

## **ARCHIVO EML2**

### **Diapositiva 1/12**

#### **Elemento 1/2**

En este punto ya hemos terminado con la fase de análisis (también se suele llamar de identificación) y es a partir de ahora cuando comenzamos a planificar, es decir ha hacer propuestas muy concretas. Es conveniente que el equipo de planificación sepa de antemano que a estas dos fases se les suele dedicar igual cantidad de tiempo, dicho en otras palabras: según está estructurado el EML es habitual dedicar la mitad del tiempo a analizar y discutir, y la otra mitad a proponer. Y es conveniente que se sepa esto porque pudiera ser que un equipo de planificación se “desespere” con tanta discusión sin acabar de llegar a definir las cosas concretas que queremos hacer con nuestro proyecto.

Por lo tanto, una característica que conviene destacar de esta metodología es que nos obliga a discutir, analizar y pensar mucho antes de tomar la decisión sobre el proyecto que pondremos en marcha.

#### **Elemento 2/2**

Comenzamos con la planificación por el punto llamado “Lógica de Intervención”.

### **Diapositiva 2/12**

#### **Elemento 1/7**

Pero antes de hablar de la Lógica de Intervención echemos un vistazo al resultado final al que pretendemos llegar al final del proceso de planificación. Esta es la Matriz de Planificación del Proyecto y en ella están recogidos con detalle nuestros objetivos, resultados y actividades; además hay unos indicadores que nos dicen sin margen posible de interpretación cuál es exactamente la situación a la que queremos llegar; también hay unas hipótesis (lo explicaremos más adelante; y también se reserva un espacio para detallar los medios que necesitaremos para hacer el proyecto y el dinero que costarán esos medios.

#### **Elemento 2/7**

Nos quedamos con la Lógica de Intervención y vamos a explicar cómo se va construyendo. Podemos ver en la diapositiva que esa columna tiene 4 elementos:

1. El objetivo general.
2. El objetivo específico.
3. Los resultados (R.1, R.2 y R.3)
4. Las actividades (A.1.1, A.1.2 ...)

Suponiendo que esa columna estuviese en blanco, tendríamos que empezar por definir el objetivo específico (OE) de nuestro proyecto. Este es el primer paso de la planificación.

### **Elemento 3/7**

Para establecer el objetivo específico nos valemos del árbol de objetivos que ya habíamos elaborado. Allí vemos el resumen de ese árbol y fijamos nuestra atención en ese grupo de “tarjetas” que constituyen la estrategia seleccionada (“arrozales”).



Este es el esquema típico de una estrategia: un único objetivo en lo más alto y una serie de medios inmediatamente debajo de él (en este caso 2). Y a su vez, de estos medios deben colgar otras “tarjetas”, etc.

El EML lo que propone es que nuestro OE debe guardar una estrecha relación con la estrategia seleccionada y muy frecuentemente dicho objetivo será ese único objetivo que está en lo más alto del conjunto de objetivos que forman la estrategia.

### **Elemento 4/7**

Y procedemos así, llevando esa “tarjeta” a la columna de la Lógica de Intervención al apartado de Objetivo Específico.

Para continuar elaborando esta columna ahora nos debemos hacer la siguiente pregunta: ¿Qué efectos se derivarán del hecho de alcanzar el OE?

### **Elemento 5/7**

Nuevamente nos podemos apoyar en el árbol de objetivos donde ya tenemos la respuesta a la pregunta anterior: habrá mayor disponibilidad de alimentos. Y este es nuestro Objetivo General (OG). ¿Pero hay sólo un OG? En nuestro ejemplo sí, pero en realidad se podrían haber añadido más ya que si logramos mayor disponibilidad de alimentos posiblemente se reduzca la emigración, o aumente el rendimiento escolar. Estos también podrían ser objetivos generales.

Esta es la razón por la que el EML propone que haya un único OE y uno o más OG<sup>1</sup>.

Además hay que señalar que el OE es una situación que nos marcamos y que tenemos que alcanzar por completo, mientras el OG sólo se cumplirá de manera parcial, ya que la situación alimentaria del valle también depende de la producción en las colinas y esta es una línea de trabajo que hemos decidido no tratar.

Una vez definidos los objetivos seguimos completando la Lógica de Intervención haciéndonos la siguiente pregunta: ¿Qué medios necesito para alcanzar el OE? Aquí hablamos de medios para conseguir el OE, pero tal vez lo comprendamos mejor si interpretamos esos medios como situaciones que se tienen que dar. Una situación podría ser por ejemplo que la gente esté capacitada, o que haya un sistema de

---

<sup>1</sup> A pesar de esto en la mayoría de los formatos de formularios de proyectos se plantea al revés. Es decir un único OG y varios OE. Pero esta es una cuestión que no tiene mucha importancia, lo relevante de la Lógica de Intervención es que sea coherente y completa.

transporte ágil. Y actividades para llegar a esas situaciones serían organizar cursos de capacitación, comprar vehículos, etc. Esas situaciones que se tienen que alcanzar en el valle son lo que en términos de EML se llaman resultados.

### **Elemento 6/7**

Seguimos con nuestro árbol de objetivos y parece razonable incluir como resultados las “tarjetas” que están debajo de nuestro OE: “reparada la red de riego” y...

### **Elemento 7/7**

“abastecimiento más regular de insumos”. Pero las cosas no suelen ser tan mecánicas. Según vamos completando la Lógica de Intervención debemos preguntarnos si es coherente y completa. Coherente en el sentido de asegurar la relación entre resultados y objetivos, y completa en el sentido de que los resultados son suficientes para alcanzar el OE. Y en el ejemplo que seguimos, el equipo de planificación decide que no es seguro que con los dos resultados extraídos del árbol de objetivos lleguemos a aumentar la producción de los arrozales. Y por eso se añade un tercer resultado: “Los agricultores aplican los conocimientos adquiridos”.

Y ahora sí, se revisan los tres resultados y todo el equipo coincide en que son suficientes para llegar al OE.

Y siguiendo ya al último nivel de la Lógica de Intervención nos tenemos que preguntar qué actividades debemos hacer para conseguir cada uno de los resultados. ¿Qué demos hacer para garantizar el suministro de agua para riego? Y el equipo planifica las siguientes actividades:

1. Organizar a los agricultores para planificar su contribución en los trabajos que haya que hacer.
2. Ahondar los antiguos canales de riego que ahora están parcialmente destruidos y llenos de maleza.
3. Levantar pequeños muros a lo largo de los canales rehabilitados.

Y nuevamente tenemos que revisar si parece verosímil que realizando esas tres actividades verdaderamente llegará al resultado 1.

Así se procede con el resto de resultados y finalmente hacemos una última comprobación verificando que el conjunto de actividades planificadas nos llevarán al conjunto de resultados, éstos al OE y éste contribuirá a lograr el OG.

Con esto ya tenemos construida la Lógica de Intervención de nuestro proyecto en donde queda recogida la situación que queremos alcanzar en el futuro.

Un último comentario. De los cuatro elementos que hemos dicho que hay en esa Lógica, el único que está verdaderamente bajo nuestro control directo es el de “actividades”, porque los demás son situaciones que se van derivando en cascada de la realización de esas actividades. Por este motivo es particularmente importante planificarlas con detalle y de manera completa.

### **Diapositiva 3/12**

#### **Elemento1/2**

Completada la Lógica de Intervención en la Matriz de Planificación del Proyecto, la siguiente columna que debemos cumplimentar...

#### **Elemento2/2**

es la de Hipótesis.

### **Diapositiva 4/12**

#### **Elemento1/1**

¿Cuántos proyectos se habrán realizado sin ninguna desviación sobre lo planificado? Posiblemente esto no haya ocurrido nunca en la historia de la cooperación y nunca ocurrirá. Antes de comenzar a ejecutar un proyecto podemos tener la certeza de que más tarde o más temprano se presentará algún imprevisto que modificará la situación afectando a la secuencia que habíamos planificado.

Aquí el EML nos propone que hagamos un ejercicio de imaginación tratando de anticiparnos al futuro formulando esos imprevistos, que en su terminología llama “Hipótesis”<sup>2</sup>.

### **Diapositiva 5/12**

#### **Elemento1/6**

Antes de entrar con la explicación de las Hipótesis recordamos la Matriz de Planificación a la que queremos llegar al final y...

#### **Elemento2/6**

...nos quedamos con la columna de Lógica de Intervención ya realizada y la de Hipótesis que tenemos que elaborar ahora.

Fijemos nuestra atención en el conjunto de actividades y el de resultados ya definidos. Antes habíamos dicho que debíamos tener mucho cuidado en la planificación de las actividades para asegurar que efectivamente nos conducirán a los resultados. Pero ¿Podemos estar seguros al 100% de que ocurrirá así? Nunca. Más bien lo que es casi seguro es que ocurrirá algo que entorpezca la realización de la secuencia: “si hago las actividades entonces alcanzaré los resultados”.

Así que como comentábamos más arriba debemos hacer un esfuerzo de imaginación y preguntarnos por ejemplo:

¿Qué puede pasar para que habiendo organizado la compra de insumos y también su distribución,

---

<sup>2</sup> Estas “Hipótesis” también se suelen llamar “Supuestos” y cuando están expresadas en términos que no son favorables para el desarrollo del proyecto se llaman “Riesgos”, pero los tres hacen referencia a la misma idea.

finalmente no logre un abastecimiento regular de insumos?

### **Elemento3/6**

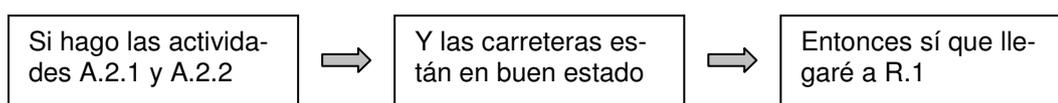
Ante esta pregunta, el equipo de planificación que sabe que en época de lluvias las carreteras se deterioran y el organismo responsable a veces no les da el mantenimiento necesario, responde diciendo que posiblemente las carreteras estarán en mal estado.

De modo que por mucho que hayamos organizado la compra de insumos y también su distribución, si las carreteras no están en buen estado no podremos ir a la ciudad a comprar esos insumos y por lo tanto no garantizaremos un abastecimiento regular.

Así que la incluimos en la columna de Hipótesis como la formulación de una situación deseable que se intercala entre el conjunto de actividades y el de resultados.

### **Elemento 4/6**

Esto lo leemos de la siguiente manera: si hago las actividades A.2.1 y A.2.2



### **Elemento 5/6**

Procedemos de la misma manera relacionando en esta ocasión Resultados con Objetivo Específico.

Supongamos que el equipo de planificación sabe que los agricultores de las colinas no ven con buenos ojos este proyecto porque a ellos se les ha marginado. Y además corren rumores de que destruirán el sistema de riego imprescindible para el cultivo de arroz. En este caso la Hipótesis es que “no haya sabotaje”, porque en caso contrario, en el caso de que lo haya, aunque hayamos construido un magnifico sistema de riego no podremos aumentar la producción de los arrozales.

### **Elemento 6/6**

Y así vamos completando las Hipótesis.

Un problema muy común que se suele presentar en los equipos de planificación es que no están seguros de en qué nivel colocar la Hipótesis. Para esto debemos imaginar la secuencia Actividades ⇒ Resultados dividida en tres tiempos.

1. En el primer periodo lo que ha ocurrido es que ya se han terminado de hacer las actividades.
2. En el segundo tiene que ocurrir la Hipótesis que hayamos definido
3. Y en el tercero se alcanzará el resultado.

Por ejemplo, tenemos dudas de dónde colocar la Hipótesis “ausencia de sabotaje”, si en el nivel de Resultados o en el de Objetivo Específico. Si la ponemos en este nivel de OE tendríamos que leer:

1. Si ya he incrementado la producción de los arrozales
2. y no hay sabotaje en el sistema de riego
3. entonces mejoraré la situación alimentaria

Esto está mal planteado, porque si efectivamente ya he aumentado mi producción, ya lo he conseguido, entonces no importa si hay sabotaje o no (será importante para el futuro pero no para ahora).

Así que tendremos que colocarla en el nivel de Resultados.

Además, se puede observar en la diapositiva que en la parte inferior derecha hay un recuadro que dice "Condiciones previas". Éstas tienen el mismo significado que las Hipótesis sólo que son las circunstancias que tienen que ocurrir para que pueda empezar a realizar mis actividades. Aquí la pregunta es: qué puede ocurrir para que una vez planificado y aprobado el proyecto no pueda comenzar a realizar las actividades.

Una última cuestión antes de pasar a explicar el procedimiento para la formulación de las Hipótesis. Si como hemos dicho, las Hipótesis son hechos ajenos a nuestro control ¿para qué incluirlas en la Matriz? El objetivo es vigilar su evolución y en la medida que sea posible modificar o reorientar el proyecto para evitar influencias negativas derivadas de lo que va ocurriendo en relación con dichas Hipótesis.

### **Diapositiva 6/12**

#### **Elemento 1/12**

A veces, en los equipos de planificación se da una situación de bloqueo que dificulta plantear la primera Hipótesis. Sea porque no se ha comprendido muy bien su significado o porque es difícil visualizar una situación de futuro, cuesta definir la primera propuesta de Hipótesis. Aquí es importante el papel de quien esté moderando el taller y para ello seguimos el siguiente proceso.

#### **Elemento 2/12**

Cualquiera puede plantear la primera idea que se le venga a la cabeza, aunque pueda parecer algo disparatado, por ejemplo "la carretera está intransitable".

Partiendo de esta propuesta tenemos que hacernos en primer lugar dos preguntas.

- 1. ¿Está formulada en términos favorables para el desarrollo del proyecto?**  
Es decir el hecho de que la carretera esté intransitable es bueno o malo para realizar nuestro proyecto. Normalmente será malo así que hay que reformular la Hipótesis diciendo "la carretera está transitable todo el año".
- 2. ¿Es un hecho ajeno a nuestro control?**

Si ante esta pregunta el equipo de planificación decide que se podrían hacer algunos trabajos de mantenimiento por parte de la comunidad, entonces no sería ajeno a nuestro control y por lo tanto habría que incluirlo como actividad y/o como resultado en la Lógica de Intervención. En este caso la descartaríamos como Hipótesis y pasaríamos a formular otras nuevas.

Pero si la respuesta es afirmativa y lo consideramos algo que escapa a nuestra capacidad de influir en ello, entonces podemos estar seguros de que se trata de una Hipótesis y pasamos a hacernos las siguientes preguntas.

#### **Elemento 3/12**

⇒ **¿Es importante que ocurra la hipótesis para el desarrollo del proyecto?**

Es decir ¿Es importante que las carreteras estén transitables todo el año para el desarrollo del proyecto?

#### **Elemento 4/12**

Si la respuesta es “no” entonces la descartamos como Hipótesis porque si es algo irrelevante para el desarrollo del proyecto no nos importa si ocurre o no. Nos es indiferente que la carretera este o no transitable todo el año porque, por ejemplo, nuestro proyecto es de alfabetización y esa circunstancia no va a afectar a las actividades que hemos planificado. En este caso pasaríamos a definir nuevas Hipótesis.

#### **Elemento 5/12**

Pero si la respuesta es “sí” entonces pasamos a la siguiente pregunta:

#### **Elemento 6/12**

⇒ **¿Qué probabilidad hay de que ocurra la hipótesis?**

Aquí la probabilidad no nos la planteamos en términos estrictamente matemáticos, más bien se trata de valorar de forma intuitiva la posibilidad de que efectivamente las carreteras estén transitables todo el año. Y establecemos tres niveles de probabilidad:

#### **Elemento 7/12**

**1. Muy probable.** En este caso descartamos la Hipótesis y seguimos definiendo otras. La descartamos porque si es muy probable (casi seguro) que las carreteras estarán transitables todo el año, entonces no hay que preocuparse por el asunto.

#### **Elemento 8/12**

**2. Hay cierto grado de incertidumbre, no estamos seguros.** Este es el único caso en el que la Hipótesis se debe incluir en la Matriz de Planificación del proyecto con el objetivo de vigilar su evolución.

#### **Elemento 9/12**

**3. Muy improbable.** Es decir estamos ante una situación en la que valoramos como muy improbable que las carreteras estén transitables todo el año (es decir que habrá periodos en los que permaneceremos aislados de otros núcleos de población). Esta es la peor situación a la que se puede llegar, porque si hemos decidido que este asunto es importante para el desarrollo del proyecto y además es ajeno a nuestro control, entonces vamos a tener problemas para realizar el proyecto tal como lo habíamos planificado.

Y pasamos a la tercera y última pregunta:

## **Elemento 10/12**

⇒ **¿Podemos modificar el proyecto para que la hipótesis no sea importante?**

Es decir ¿Podemos hacer algo para que cuando hagamos la primera pregunta la respuesta sea “no” y por lo tanto podamos descartar la Hipótesis?

## **Elemento 11/12**

Si lo podemos hacer entonces modificamos nuestro proyecto o nuestra estrategia y descartamos la Hipótesis.

## **Elemento 12/12**

Pero si no se nos ocurre nada para modificar el proyecto, entonces es mejor abandonar la posibilidad de hacerlo.

Es una situación extrema que nos ayuda a comprender las dificultades que encontraremos en la realización del proyecto.

## **Diapositiva 7/12**

### **Elemento 1/2**

Terminado el proceso de elaboración de Hipótesis...

### **Elemento 2/2**

...el siguiente paso es completar simultáneamente las columnas de Indicadores y de sus Fuentes de Verificación.

## **Diapositiva 8/12**

### **Elemento 1/7**

Hasta ahora hemos planteado objetivos y resultados en una forma que podríamos llamar narrativa. Decimos que queremos aumentar la producción de los arrozales y que queremos mejorar la situación alimentaria en el valle. Pero no decimos en cuánto pretendemos aumentar la producción, o que entendemos por una mejora de la situación alimentaria.

Ahora es el momento de definir estas propuestas con toda concreción, de manera que dos personas independientes que analicen la situación alimentaria en el valle, lleguen a idéntica conclusión sobre el grado de cumplimiento de ese objetivo. Para ello tenemos que formular los Indicadores Objetivamente Verificables que deben expresar la siguiente información:

### **Elemento 2/7**

1. Cuándo

### **Elemento 3/7**

2. Qué

**Elemento 4/7**

3. Para quién

**Elemento 5/7**

4. Cuánto

**Elemento 6/7**

Además, por cada Indicador tenemos que definir cuál o cuáles serán las fuentes que consultaremos.

**Elemento 7/7**

Por último, a la hora de definir los indicadores no sólo tenemos que verificar que cumplen las cuatro condiciones citadas, también debemos considerar si se trata de un indicador idóneo o no. A veces podemos definir indicadores cuya verificación fuese muy costosa y a veces podemos definir otros que guardan una relación tan sólo indirecta con el objetivo o resultado que pretendemos medir.

Las Actividades no están asociadas a indicadores, porque se entiende que simplemente se hacen o no se hacen.

**Diapositiva 9/12**

**Elemento 1/2**

Recordamos nuevamente la situación final a la que queremos llegar con nuestra planificación,

**Elemento 2/2**

y observamos todo lo hecho hasta el momento. Tomamos como ejemplo el indicador del Objetivo General para ver si cumple las cuatro condiciones:

A partir de 1997 (CUÁNDO) se consumen 30 Kg. (CUÁNTO) de arroz (QUÉ) por persona (QUIÉN) y año.

Y para verificar el grado de cumplimiento de este Objetivo acudiremos al informe que anualmente realiza el Ministerio de Agricultura.

**Diapositiva 10/12**

**Elemento 1/2**

Concluimos ya la etapa de planificación...

**Elemento 2/2**

...con la definición de los Insumos y Costos necesarios para realizar el proyecto.

**Diapositiva 11/12**

### **Elemento 1/1**

Tenemos que definir en primer lugar las necesidades de personas y de recursos materiales para realizar todas las actividades que habíamos planificado. Para ello se revisa la lista de actividades y una por una vamos definiendo esas necesidades: sacos de cemento, horas de trabajo, locales para reunión, etc.

Y una vez hecho esto calculamos su coste con lo que tendremos el presupuesto total del proyecto agregado en partidas de gasto. Posteriormente, en documento aparte hay que hacer un desglose muy detallado del cálculo de todas las partidas.

### **Diapositiva 12/12**

### **Elemento 1/2**

Y este es el resultado final de todo el proceso de planificación. En la Matriz de Planificación del Proyecto tenemos, de manera resumida, los elementos más importantes del proyecto que queremos realizar.

### **Elemento 2/2**

Esta diapositiva establece un vínculo con el archivo “EML3” que es el que vamos a utilizar para la siguiente parte de la explicación. Basta con situar el cursor sobre el texto EML3.ppt y presionar el botón izquierdo del ratón.