reembolsables y debe estimarse la magnitud de los gastos financieros. En costos indirectos estarían aquellos que ayudan en el trabajo del proyecto pero no están directamente involucrados en el mismo, por ejemplo la publicidad del proyecto para su difusión al externo de la comunidad.

También es usual encontrar dividido los requerimientos financieros en tres aspectos:

- Gastos operativos: Relacionados al trabajo relacionado al proyecto, costos de insumos, materiales, personal de campo y otros.
- Gastos de inversión: Relacionado a la compra de equipos y otros activos fijos que demande el proyecto.
- Gastos administrativos: Relacionado a los gastos en la administración y supervisión del proyecto, que son independientes de los gastos por el trabajo en campo.

Estos egresos también se reparten en aportes locales en efectivo, aportes de la cooperación y aportes locales no valorizados.

Adicionalmente al trabajo realizado, diversas agencias de cooperación solicitan mayores detalles en cuanto al trabajo en la MML, algunos son:

- Detallar más los criterios de sostenibilidad o la forma como el proyecto seguirá existiendo en el tiempo, la administración del proyecto,
- La forma como los involucrados participarán en el proyecto, tanto en el diseño, seguimiento y ejecución
- El control o monitoreo del mismo y las acciones o estrategias de trabajo en campo.

Muchas de estas acciones están contempladas en el proceso de diseño de la MML, de modo que estamos ante una versión narrativa y con mayores detalles, por ejemplo veamos un modelo de mecanismo de seguimiento:

### **Proyecto Zona X - Sistema de seguimiento y evaluación:**

El Programa de Monitoreo y Evaluación del Proyecto será el siguiente:

1. **Monitoreo:** Para evaluar la ejecución de las actividades, se ha previsto lo siguiente:
  - Una reunión quincenal de los integrantes del Equipo Técnico del Proyecto, para informar del avance de las actividades y condiciones de acción, y para tomar decisiones preventivas y correctivas para una mejor ejecución.
  - Redacción de un informe mensual por el Equipo del Proyecto, y ser presentado a la contraparte de apoyo local.
  - Una reunión trimestral para evaluar la ejecución de las actividades y definir las estrategias necesarias para una buena acción; participan el Equipo del Proyecto, los responsables de cada resultado y los formadores en actividades de promoción. En ella, se hará visita de campo a los usuarios de los servicios del Proyecto para recoger sus opiniones y tomar decisiones con base en ellas.
2. **Evaluación:** Será de carácter participativo, y el documento informe será útil para los participantes: Equipo Técnico del Proyecto y las organizaciones e instituciones participantes como beneficiarias. Consta de los siguientes momentos:
  - Formulación de la línea de base: Establecimiento de la magnitud de los indicadores al inicio y final del Proyecto, para determinar si se lograron los resultados y el propósito.
  - Evaluación del inicio: A los tres meses de inicio del Proyecto, se analizarán las condiciones en las cuales se dio comienzo a la ejecución del mismo y las condiciones previstas durante su ejecución, con la finalidad de determinar las medidas correctivas para una mayor eficiencia y eficacia de las actividades.
  - Evaluación intermedia: Transcurrido los 12 primeros meses, se hará una evaluación del avance alcanzado en los resultados, con la finalidad de establecer en que medida se generará el impacto deseado por el Proyecto; y definir las estrategias más adecuadas para los siguientes 12 meses.
  - Evaluación final: En el último mes del Proyecto, se realizará la evaluación de la magnitud de los resultados y el establecimiento del nivel alcanzado en el propósito del proyecto.

Esto supone tener diseñado el proyecto social y listo para su trámite ante las agencias de cooperación internacional, el proceso no es inmediato, pero un buen diseño del proyecto, asegura la canalización de recursos y el logro de los fines de desarrollo en la comunidad.

## *CAPITULO IV*

### *RESUMEN Y PREGUNTAS*

#### **Resumen**

Un proyecto social es una idea llevada a cabo para mejorar las condiciones actuales que son una traba para el desarrollo de una comunidad, estas condiciones pueden ser trabas sociales o económicas.

El diseño de un proyecto social parte del análisis de involucrados en el proyecto, es decir de la comunidad que se verá de un modo u otro afectada con el proyecto, dicha comunidad expresa sus problemas y la expectativa en torno a la solución de los mismos. El análisis de los problemas y su priorización para hallar el problema central, es el siguiente paso en el diseño social, con el análisis de problemas se construye el árbol de problemas cuyas raíces son las causas y sus ramas son las consecuencias de un problema central.

La determinación del problema central es base para el análisis de objetivos, en esta fase se determina el objetivo central a lograr en la comunidad, para ese logro se tiene medios y una vez realizado el objetivo central se tienen fines logrados, dicho planteamiento se conoce árbol de objetivos.

Los objetivos medios son la base para diseñar alternativas o estrategias a desarrollar durante el proyecto, se pueden desarrollar todas o aquellas que sea factibles para los recursos y metas que tenga la entidad ejecutora. Toda la información anterior se vuelca en una matriz de marco lógico que contiene las estrategias a desarrollar para lograr el objetivo central y a su vez este contribuye a un fin último en la comunidad. Para el desarrollo de las estrategias o componentes se planifican actividades que demandan recursos y cosas, diseñando de paso el plan de inversiones y operaciones del proyecto. Cada actividad, estrategia, objetivo central que se denominará propósito y el fin; tienen medios de verificación de sus metas, es decir se plantean indicadores por cada nivel de avance y se desarrollan acciones en pos de lograr las metas.

Para cada meta, hay supuestos que deben cumplirse o propiciarse, si son supuestos de difícil cumplimiento se denominan riesgos y hay que tener planes para enfrentarlos o el proyecto no va adelante.

### **Términos importantes**

**Análisis de problemas:** La población vinculada al proyecto expresa en jornadas conjuntas o talleres de trabajo toda su problemática en torno a los frenos para el desarrollo local, esta problemática es priorizada y se obtiene un problema central cuya resolución depende del tratamiento de sus causas y a la vez al solucionarlo, se revierten todas sus consecuencias negativas en la comunidad.

**Análisis de objetivos:** Conocer los problemas de la comunidad implica resolverlos, cada problema por resolver se transforma en un objetivo, si son causas se transforman en medios de logro de la solución del problema central (ahora objetivo central). Si son consecuencias negativas, ahora se transforman en fines positivos y estos logran el fin último relacionado al desarrollo de la comunidad.

**Análisis de alternativas:** Todos los objetivos medios no se pueden realizar, algunos serán costosos, otros requerirán de recursos muy difíciles de obtener u otros escapan al accionar de la entidad ejecutora, en ese caso los objetivos medios se transforman en alternativas individuales o grupales, hay que analizar cual es la mejor o mejores de llevar a cabo..

**Matriz de marco lógico:** Matriz que contiene los objetivos a lograr, sus actividades necesarias para ese fin, como estos objetivos aportan al objetivo central o propósito y como este se relaciona con el fin de desarrollo de la comunidad. Cada parte analizada tiene indicadores de logro o metas y las respectivas formas de verificar el logro. También se considera los supuestos favorables al proyecto y aquellos que generan riesgos o ponen a prueba su sostenibilidad.

### **Preguntas de repaso**

1. Cómo se definen y priorizan los problemas para llegar al árbol de problemas?
2. Qué criterios se emplea para evaluar la alternativas de ejecución de un proyecto?
3. Qué significa la lógica vertical en el diseño del proyecto social en la matriz de marco lógico?
4. Qué significa la lógica horizontal en el diseño del proyecto social en la matriz de marco lógico?
5. Cómo se relaciona la matriz de marco lógico con las etapas de un proyecto?

## **CASOS DE APLICACION**





## *CAPITULO IV*

### *CASOS DE APLICACIÓN*

#### **CASO 1: PROYECTO GANADERO**

Una ONG muy antigua ha trabajado durante largos años en diversas zonas rurales del país, ahora se encuentra en una comunidad alto andina con componentes de selva montañosa, estudios realizados en la zona han encontrado que la productividad de los dos cultivos principales: cacao y papa es sumamente baja, la mitad del promedio nacional, adicional a ello se tienen prácticas agrícolas muy antiguas, algunas de ellas poco productivas en el actual contexto, como la siembra de semillas no tratadas y la alta pérdida de frutos de cacao en la cosecha por malas condiciones de manipulación.

Los productores son también ganaderos, la mayor parte posee ganado vacuno criollo, cuya producción láctea es pequeña, 3 litros por vaca, y se usa en autoconsumo en un 90%, el 10% restante se usa para fabricar quesos artesanales que se venden de manera ocasional.

El ganado sirve como vehículo de ahorro, toda vez que se vende cuando hay escasez de cosechas, cada productor posee alrededor de 2 has de terreno y 3 cabezas de ganado.

La zona es pobre, los estudios realizados señalan que los ingresos promedio diario llegan a 5 soles en cosechas y a 3 soles en épocas bajas, debido a ello los padres mayormente sólo envían a sus hijos al colegio en la primaria (en parte por el beneficio de los desayunos escolares) perdiendo los estudios en su mayoría al llegar a la secundaria.

Dada la estructura agrícola alimentaria es frecuente encontrar problemas de desnutrición que son también relacionados con el retraso escolar de los estudiantes de la zona y las bajas tallas existentes, en la zona existen rondas campesinas bien organizadas y que apoyan esfuerzos de desarrollo local.

**En esta realidad, describa el problema central, árbol de problemas, objetivos y la matriz de marco lógico, complete la matriz hasta el nivel de componentes, en la parte de actividades, sólo señale las mismas sin detallar indicadores, medios de verificación o supuestos.**



## **CASO 2: PROYECTO SOCIAL CHICLAYO URBANO**

### **Ubicación del proyecto**

El diagnóstico se ubica en la ciudad de Chiclayo, capital del departamento de Lambayeque, la cual es una zona costera a 770 km. al norte de la ciudad de Lima, Perú y a 578 km. de la frontera con Ecuador.

Las características climatológicas son: clima semicálido con alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en la Costa, las que están casi siempre debajo de 50 mm. La temperatura máxima es de 31 °C en Febrero y 28.1°C en Julio y las mínimas 20.4°C en Febrero y 14.7°C en Julio, que da un promedio anual de 22.3°C.

Dentro del Macro Sistema Urbano Norte, la ciudad de Chiclayo es el principal eje, cuya función se define como la de Centro Dinamizador Principal (Según el Instituto Nacional de Desarrollo Urbano -INADUR 1992).

Chiclayo conforma un Subsistema urbano metropolitano con ciudades vecinas de menor jerarquía con las que se complementa, como son Lambayeque, San José, Santa Rosa, Monsefú, Ciudad Eten, Puerto Eten y Reque. Es decir que en total el ámbito metropolitano comprende un área aproximada de 30.000 has y una población de 276,512 habitantes (proyectada al 2004, en base al censo de 1993 INEI).

Según el pronóstico del Ministerio de Transportes, la ciudad de Chiclayo con su Área Metropolitana cumplirá en 2010 el papel de primer centro urbano de la región con más de 1'000,000 de habitantes. De allí que por su importancia poblacional y económica será la mayor ciudad del norte, conformando con Trujillo y Piura un eje de gran valor geopolítico y económico.

### **Aspectos sociales económicos**

El distrito de Chiclayo está calificado dentro del mapa de pobreza, como regular, sin embargo, en el distrito hay “bolsones de pobreza”, que es el caso de diversos asentamientos humanos, como por ejemplo, Cruz de la Esperanza con 5,715 habitantes, cuyos pobladores están calificados como muy pobres, que es el segundo estado más crítico en la escala de pobreza (regulares, pobres, muy pobres y extremadamente pobres), así mismo existen otros asentamientos humanos formados de similares características. Chiclayo se encuentra ubicado en la posición 22, del ranking del IDH (Índice de Desarrollo Humano)

La crisis en las actividades agroindustriales y el estancamiento en la tendencia del desarrollo industrial fomentaron la terciarización de las actividades productivas en la región norte, fortaleciendo el rol de Chiclayo como centro urbano mayor y convirtiéndolo en un verdadero «puerto terrestre». En este sentido continúa el proceso de urbanización intensivo a partir de las invasiones masivas que tienen lugar desde agosto de 1972.

En la actualidad Chiclayo muestra, nuevas áreas marginales (al norte y sur de la ciudad). La construcción del inmenso Mercado Mayorista de Moshoqueque, en el actual distrito de José Leonardo Ortiz (en el norte de la ciudad) constituye un foco para la expansión de las áreas de vivienda popular y de localización del comercio ambulatorio en esta zona.

Según la Encuesta Rápida de Hogares, del Fondo de Compensación y Desarrollo Social – MIMDES (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social), el servicio urbano quizá más importante en la ciudad, es el del agua potable y alcantarillado, para el 2004 existirían 70,000 hogares con conexión domiciliaria directa lo cual daba una cobertura al 64% de la población (INEI 1993). Alrededor del 25% de todos los hogares, en cambio, se abastecen bien de pilón de uso público, de pozo, camión cisterna o bien de un río o acequia. Las zonas de mayor precariedad se encuentran evidentemente en los Asentamientos Humanos más recientes.

Sólo el 53,1% de todos los hogares de Chiclayo tienen una conexión de desagüe particular, mientras que el resto tiene que compartir el servicio con otros hogares o bien servirse de un pozo ciego, de una acequia o canal. El 12,4% del total de hogares no cuentan con ningún tipo de servicio higiénico. La situación se fue agravando por el incremento de nuevas invasiones, haciéndose intensivo el problema subsistente por el grave riesgo a la salud y la contaminación de calles, acequias y del ambiente en general.

El concepto de segregación social alude a la desigual distribución en el espacio de los diversos sectores socio-económicos, configurándose áreas de concentración de población de altos ingresos frente a áreas de concentración de sectores de bajos ingresos.

Según datos oficiales del INEI (1997) Chiclayo tenía en el año 1997 un total de 139 Asentamientos Humanos que se distribuyen de manera muy desigual por la ciudad y de los cuales un 26,6% no estaba registrado.

El precio de la mano de obra en estos asentamientos humanos es de S/. 10 el jornal agrícola incluyendo comida, y S/. 15 sin incluir alimentación, monto pagado en labores diversas como obreros reconstrucción, carpintería u otros. En conclusión, con las características señaladas podemos afirmar que el nivel de vida de la población de los asentamientos humanos es bajo.

Los asentamientos Humanos conformados en el distrito de Chiclayo, cuentan con organizaciones sociales de base como Clubes de Madres, entre otros. Estas organizaciones cuentan con una participación activa de las mujeres. Sin embargo, la población es mayoritariamente masculina, cuenta con 66% varones y 34% mujeres. La población se encuentra organizada, realizan gestiones con otras instituciones, promoviendo así su propio desarrollo.

El acceso a estos asentamientos humanos, es a través de la carretera Panamericana Norte (Km 7) y a 100 m. de la Vía de Evitamiento, en la zona norte de la ciudad de Chiclayo, aproximadamente a 200 metros de salida a la ciudad de Lambayeque; existiendo accesos a través de una carretera asfaltada, con medio de transporte vehicular.

La población pobre y pobre extrema de estos asentamientos humanos y pueblos jóvenes, se estima en 57,500 habitantes, en todos los grupos etáreos, conformando 9,583 familias, de los cuales el 100% pertenece al área urbana marginal.

El 49% de la población actual tiene entre 15 y 65 años de edad, los que deben integrarse a la Población Económicamente Activa (PEA), susceptible de convertirse en promotores de su propio desarrollo, condición que podrían lograr con el apoyo y asesoramiento de instituciones que intervienen en la provincia de Chiclayo.

La población infantil es 36% niños entre los 0 y 5 años de edad, el segmento con edades entre 6 y 14 años de edad representa el 21% de la población, estos se dedican predominantemente a labores de comercio ambulatorio en épocas de vacaciones escolares.

### **Servicios públicos**

Así mismo, en la zona tienen Centros Educativos de Inicial y Escuelas Primaria-Secundaria, contando también con un centro cercano educación superior privado.

El Servicio de salud más próximo a los asentamientos humanos en mención, es la C.S. José Olaya, a 10 minutos, pero de calidad precaria. La situación actual de la salud, en el departamento de Lambayeque, tomando como referencia su Indicador de mortalidad

al 2003, muestra 6,513 defunciones como promedio anual, siendo la tasa bruta de mortalidad 5.7% y la tasa de mortalidad infantil 32%, explicado por causas principalmente de aparición de tumores (14.7%) así como enfermedades del aparato respiratorio y circulatorio (13.8% y 13.4% respectivamente). Las tasas de natalidad han incrementado a 21.7 por 1,000 nacidos vivos.

Una encuesta nacional en el año 2000, sobre utilización de servicios de salud a nivel nacional y en Lambayeque revela que el 44,1% de los encuestados refirió que no se atendió en ninguna entidad; el 29,1% indicó que fue en el MINSA; un 10%, refirió atenderse en Essalud; un 6,0% en entidades privadas; un 5,3% refirió atenderse en farmacias; un 0,5% lo hizo en las Sanidades y un 3,1% refirió haberse atendido en otros servicios.

Asimismo en dicha encuesta, cuando se les preguntó si consultaron o no; el 55,9% respondió que si lo hace; los que respondieron que no consultaban, el 42 % respondió que “no considera necesario consultar” y el 58% “consideró necesario consultar”. A la pregunta sobre las razones de la NO CONSULTA en servicios de salud, contestaron: falta de recursos económicos (82,2%); atención no es buena (3,2%); lugar de consulta está lejos (3,2%); no existe servicio de salud (1,5%); no hay medicinas (1,2%); otros (8,7%); lo que refleja una vez más que la principal razón para no acudir a consulta es la falta de dinero.

En la zona hay prevalencia de enfermedades como las diarreicas agudas, infecciones respiratorias, enfermedades gineco - obstetras y enfermedades transmisibles.

La atención de salud en Lambayeque se ha dado en la red pública y privada, el año 2003 se hicieron alrededor de 900 mil consultas en la red ESSALUD, con 216 mil pacientes, un 12% de este volumen fue el monto de pacientes en hospitalización, en la red del MINSA se atendieron 1 millón de consultas, referentes a 300 mil pacientes, un 5% de este monto fue el referido a hospitalizaciones.

A pesar del esfuerzo que en los últimos años viene realizando el Ministerio de Salud para ampliar la cobertura y la calidad de atención, en el ámbito en estudio existe déficit de cobertura y calidad, por lo que la población aún no recibe una adecuada atención. Además, como se ha señalado en anteriores informes, con datos estadísticos del propio Ministerio de Salud, un alto porcentaje de los establecimientos de salud tienen su infraestructura física en mal estado y requieren con urgencia rehabilitación o reemplazo.

El desarrollo de los pueblos, mucho depende del estado nutricional, principalmente en los niños y para esto es importante dotar de infraestructuras de salud adecuadas y con la cobertura suficiente para mejorar la calidad de vida de estas poblaciones.

**En esta realidad, describa el problema central, árbol de problemas, objetivos y la matriz de marco lógico, complete la matriz hasta el nivel de componentes, en la parte de actividades, sólo señale las mismas sin detallar indicadores, medios de verificación o supuestos.**