

Glosario de Términos

para el fortalecimiento de capacidades
en procesos estratégicos

Gerhild Gürtler

Caterina Bain

Humberto M. Shikiya

Autores y autoras:

Gerhild Gürtler, Caterina Bain y Humberto M. Shikiya

Diseño y Armado: Daniel A. Favaro

Impreso por: Roberto E. Grancharoff e Hijo
Tapalqué 5868 – Buenos Aires – Argentina

Producido por: Creas

Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio

Camacúá 238 - 1406 - Buenos Aires - Argentina

Teléfono: (+54 11) 4631-8516 / Fax: (+54 11) 4632-1595

creas@creas.org / www.creas.org

Tabla de contenidos

Presentación	5
Prólogo	7
Glosario de términos básicos	10
Bibliografía	44
Anexo I: La técnica DOFA	47
Anexo II: Marco lógico de programas o proyectos	48

Presentación

El presente glosario de términos es producto del trabajo de Creas en su experiencia en el fortalecimiento de capacidades organizacionales. Es el resultado del trabajo realizado en más de 70 talleres y seminarios de capacitación y 80 procesos de asesoría. Ellos involucraron a alrededor de 2000 dirigentes y líderes - mayoritariamente mujeres- pertenecientes a iglesias, organizaciones ecuménicas, grupos comunitarios, movimientos y organizaciones sociales, tanto de alcance local, nacional como regional.

Para Creas, lo valioso de esta publicación, es el proceso de construcción social de los términos o conceptos que han sido los elementos centrales en las actividades de capacitación y en los procesos de asesoría y consultoría realizados en los países de América Latina y Caribe. Conceptos y definiciones que han podido ser contextualizados y legitimados en las prácticas de planificación, monitoreo, evaluación, comunicación, movilización de recursos e incidencia público política.

Tanto en las capacitaciones como en las asesorías hemos partido de los saberes de los participantes para luego reflexionar sobre la base de elementos teóricos que permitieran volver a revisar las prácticas, y de esa manera mejorar las capacidades de gestión, planificación y sustentabilidad de las organizaciones y sus propuestas.

La aplicación de los términos han sido llevados adelante por entidades que representan una diversidad temática de la agenda social, y que realizan actividades que expresan la riqueza y potencial de esos sectores involucrados con la paz, la justicia, el desarrollo y los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales.

El contenido de esta publicación es de carácter orientativo y tiene por

propósito coadyuvar a una cualificación estratégica de las acciones de las distintas organizaciones de la sociedad civil que intervienen en el campo social y en el ámbito comunitario. No pretende ser un “manual o diccionario” con todas las rigideces que ello implica, sino una herramienta que debe ser adaptada a los saberes y las culturas de quienes participen en los procesos estratégicos de sus propias organizaciones.

Un **glosario de términos** que resulta esencial en los procesos participativos de las organizaciones para que todas las personas involucradas puedan partir de un lenguaje común o referencias conceptuales comunes. Entendemos que un mismo lenguaje nos ayuda a comunicarnos mejor, y sobre todo, la socialización de los términos favorece la democratización de nuestros procesos estratégicos y favorece el logro de lo que queremos transformar.

Caterina Bain

Humberto Martín Shikiya

Dirección General - Creas

Producir un glosario de términos que refieren a Planificación Social Estratégica adelanta la intención de los/as autores/as de transmitir y comunicar una experiencia de trabajo que desde el momento de la constitución de las organización CREAS se propuso asesorar, capacitar y realizar todas las tareas de incidencia necesarias para acompañar a los educadores populares, a las organizaciones sociales, a los jóvenes, a las mujeres y tantos otros grupos en el fortalecimiento de las capacidades para participar de una sociedad justa y equitativa.

Evidencia, por otro lado, que capacitadores y capacitados en el diseño, planificación y monitoreo de proyectos sociales, han podido realizar una reflexión profunda acerca de los términos, que si bien proceden del campo técnico como lo es la metodología de la planificación desde una perspectiva estratégica, adquieren otros sentidos en la medida que fueron apropiados por los participantes e incorporados en su quehacer cotidiano, que produjo una resignificación, que muestran el sentido que les otorgan y otorgaron el entramado de personas que participan de las experiencias o mas concretamente la clave y el sentido del trabajo ecuménico.

Una de las palabras que elijo para este prólogo es actores (involucrados). Lo/as autores/as traducen este concepto como: “persona/s, grupo/s u organización/es que interviene/n de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad, país, desempeñando un papel en el juego social” (...) “los actores tienen diferentes capacidades de influencia y, en virtud de ellas, entablan entre sí relaciones desiguales. El actor es un sujeto activo; actúa, reflexiona y explica sus acciones dentro y desde una situación”.

En la misma línea, encuentro que el concepto de asesoría que incorporan se identifica con la perspectiva y objetivos de la institución que trasciende el vocabulario técnico de la planificación. “Es la transferencia de conocimientos y experiencias en forma interactiva y estandarizada (“best practice”), teniendo en cuenta el contexto institucional. Siempre tiene carácter propositivo: se dan consejos y recomendaciones. Tiene carácter subsidiario, ya que facilita la autoayuda. El asesor debe ser independiente, idóneo, objetivo y de confianza”

También el término circunstancia, alude a: “Eventos que forman parte del contexto situacional, que ocurren con independencia de la voluntad del actor y que pueden influir favorable o desfavorablemente en la construcción de la viabilidad de un plan” revela que hay y hubo en toda capacitación una referencia ética y política que contempla el momento histórico y el contexto económico, social y político que incide en la viabilidad de un proyecto.

La palabra contraparte entendida e identificada con “parteneriado” se define como: “una relación construida por diferentes actores unidos por una motivación y una visión común, con la finalidad de planificar y realizar juntos actividades de cooperación según objetivos claramente definidos y aceptados; es una relación dinámica en evolución permanente, favoreciendo la creatividad y la valorización de las competencias de cada contraparte”. Esta palabra explica quienes y porque estas “partes” se asociaron y más allá de las palabras expresan con claridad el objetivo de desarrollar el cooperativismo o el sentido cooperativo.

Los textos que tratan metodología de la planificación o diseño de proyectos no han incorporado en sus ejemplos, la perspectiva de género. Es por lo tanto, novedoso, encontrar en un glosario sobre planificación estratégica una definición tan pertinente que muestra también como en la experiencia de trabajo de esta organización la visión de género es transversal a su quehacer. Las mujeres ocupan como beneficiarias, un lugar importante, pero seguramente el proyecto las prioriza como ciudadanas que tienen un acceso desigual a los bienes y servicios de las políticas sociales, a la participación y la cooperación.

El concepto de género se traduce entonces como: “traducción del vocablo inglés gender. Este término, difundido a partir de los años 80, pretende evidenciar el hecho de que los roles masculinos y femeninos

no están determinados por el sexo (es decir por las características biológicas), sino que van evolucionando en función de las diferentes situaciones culturales, sociales y económicas. Las relaciones de género, por lo tanto, tienen una base cultural, es la sociedad quien define las actividades, el estatus, las características psicológicas, etc. de cada uno de los géneros. Sexo no es género. Género no es sinónimo de mujer.

Por último la definición de Sistema de PME, “representa una herramienta metodológica para mejorar la capacidad de una organización para el planeamiento, manejo e implementación de programas y proyectos de modo de favorecer la eficiencia y la eficacia. El sistema de PME una vez establecido no tiene que ser válido de manera definitiva: es un proceso de aprendizaje que también puede tener sus mejoras, y que implementándolo se adquieren las experiencias que permiten realizar los ajustes necesarios que benefician al sistema”. Permite nuevamente mostrar la intención de los autores, que al realizar este glosario como herramienta de trabajo contribuyen a difundir una estrategia y una filosofía de trabajo propio de una RED interdisciplinaria que trasciende lo técnico para presentar una visión y sentido del trabajo con grupos, organizaciones, educadores, vecinos, clubes, hombres y mujeres.

Por lo tanto, sin duda, la utilización de este glosario como herramienta de capacitación en el diseño, formulación y evaluación de proyectos sociales podrá ser útil no solamente para aquellos que ya participan de la experiencia de la organización, sino que aporta un material preciso para todos los que trabajan en los programas sociales y que se enfrentan con actores en conflicto, en circunstancias cambiantes y con grupos con necesidades diferentes.

Violeta A. Correa

Profesora de la Cátedra Políticas Sociales en la
Universidad Nacional de Lanús
Profesora de Metodología de la Planificación en la
Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad
Nacional de Buenos Aires.

Glosario de términos básicos

Actividad

Acción o series de acciones emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados.

Actor involucrado

Personas, grupos u organizaciones que intervienen de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad o país.

El que desempeña un papel en un juego social. El que ejecuta una acción. Puede ser individual (funcionario, vecino, deportista, empresario) o social (organismo público, centro vecinal, sindicato, centro de jubilados). Los actores tienen diferentes capacidades de influencia y, en virtud de ellas, entablan entre sí relaciones desiguales. El actor es un sujeto activo; actúa, reflexiona y explica sus acciones dentro y desde una situación.

Administración (de proyecto/programa)

Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de transformación de los recursos organizacionales, intelectuales, humanos y/o físicos/materiales (inputs / insumos) en las actividades que generarán los resultados de desarrollo (productos, efectos e impactos).

Alcance

Se refiere a la amplitud y profundidad de cualquier actividad, proyecto o programa. Por ejemplo: alcance geográfico, alcance poblacional, etc...

Amenazas

Factores que ponen en peligro los objetivos planificados.

Análisis de alternativas

Consiste en analizar las diferentes alternativas que se disponen para lograr el objetivo propuesto. Estas identifican diversas estrategias del proyecto, algunas de las cuales se analizan posteriormente usando los criterios de costo, tiempo, riesgo, recursos técnicos y humanos, apoyo a otras instituciones, etc...



Análisis de situación

Permite detectar y diagnosticar las condiciones actuales del escenario o contexto en el cual se desarrollará un proyecto/programa y reflexionar sobre las causas de los problemas y posibles efectos. Examina los elementos que conforman un cuadro de situación (fortalezas, debilidades y oportunidades, amenazas).

Análisis de los interesados

Es un diagnóstico de los intereses y preocupaciones de aquellos que podrían verse afectados por un proyecto o que podrían afectar su resultado.

Análisis de viabilidad

Permite verificar en qué medida los efectos positivos del proyecto continuarán después de que la ayuda externa haya finalizado.

Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Ver Anexo I). También denominado FODA.

Es una de las técnicas evaluativas más utilizadas en la elaboración de un diagnóstico interno y del contexto externo en el cual se está actuando.

Análisis institucional

Es un diagnóstico en profundidad de la entidad en su contexto interno y externo; supone el análisis organizado a los efectos de identificar y priorizar sus problemas, causas y consecuencias; implica evaluar la entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructuras y políticas, y en relación a un contexto externo que le permite el logro de sus objetivos.

Por lo tanto, se trata de un diagnóstico acerca de la institución en el cual debería destacarse: enunciado de las políticas; capacidad de conducción, capacidad de acción, recursos y metodologías a través de las cuales ejecuta una política, programas y/o proyectos.

Apreciación preliminar (véase Evaluación ex-ante)

Asesoría

Es la transferencia de conocimientos y experiencias en forma interactiva y estandarizada (“best practice / mejores prácticas”) teniendo en cuenta el contexto institucional. Siempre tiene carácter propositivo: se dan consejos y recomendaciones. Tiene carácter subsidiario, ya que facilita la autoayuda. El asesor y asesora deben ser independientes, idóneos, objetivos y de confianza.

Árbol de problemas

Estructura conceptual en la que se establecen relaciones causales y de interdependencia entre las dificultades detectadas. Pretende ser una herramienta de clasificación de problemas.

Articulación

Es el área de contacto o unión entre entidades con objetivos afines, que permite coordinar de manera coherente, y a veces compartir, acciones y recursos para multiplicar el alcance; lograr más efectos e impacto/s.

Atribución

Es la medida en que los efectos (de desarrollo) observados pueden atribuirse a una intervención específica o a la actuación de una o más partes del programa teniendo en cuenta otras intervenciones y/o factores exógenos (previstos o imprevistos).

Auditoría

Actividad de control independiente y objetiva que tiene como fin añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a lograr sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, el control y los procesos de dirección.

Base de datos (archivo)

Conjunto de datos almacenados de manera organizada y sistemática, que pertenecen a un mismo contexto y se relacionan entre sí, los cuales son registrados o recolectados para su posterior uso.

Beneficiarios

Se trata de la población objetivo del Programa o Proyecto. Los beneficiarios pueden ser directos (Por ejemplo: aquellos que reciben un subsidio) e indirectos (Por ejemplo: la organización vecinal que utiliza o recibe en parte aportes de los subsidiados para realizar otras tareas o favorecer la realización de otros proyectos).



Beneficio

Los resultados positivos de un proyecto en el desarrollo personal, material, económico o social de los beneficiarios.

Campaña

Es una acción acotada en el tiempo, integrada en distintos campos, en función de promover algo concreto y específico. Necesita una estrategia de comunicación específica en la que se definan los públicos y los medios de comunicación adecuados y acordes con el objetivo de la campaña.

Circunstancia

Eventos que forman parte del contexto situacional, que ocurren con independencia de la voluntad del actor y que pueden influir favorable o desfavorablemente en la construcción de la viabilidad de un plan.

Coherencia

Lo que presenta relación lógica y adecuada entre las diversas partes o componentes más importantes de un proyecto.

Comunicación

Es la relación humana que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad; es un proceso de intercambio de información que favorece la producción social de sentidos.

Comunicación organizacional

Se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea; es un proceso transversal que hace posible incluirlo en una política institucional.

Consultoría

Servicio prestado por profesionales con experiencia y/o conocimientos específicos en una materia o tema destinado a ayudar a los directivos de una organización para identificar y superar determinados problemas que la afectan.

Contraparte

Se dice de aquel que se constituye en solidario para enfrentar con el actor una acción concreta. Algunas instituciones que apoyan con financiamiento proyectos diversos se convierten en “contrapartes” del proyecto en la medida que un proyecto les permite a ellos ejecutar el propio. Ambos actores (parte y contraparte) coinciden en la finalidad que pretende alcanzar el proyecto.

Controlling

Es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y asimismo como instrumento para evaluarla. Es la integración alcanzada entre las funciones de planificación y control.

Costo-Beneficio

Es el grado en que el proyecto beneficiará al mayor número de personas al menor costo razonable. Responde a la lógica de alcanzar los mayores resultados con la optimización en el uso de los recursos.

Cualitativo

Características de definición (por ej. indicadores cualitativos) que no pueden ser cuantificadas. Implica el uso de percepciones y juicios.

Cuantitativo

Se refiere a algo medido o susceptible de ser medido que se expresa en montos o cantidades.

Desarrollo institucional

Es un ámbito o dimensión de las organizaciones que tienen como finalidad el fortalecimiento de las capacidades, la organización de las estructuras y la regularidad de funcionamiento y las relaciones y vínculos internos y externos. Apunta a fortalecer las condiciones de procesos de cambio sustentables e incluye al desarrollo organizacional.

Diagnóstico institucional - organizacional

Es la evaluación de una entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructura y políticas, y en relación a su contexto externo que le permite el logro de sus objetivos.

Diagnóstico

Análisis organizado de una realidad a los efectos de identificar y priorizar los problemas que se nos plantean, sus causas y consecuencias.

Tipos de diagnósticos:

Diagnóstico del escenario en el marco del cual se desarrollará el proyecto.

Diagnóstico de la situación a cambiar con la ejecución del proyecto que permita luego comparar para evaluar los logros (efectos e impacto/s).

Diagnóstico interno: auto-análisis que se realiza para identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.

Diagnóstico situacional: Es el análisis que hacemos de un problema en un contexto determinado. Se expresa en información que da cuenta de la magnitud de un problema social, de las acciones que se vienen realizando para enfrentarlo y las acciones que se estima deben realizarse para transformar esa situación problema en una situación deseada.

El diagnóstico situacional incorpora los aportes de la evaluación ex-ante, especialmente en lo que se refiere a viabilidad institucional, técnica y financiera.

Diversificación de recursos

Capacidad de visualizar y acceder a una multiplicidad de recursos en función de la viabilidad de una actividad o acción. Es la capacidad de hacer múltiple y diverso aquello que era uniforme y único.

DMR (Diversificación y movilización de recursos)

Es el conjunto articulado entre la capacidad de hacer viable una propuesta teniendo en cuenta la multiplicidad de actores y sujetos sociales, y sus posibilidades y potencialidades para contribuir a un mismo propósito.

Es un proceso estratégico que nos permite ampliar la base de apoyo de nuestras organizaciones para hacer más viable y/o sustentable nuestras propuestas en el mediano plazo, creando mejores condiciones para lograr incidencia pública y el impacto.

Efecto/s

Cambio/s que resulta/n de la utilización de resultados inmediatos, durante la implementación del proyecto o poco después, inclusive cambios no pretendidos. Por lo general los cambios están relacionados a nivel de los objetivos específicos planteados. Deberían ser alcanzables dentro de los límites de tiempo (plazo) y presupuesto del proyecto/programa.

Eficacia (efectividad)

Refleja en qué medida se espera alcanzar o ha sido alcanzado el objetivo específico de un proyecto, teniéndose en cuenta tanto el nivel de logro, como los períodos temporales para hacerlo. La eficacia es un término que indica la contribución de un proyecto al logro de su objetivo específico.

Eficiencia

Es la capacidad del proyecto para transformar los insumos o recursos financieros, humanos y materiales en resultados. Establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación.



Eje(s) transversal(es)

Son aquellas dimensiones o énfasis que la organización intenta promover en todos sus programas a partir de que siempre estén presentes.

Escenario

Es el **afuera** de la organización (momento histórico, realidad social, política, económica); el ambiente de amenazas y oportunidades en el cual se está implementando un proyecto/programa: factores que pueden hacer peligrar el logro de los objetivos y los elementos o circunstancias favorables para ello.

El escenario también puede ser algo que se configura como construcción mental y en muchos casos, una hipótesis.

Estrategia

Es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Este método nos permite organizar la reflexión y análisis de situaciones desde la correlación de fuerzas de los actores.

La estrategia es un arte y por lo tanto según Matus (1987) “La estrategia es un procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables”.

Estudio de impacto

Identificación y análisis sistemático del impacto, inclusive la consideración de su grado de concordancia con el objetivo superior.

El estudio de impacto se realiza luego de un tiempo de ejecutado el

proyecto, permite comparar las transformaciones ocurridas y establecer si las mismas fueron o no resultado de la ejecución del proyecto. Remite siempre a los beneficiarios y tiene en cuenta la línea de base.

Evaluación - en general

Es el proceso formalizado de análisis que reflexiona sobre lo que se hará, se está haciendo o se ha hecho, con el propósito de informar, tomar mejores decisiones o aumentar la capacidad de hacerlo en el futuro.

Evaluación

Proceso sistemático para identificar los logros del proyecto, calificándolos y/o midiéndolos mediante la comparación de los efectos obtenidos con los efectos pretendidos en el/los objetivo/s del proyecto. La evaluación puede ser realizada periódicamente durante la implementación del proyecto o específicamente a su conclusión.

Es una función que consiste en hacer una apreciación - tan sistemática y objetiva como sea posible- sobre un proyecto, programa o conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus efectos.

Determina la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a su desarrollo y a la eficacia del impacto y la viabilidad.

Al evaluar comparamos, en un momento determinado, lo que queremos lograr hasta ese momento en un proyecto, con lo que realmente hemos logrado.

Tipos de Evaluación: interna, auto-evaluación, externa, independiente, ex – ante (es más un diagnóstico), acompañante, ex – post, conjunta, participativa, sectorial.

Evaluación ex – ante (apreciación preliminar)

Determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención para el desarrollo (proyecto/programa) antes de tomar la decisión de financiarlo.

Evaluación ex post

Evaluación realizada después de finalizado un proyecto para conocer los efectos y/o impactos que ha tenido a corto, mediano y/o largo plazo.

Éxito

Aparece subdividido en efectos, sostenibilidad [viabilidad] y contribución al desarrollo de la capacidad.



Factor de riesgo

Factor que puede afectar el avance o éxito de un proyecto. Se refiere a la posibilidad de que no se mantenga un supuesto.

Finalidad

Objetivo general de desarrollo.

Género

Se refiere a los roles que una sociedad asigna a hombres y mujeres. Los roles de género definen quién hace qué trabajo, tanto dentro como fuera del hogar. El género afecta las cuotas de poder e influencia que los hombres y mujeres tienen en la toma de decisiones en todos los niveles de la sociedad.

La palabra género es una traducción del vocablo inglés **gender**. Este término, difundido a partir de los años 80, pretende evidenciar el hecho de que los roles masculinos y femeninos no están determinados por el sexo (es decir por las características biológicas), sino que van evolucionando en función de las diferentes situaciones culturales, sociales y económicas. Las relaciones de género, por lo tanto, tienen una base cultural, es la sociedad quien define las actividades, el estatus, las características psicológicas, etc. de cada uno de los géneros. Sexo no es género. Género no es sinónimo de mujer.

Gestión

Conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación.

Gestión del ciclo de un proyecto

Implica la planificación, implementación y monitoreo continuo durante el desarrollo/ejecución del proyecto, abarcando la evaluación de los resultados de las actividades y de los efectos inmediatos, como también la evaluación final (incluyendo el aprendizaje institucional). Esta última constituye la base para la planificación del nuevo ciclo del proyecto.

Gestión por resultados

Es un medio para mejorar la eficacia y la responsabilidad de la gestión, haciendo participar a los principales involucrados en la definición de resultados esperados y realistas, en la evaluación de los riesgos, el seguimiento del progreso hacia el alcance de los resultados esperados, y en la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones de gestión y en los informes de rendimiento.

Su base lógica es la causalidad, **la relación causa/efecto**.

Imagen (de una entidad)

Es el registro público de los atributos identificatorios de la organización. Es la lectura pública de una institución; la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Impacto (de proyectos/programas)

Cambio/s duradero/s y significativo/s en la vida de las personas – inclusive cambios no pretendidos, sean estos positivos o negativos – para los cuales la organización contribuye directa o indirectamente.

Grado de cumplimiento de los objetivos de desarrollo, del fin último a cuyo logro el proyecto contribuye, pero que está más allá de su alcance directo.

Incidencia (en políticas públicas)

La realización de un conjunto de acciones políticas de la ciudadanía organizada, dirigidas a influenciar a aquellos que toman decisiones sobre políticas, mediante la elaboración y presentación de propuestas que brinden soluciones efectivas a los problemas de la ciudadanía, con la finalidad de lograr cambios específicos en el ámbito público que beneficien a amplios sectores de la población o a sectores más específicos involucrados en el proceso. También se refiere a la capacidad de presión y negociación que pueden ejercer las organizaciones, entidades, grupos y movimientos sociales para que se ejecute plenamente una política pública específica.

Indicador/es

Evidencia/s cuantitativa/s o cualitativa/s utilizada/s como criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables que caracterizan los objetivos del proyecto, y para apreciar el grado de realización de los cambios pretendidos.

Idealmente los indicadores deben ser independientes, verificables y definidos con precisión en términos de su naturaleza y plazo de tiempo estipulados.

Deben expresar: quién, cuánto, qué calidad, cuándo y dónde.

Información

Conjunto de datos que han sido procesados en una forma y un orden tal que son significantes para el receptor y que puede ser utilizable para la toma de decisiones para el corto, mediano o largo plazo.

Informe narrativo (de proyecto/programa)

Es el documento escrito mediante el cual la organización responsable del proyecto rinde cuentas del estado de avance y/o logros, enseñanzas y

dificultades encontradas. Generalmente van dirigidos a los financiadores o quienes dirigen la organización. El informe debe ser claro y preciso de manera tal que cualquiera que lo lea pueda entender de qué se trata el proyecto y cuál es su estado de avance.

Por lo general contiene la siguiente información:

Datos de la organización responsable

- Título del proyecto
- Duración del proyecto
- Período al que se refiere el informe
- Autores del informe
- Resultados alcanzados
- Logros y dificultades encontradas
- Personas beneficiadas (según edad y género)
- Cómo ellas se han beneficiado
- Si se logró el objetivo propuesto (medida)
- Cambios que se han producido a partir de la implementación del proyecto
- Perspectivas para el futuro
- Firma de los/las responsables
- Informe financiero (Rendición financiera)

Es el documento mediante el cual la organización responsable del proyecto, en base a sus correspondientes estados contables, informa sobre la ejecución presupuestaria del proyecto en un periodo determinados de tiempo (Por ejemplo: informe trimestral, semestral o anual). Contiene cuáles fueron los ingresos, los egresos y el saldo final del proyecto. Compara lo presupuestado en el proyecto y lo realizado. En caso de que existan divergencias significativas, deben explicarse.

Por lo general contiene la siguiente información:

- Organización ejecutora
- Título del proyecto
- Duración del proyecto
- Período al que corresponde el informe
- Autores del informe
- Cuadro de ingresos presupuestados y realizados

- Cuadro de gastos presupuestados y realizados
- Resumen con el total de ingresos, gastos y saldo final
- Lugar y fecha
- Firma del (la) responsable

Institución

Cualquier organismo o grupo social – cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social - que, con determinados medios y recursos, persigue la realización de unos fines o propósitos.

Insumos (inputs)

Son los recursos humanos, financieros, técnicos y/o materiales que permiten la ejecución de las actividades del proyecto.

Interesados

Aquellas personas, organizaciones, categorías o grupos de personas que están participando en un proyecto (por ejemplo, beneficiarios, trabajadores pagados o voluntarios, donantes, contrapartes y otros organismos, el gobierno local, etc.). El término incluye a aquellos que podrían ser afectados por el proyecto y a aquellos que procurarán que éste funcione o se ejecute.

Línea/s de acción

Se derivan del objetivo general del proyecto. Las líneas de acción podrían conformarse en programas. Cada programa puede estar compuesto por uno o varios proyectos.

Línea de base

Comprende la situación o condiciones existentes antes de que se inicie la intervención.

Manual de funciones, autoridad y responsabilidad

Documento que describe los procedimientos, niveles de autoridad, responsabilidades, funciones, cargos y las relaciones de dependencia y coordinación entre los distintos niveles de una organización.

Marco lógico (Ver Anexo II)

Es una herramienta de planificación y gestión de proyectos de desarrollo que contiene en un mismo cuadro el objetivo superior del programa/proyecto, los objetivos específicos, los resultados y las actividades a la vez que los indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto. Facilita la planificación participativa y permite comunicar la información más importante del proyecto. Consiste en una matriz con cuatro filas y cuatro columnas donde cada una de las celdas tiene una relación lógica con las demás (lógica vertical y horizontal).

Marco de Rendimiento

Es una herramienta de la Gestión por Resultados, usada para conceptualizar proyectos, preguntando cuestiones fundamentales a los involucrados principales (financieros, ejecutores y beneficiarios).

Medios de comunicación

Cualquier recurso o metodología que permita la comunicación entre personas, como conversaciones, publicaciones, medios tecnológicos (radio, TV, Internet, Web etc.), el teatro o una nota escrita.

Meta

Expresión cuantitativa del resultado inmediato esperado. Por ejemplo: cantidad de jóvenes capacitados en un determinado período de tiempo.

Método

Es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin, que puede ser material o conceptual.



El método organiza lógicamente un proceso a través de pasos secuenciales, dando las pautas para alcanzar eficazmente los objetivos deseados y las técnicas y herramientas que coadyuvan a su logro. Por ejemplo: el método de diagnóstico participativo es un método de análisis que sigue una secuencia de pasos y utiliza diferentes técnicas como mapeos, entrevistas, diagramas y discusiones grupales.

Metodología

La metodología reflexiona sobre los métodos y técnicas tomando en cuenta aspectos políticos, filosóficos y éticos sobre el desarrollo. Diferentes conceptos de desarrollo suponen diferentes metodologías.

La metodología refleja el concepto ideológico y orienta la selección de métodos y técnicas para lograr los objetivos inscriptos en cada concepto de desarrollo. Por ejemplo: La metodología participativa se basa en un concepto de desarrollo que parte de valores como justicia, equidad, responsabilidad en la toma de decisiones, democracia y sostenibilidad. A partir de este concepto global, se eligen y adaptan los métodos y técnicas que fortalezcan la implementación de estos valores en el trabajo de desarrollo.

Misión

Es la razón de ser de una organización; las razones básicas de su existencia, (que van más allá de las problemáticas particulares) en términos de qué somos y a quién deseamos servir.

Monitoreo

Es la apreciación sistemática y continua de la marcha del proyecto con relación a los insumos, actividades y resultados inmediatos que estaban planeados, y el análisis de posibles diferencias.

Permite realizar los ajustes y refuerzos necesarios de actividades de una manera oportuna.

Monitoreo por resultados

Significa integrar plenamente los seis elementos de la Gestión por Resultados en el ciclo de vida del programa o del proyecto, desde la planificación hasta la evaluación.

Movilización

Es el conjunto de acciones que permiten ampliar la participación de una variedad de actores que se asocian a un propósito común.

Objetivos

Situación a crear o a mantener. Fin o intento al que se dirige una acción. Propósito que se quiere conseguir. Causa o razón que tiene la virtud de movilizar actores y recursos para ocupar una posición o lugar distinto del ocupado antes de decidir las acciones conforme a un plan.

Objetivo General o Superior

Es el propósito más amplio al cual una organización desea contribuir. El objetivo superior se expresa como una declaración de intención o esperanza de cambio con relación a un tema o problema clave. Hace referencia a nuestra acción general, al tema central al cual nos dedicaremos, en qué lugar, y fundamentalmente, a cuál lugar queremos llegar con nuestro trabajo.

Objetivo específico - Objetivo de un programa/proyecto

Derivado del objetivo general del proyecto. Es la contribución específica a la solución del problema.

Explicita con mayor precisión la resolución a los problemas identificados en el análisis de problemas.

Oportunidad/es

Elementos o circunstancias que pueden ser beneficiosos para los objetivos del proyecto/programa.

Ventaja que ofrece la situación analizada. Superioridad, provecho o beneficio que pueden brindar actores o circunstancias exteriores a la propia organización.

Organización

Sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin.

Organigrama

Es un esquema gráfico en el que se indican las relaciones de las distintas funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización.

Parteneriado (partnership o parcería)

Es una relación construida por diferentes actores unidos por una motivación y una visión común, con la finalidad de planificar y realizar juntos activi-

dades de cooperación según objetivos claramente definidos y aceptados; es una relación dinámica en evolución permanente, favoreciendo la creatividad y la valorización de las competencias de cada parte - contraparte.

Participación

Es el proceso de involucramiento de los actores de manera activa en las diferentes fases de un proyecto, permitiendo un trabajo democrático y sustentable.

Pertinencia (Relevancia)

Se trata de apreciar si la intervención aporta significativamente a los procesos de desarrollo tanto en el interior del propio proyecto, como en su contexto.

En la pertinencia se indagan básicamente dos aspectos que abordan el significado del proyecto en términos de desarrollo:

En un primer momento, se trata de establecer si la solución propuesta por el proyecto es adecuada teniendo en cuenta la situación-problema original a la que se pretende dar respuesta.

En un segundo momento, en la pertinencia se analiza la correspondencia entre los objetivos del proyecto (específico y general) y las prioridades de desarrollo de los diferentes grupos y entidades implicadas en su puesta en marcha (financiadores, autoridades, gestores, beneficiarios, etc.).

Plan de acción

Surge de la definición de pasos lógicos en una proyección en el tiempo para la concreción de un objetivo específico.

Plan estratégico situacional

Instrumento teórico, creado por Carlos Matus, crítico del planeamiento tradicional. Considera cuatro dimensiones del análisis estratégico: poder político, recursos económicos, recursos cognitivos y recursos organizativos. Requiere alta capacidad de gobierno debido a su complejidad.

Planificación

Acción intelectual de anticiparse y prever. Es un proceso dinámico y flexible que requiere de cierta lógica y metodología para el logro de una determinada expectativa.

Planificación estratégica

Es una herramienta metodológica, técnica y política que nos permite intervenir para planificar las acciones, para resolver los problemas y lograr



los objetivos deseados por la organización a mediano y largo plazo; es un proceso flexible y abierto.

Plan de trabajo

Determina todos los pasos y actividades necesarios para realizar las acciones propuestas con plazos/fechas, recursos requeridos y responsables.

POA (Plan Operativo Anual)

Abarca las metas propuestas, las actividades necesarias para alcanzarlas, las fechas en que se realizarían, los responsables y los recursos necesarios para dichas actividades.

Política institucional

Son las directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o tema determinado. Las mismas tienen carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas. Son lineamientos que deben seguirse para facilitar el desarrollo institucional.

Presupuesto (de gastos)

Es la expresión económica y financiera de todos los elementos que componen una o varias actividades. Es una técnica que nos permite saber qué y cuántos recursos vamos a necesitar para realizar una actividad o proyecto y saber cuál es su costo. Expresa mediante un esquema el costo total de las actividades previstas en un proyecto.

Prioridad/es (temática/s – sectorial/es)

Son los principales temas y sectores (poblacionales y/o geográficos) que la organización define teniendo en cuenta su capacidad de trabajo y el volumen de sus recursos propios y los razonablemente esperables.

Problema

Es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan el logro de un objetivo. Es el estado negativo de una situación determinada, por ejemplo: “Chicos/as sin acceso a la educación”. No es la ausencia de solución, por ejemplo: “Faltan escuelas”.

El problema debe ser significativo para los beneficiarios/as y permite ordenar y articular al resto de los problemas detectados, según la relación de causas y efecto.

Proceso de desarrollo

Al implementar estrategias formuladas por los actores a base de un diagnóstico de los problemas o situaciones deficientes y una formulación de objetivos y metas se busca lograr procesos de desarrollo. Estas estrategias generalmente contienen elementos como formación, capacitación, asesoramiento técnico, prestación de servicios o infraestructura, medidas para fortalecer la autogestión de los afectados o concientización.

El implementar estas estrategias es un proceso complejo en el que intervienen diferentes actores con el desafío de integrar aspectos técnicos y sociales. Los desafíos generalmente se encuentran en los siguientes campos: comunicación, negociación, imprevistos, adaptaciones de estrategias, cambios del entorno, supervisión del proceso, participación, sostenibilidad, equidad de género, sistematización de experiencias, impactos previstos e imprevistos, gestión del proyecto.

Producto

Resultado concreto, observable y tangible de las actividades. Se logra por la ejecución de actividades y la aplicación de recursos.

Programa/s

Es un conjunto de proyectos que son ejecutados o respaldados por una organización – que usualmente se identifica en términos de un área geográfica, un sector de la población, o un tema – respecto de los cuales se adopta un enfoque coordinado. Un programa, al igual que un proyecto, puede incluir la colaboración entre varias organizaciones.

Proyecto

Es una actividad o conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo determinado en un lugar y tiempo limitado. Permite cambiar realidades.

El proyecto deberá definir claramente los objetivos, el cronograma de actividades, metodologías, tiempo y recursos.

Recursos (véase insumos)

Los insumos (input) humanos, organizacionales, intelectuales, materiales, económicos y financieros que son directa o indirectamente invertidos en un proyecto o programa.

Son aquellos elementos o medios necesarios para la ejecución de las actividades que permiten el logro de los objetivos.

Tipos de recursos:

Recursos humanos: son las personas (incluyendo las capacidades, experiencias, conocimientos, habilidades, etc.) necesarias para ejecutar un proyecto.

Recursos materiales: materiales didácticos, las instalaciones físicas, la maquinaria, muebles, insumos, utensilios, etc.

Recursos técnicos: Los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Relevancia: véase Pertinencia

Rendición de cuentas

Consiste en la responsabilidad de informar a los distintos públicos interesados acerca de la forma en que se han utilizado los recursos para la consecución de los objetivos institucionales o de un proyecto y cuáles fueron los logros alcanzados cumpliendo con los acuerdos y responsabilidades asumidos y con las normas jurídicas vigentes.

- Por lo general supone la presentación de la siguiente información:
- Informes narrativos
- Informes financieros
- Balances auditados
- Informes de auditoría externa
- Fotos de la ejecución del proyecto
- Testimonios de los beneficiarios
- Rendimiento
- Se subdivide en eficacia, eficiencia y oportunidad.
- Resultado/s

Es un cambio medible o descriptivo derivado de una relación causa y efecto. En la lógica de la Gestión por Resultados son aquellos cambios que son atribuibles a la amplitud y a la profundidad de la influencia que una organización ha tenido a través del uso de los recursos.

Resultado/s inmediato/s

Son los productos o servicios, tangibles o intangibles, que resultan directamente de la ejecución de actividades. Los resultados son alcanzados en el corto plazo. Por ejemplo: 30 líderes capacitados en el uso de métodos anticonceptivos.

Revisión

“Evaluación” puntual de los avances alcanzados por un proyecto o programa o de un aspecto particular de un proyecto/programa. Por lo general es más informal que una evaluación, es interna y periódica.

Rol

Papel que la organización juega en un determinado contexto en relación a otros actores. El rol especifica el campo de acción de la organización.

Representa la respuesta a la pregunta ¿quiénes somos y a qué sector pertenecemos?

Sistema

Un conjunto de partes que conforman un todo complejo o unitario, que están interrelacionadas y coordinadas entre sí para lograr uno o varios objetivos predeterminados.

Sistema de información

Procedimientos y programas diseñados, construidos, operados y mantenidos por personas con la intención de recoger, registrar, procesar, alma-

cenar, recuperar y visualizar información (todo conocimiento o mensaje que puede utilizarse para aumentar las capacidades de decisión o acción).

Sistema de monitoreo

Supone el acopio o registro de datos llevado de manera ordenada, permanente, completa y sistemática sobre las actividades ejecutadas, los resultados y metas alcanzados. El procesamiento de los datos, transformados en información relevante para los distintos destinatarios, posibilitará el análisis y la toma de decisiones (ajustes, refuerzos y/o reorientaciones de las actividades) a efectos de alcanzar los resultados esperados y las metas.

Sistema de PME (Planificación, Monitoreo y Evaluación)

Representa una herramienta metodológica para mejorar la capacidad de una organización para el planeamiento, manejo e implementación de



programas y proyectos de modo de favorecer la eficiencia y la eficacia.

El sistema de PME una vez establecido no tiene que ser válido de manera definitiva: es un proceso de aprendizaje que también puede tener sus mejoras, y que implementándolo se adquieren las experiencias que permiten realizar los ajustes necesarios que benefician al sistema.

Sustentabilidad (sostenibilidad)

Implica si al término del financiamiento externo se han establecido las condiciones de organización y gestión que garanticen la continuidad del proyecto.

Los cambios sostenibles incrementan la autonomía y las capacidades de aquellos que están involucrados: ayudan a las personas y grupos a seguir ayudándose a sí mismos.

El desarrollo sostenible supone crear y reproducir un ambiente social y cultural que satisfaga las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de la población.

Existen cuatro aspectos relevantes para analizar la sostenibilidad: económico, medio ambiental, social y político.

Supuesto

Evento que debe tener lugar, o condición que debe existir, si se espera que un proyecto tenga éxito, pero respecto al cual los responsables del proyecto tienen poco o ningún control.

Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de un proyecto.

Los supuestos/condiciones son un instrumento necesario para tomar en cuenta los riesgos externos que influyen de manera importante en las posibilidades de alcanzar los resultados, objetivos e impactos deseados.

Técnica DOFA: ver análisis DOFA

Trayectoria

Recorrido, avance. Indica el orden de las operaciones y el impacto correspondiente en el cambio situacional. La trayectoria es la resultante de la acción de quienes promueven una determinada estrategia y la de quienes se oponen a ella.

Valores

Son los elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orientan las acciones de una organización.

Viabilidad

Es el criterio que alude a la capacidad, legitimidad y posibilidad de ejecución de un proyecto en la población destinataria y su entorno social y político, teniendo en cuenta los supuestos y factores externos que pueden repercutir en el proyecto y que podrían facilitar o impedir su ejecución.

El proyecto debe ser: comprensible en su entorno social, deseable en el aspecto social, manejable en términos de la organización existente, aceptable en términos de la organización existente, factible en sus aspectos técnicos y términos económicos.

Visibilidad

Se tiene cuando los principios, las acciones, participaciones de una organización son conocidas en la localidad, ciudad, país y/o región en los que se actúa.

Mantener una imagen de continuidad y credibilidad requiere de una gestión de comunicación permanente, regular y coherente.

Visión

Es una idea-fuerza que convoca, que reúne, que vincula, que da sentido al hecho de pertenecer a una organización. Despierta compromiso y no acatamiento. Es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos ser?



Cuadernos y Documentos de Creas:

- Shikiya, Humberto Martín Algunos elementos para la Planificación Estratégica. Buenos Aires, Mayo 2003.
- Manzoni Luz, Mara y Shikiya, Humberto Martín. Planificación, Monitoreo y Evaluación y Diversificación de Recursos para Procesos Locales. Buenos Aires, Mayo 2006 (4ª edición)
- Manzoni Luz, Mara y Shikiya, Humberto M (compiladores). Viabilidad económica de las iniciativas ecuménicas y eclesiales a partir de las experiencias de Campaña, Visibilidad e Incidencia Pública. Buenos Aires, Junio 2007 (2ª edición).
- Bain, Caterina y Shikiya, Humberto M. Diversificación y Movilización de Recursos. Buenos Aires, Julio 2007
- Favaro, Daniel A. Comunicación organizacional – Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Buenos Aires, Abril 2008 (1ª edición)
- Bain, Caterina y Shikiya, Humberto M. Planificación, Monitoreo y Evaluación – Elaboración de informes y rendición de cuentas. Buenos Aires, Mayo 2008
- Documento conceptual de trabajo: Sistema de Monitoreo, Creas, Agosto 2009
- Propuesta metodológica: Sistema de Monitoreo y Evaluación, Creas, Agosto 2009
- Bain, Caterina. Conceptos utilizados en el Proceso de Planificación Estratégica. Creas, Enero 2010.

Documentos de agencias y ONGs:

- ACT (Action by Churches Together) – A guide to assessing our contribution to change” – Glosario de términos fundamentales y Caja de Herramientas
- ACT Internacional - diagnóstico de Capacidad Organizacional –Guía y Herramientas
- Aplicación de la Gestión basada en los resultados en las UN, Ginebra 2004

- Marco Lógico. Curso –Taller diseño de proyectos. Facilitador: Leopoldo Font
- Desmitificando la Teoría del Cambio. Alfredo Cruz y Guillermo Rivero, Pact, 2007 (Building Capacity Worldwide)
- The “Most Significant Change” Technique (MSC) – A Guide to its Use. Rick Davies y Jess Dart
- Monitoreo con el Cambio Más Significativo (CMS) – La experiencia de Ibis en Nicaragua
- El Plan estratégico de la Organización – SEHAS, Octubre 2002
- CIDA, Canada: “Framework for assessing gender equality results”
- La Evaluación en la cooperación de las Iglesias para el desarrollo, Misereor/PPM 1992
- Evaluation and Cooperation – Context and Guidelines. WCC (Latin America) Evaluation Commission, March 1995
- Tendiendo puentes en PME- Pautas para una buena Planificación, Monitoreo y Evaluación de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ONG del hemisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos.

Autores Varios:

- Cohen Ernesto y Franco Rolando. Evaluación de proyectos sociales, 1997
- Etkin, Jorge – Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado, 1ª ed. 2º reimp. Buenos Aires: Granica, 2009
- Gibson, Ivancevich, Donnell y Konopaske – Organizaciones – comportamiento, estructura, procesos, McDeaw-Hill Interamericana, 12ª ed. 2007, México
- González Andrada Alicia. Planificación, Organización y Proyecto, Ed. INCASUR, Buenos Aires, 1999
- Grundmann, Gesa y Stahl Joachim. Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Ediciones Abya-Yala, Quito. 2002.
- Gutiérrez Fernández Ángel y otros. Desarrollo organizacional – Planificación y Formulación de Proyectos. Ediciones Consejo de Iglesias de Cuba CIC- Desarrollo sostenible
- Hermida, Jorge; Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. Administración

- & Estrategia – Teoría y Práctica, Ediciones Macchi, B.A. 1992
- Hernández Torres, M. (2001): “Acerca de la definición de control de gestión”, [en línea] **5campus.com**, **Control de Gestión** <<http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>>
 - Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración –Una perspectiva global, 1998, 11ª ed. trad. México
 - Krieger, Mario. Sociología de las organizaciones – una introducción al comportamiento organizacional, 1ª ed– Buenos Aires: Pearson Education, 2001
 - Maresca, Bernardo. Glosario de Conceptos en planeamiento estratégico. Documento mimeografiado. 1999
 - Matus, Carlos. “Adiós, señor Presidente”. Colección Planificación y Políticas Públicas. Ediciones de la UNLA. 2007
 - Matus, Carlos: Estrategia y Plan. Ed. Siglo XXI, México, 1993 (1972). _
 - Méndez Vega, María Julia. Claves para la Gestión de ONGDs. PRO A SUR. Lima, Mayo de 1999.
 - Osorio, Alfredo. Planeamiento Estratégico. Material de curso a distancia sobre planeamiento estratégico. Documento impreso por INAP. 1999
 - Nirenberg, O.; Brawerman, J.; Ruiz, V. “Evaluar para la transformación” Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Paidós, Buenos Aires, 2000.
 - Nirenberg; Olga, Brawerman Josette, Ruiz Violeta. Programación y Evaluación de Proyectos Sociales. Aportes para la Racionalidad y Transparencia Ed. Paidós, 2000, Buenos Aires.
 - Pichardo Muñiz, Arlette. Planificación y Programación Social. Editorial Humanitas. Argentina 1993.
 - SIEMPRO: Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales. UNESCO/Ed. Fondo de cultura económica. Impreso en Brasil, 1999. Págs.: 9-11 y 17-47.
 - Tobar, Federico: Gestión presupuestaria. Material de la cátedra “Gestión presupuestaria”, Fundación ISALUD, 1998.

La Técnica DOFA

Esta técnica DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) nos permitirá analizar los puntos críticos o conflictivos, y al mismo tiempo, los facilitadores de cualquier propuesta que encaremos.

Se puede utilizar tanto para analizar / elaborar una propuesta específica, como para evaluar la conformación y/o reformulación de un programa o proyecto.

Las Oportunidades y Amenazas se refieren al contexto externo.

Las oportunidades son factores que operan como facilitadores y se los debe incorporar para favorecer la propuesta.

Al contrario, las amenazas son todos aquellos factores que operan de un modo negativo, generando riesgos u obstaculizando directamente.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a cuestiones internas de la organización.

Las fortalezas son todas aquellas capacidades con que se cuenta y que son positivas y actúan como fuerzas "motorizantes".

Las debilidades son cuestiones de la propia organización que dificultan u obstaculizan, y que actúan negativamente y podrían generar conflictos.

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Situación Interna de la organización	Fortalezas	Debilidades
Situación externa – Contexto	Oportunidades	Amenazas

En el análisis global, se intentará relacionar las debilidades con las oportunidades y las amenazas con las fortalezas de manera tal de observar si los factores negativos se neutralizan con los positivos.

Anexo II

Marco Lógico de Programas o Proyectos

Síntesis Descriptiva	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Básicos
Objetivo General Detallar el objetivo general	Indicadores de Impacto ¿Cómo se darán cuenta si alcanzaron el objetivo general? Expresar el / los indicador / es que señalarán el logro del objetivo general	 ¿Cómo y con qué fuentes verificarán el logro de los indicadores?	Habitualmente no se escriben aquí. Si lo desea puede orientarse con la pregunta: ¿Qué cosas deberían suceder, y que están fuera de nuestro control, para alcanzar el objetivo superior?
Objetivos Específicos Detallar los objetivos específicos	Indicadores de Efectividad ¿Cómo se darán cuenta si alcanzaron cada uno de los objetivos específicos? Expresar los indicadores que señalarán el logro de los objetivos específicos	 ¿Cómo y con qué fuentes verificarán el logro de los indicadores?	 ¿Qué cosas deberían suceder, y que están fuera de nuestro control, para que con el logro de los objetivos específicos pueda alcanzarse el objetivo superior o general?
Resultados Inmediatos Detallar los resultados inmediatos que se esperan con relación a los objetivos específicos.	Metas ¿Cómo se darán cuenta si alcanzaron cada uno de los resultados? Expresar los indicadores que señalarán el logro de los resultados inmediatos	 ¿Cómo y con qué fuentes verificarán el logro de los resultados inmediatos?	 ¿Qué cosas deberían suceder, y que están fuera de nuestro control, para que con el logro de los resultados inmediatos puedan alcanzarse los objetivos específicos?
Actividades ¿Cuáles son las actividades que hay que realizar para lograr los resultados inmediatos y las metas?	Insumos ¿Cuáles son todos los recursos necesarios (humanos, materiales, financieros) para el desarrollo de las actividades? Detallar para cada una de las actividades.	Presupuesto Valorización de los insumos necesarios para la realización de las actividades	 ¿Qué cosas deberían suceder, y que están fuera de nuestro control, para que con la realización de las actividades puedan alcanzarse los resultados inmediatos y metas?