

## 2.3 Objetivo/s general/es, objetivo específico, resultados, actividades, indicadores y fuentes de verificación.

Este punto del formulario suele recibir nombres muy diversos como por ejemplo “lógica de intervención”, “contenidos del proyecto”, “planteamiento de la intervención”... Tal vez ésta sea la parte más complicada del formulario porque se utiliza un lenguaje un poco más técnico que a pesar de todo tiene una fácil interpretación. Aquí se habla sobre todo en términos propios de la metodología del Enfoque del Marco Lógico.

Normalmente hay dos bloques de datos que se deben presentar en el formulario. Uno es el que se refiere a los **objetivos, resultados y actividades**; y otro es el que relaciona los objetivos y resultados (no las actividades) con unos **indicadores** de realización muy concretos. Veamos estos dos bloques de datos.

### 2.3.1 Objetivos, resultados y actividades.

Recordemos que hasta el momento ya hemos presentado el contexto de la zona donde queremos poner en marcha un proyecto, sus problemas y la población con la que queremos trabajar. Ahora se trata de definir cuál es la situación final a la que queremos llegar y cuáles son los medios que hemos previsto para ello. Habitualmente esa “situación final” se relaciona con los objetivos que son de dos categorías: general y específico. Para alcanzar estos dos tipos de objetivos que explicaremos a continuación será necesario conseguir unos resultados concretos y, finalmente, para lograr estos resultados tendremos que realizar una serie de actividades.

Dicho de otra manera, cuando se pone en marcha un proyecto, de la naturaleza que sea, siempre se propone hacer algo para alcanzar una situación a más largo plazo que mejore las condiciones de vida de una población. Se trata de un escalonamiento progresivo que nos lleva desde actos muy concretos hasta situaciones estables de bienestar en una comunidad concreta. Este escalonamiento se divide en objetivo/s general/es, objetivo específico, resultados y actividades.

#### ⇒ Objetivo/s general/es.

En el nivel último de lo que pretendemos al realizar un proyecto se sitúa el objetivo general (que puede ser uno o varios). Sabemos, por ejemplo, que construyendo una vivienda para una familia que antes no la tenía conseguiremos probablemente mejorar su estado de salud ya que esa familia no estará expuesta a la intemperie. Y esa mejora de su estado de salud tendrá sus repercusiones, en mayor o menor medida, en otros ámbitos como es el absentismo escolar, el rendimiento en el trabajo o las relaciones intrafamiliares. Estas tres últimas cuestiones son **los objetivos generales**. Es algo que se deriva de una situación tan concreta como la mejora en el estado de salud y que se manifiesta en otras situaciones también concretas pero aparentemente alejadas del hecho de construir una vivienda.

#### ⇒ Objetivo específico.

Ya lo hemos adelantado en el apartado anterior, el **objetivo específico** es la situación inmediata que se derivará de la consecución de unos resultados concretos. Cuando conocemos una situación de pobreza extrema, rápidamente pensamos en las cosas que se deberían hacer (esto son los resultados) como unas viviendas, unas letrinas, unos pozos para el consumo de agua, etc. Pero no pensamos de una manera tan “automática” en la consecuencia directa e inmediata que se derivará de

esas realizaciones. Siguiendo con nuestro ejemplo, el objetivo específico de nuestro hipotético proyecto de viviendas es mejorar las condiciones de salud de la población objetivo.

#### ⇒ **Resultados.**

Si ya tenemos los objetivos generales y el objetivo específico definidos según nuestro ejemplo, entonces parece que el resultado es evidente: construir cierto número de viviendas. Pero la propia definición del objetivo específico nos puede llevar un poco más allá de eso que es tan evidente. Podríamos por ejemplo incluir algún resultado adicional que suponga un cambio en los hábitos de higiene o de las costumbres de relación con los animales de granja (pollos, cerdos, cabras...) en lo que se refiere a compartir espacios de juego en el caso de los menores, o espacios de convivencia más en general.

Así que los **resultados no consisten únicamente en construir unas viviendas**, sino que también habría que incluir el cambio de algunas actitudes entre los miembros de la familia para conseguir que efectivamente mejoren las condiciones de salud de la comunidad.

#### ⇒ **Actividades.**

Siguiendo en la línea descendente que estamos planteando, ahora tenemos que explicar qué es lo que vamos a hacer para conseguir los dos resultados que hemos definido: construir viviendas y modificar algunos hábitos. Las **actividades** son, como su propio nombre indica, los actos que debemos realizar para conseguir un resultado concreto y tangible u observable.

En el ejemplo que estamos siguiendo, algunas de las actividades a realizar podrían ser: contratar una empresa constructora, comprar las parcelas donde se edificarán las viviendas, realizar cursos sobre prevención de enfermedades...

En este bloque de datos e información sobre objetivo/s general/es, objetivo específico, resultados y actividades lo relevante es que esa secuencia resulte verosímil. Es decir que resulte creíble que:

- si contrato a una empresa constructora y
- compro las parcelas de terreno y
- organizo unos cursos de formación sobre prevención de enfermedades

ACTIVIDADES

entonces:

- tendré construidas unas viviendas y
- se modificarán algunos hábitos higiénicos

RESULTADOS

y:

- esto mejorará el estado de salud de la comunidad

OBJETIVO  
ESPECÍFICO

lo que:

- contribuirá a reducir el absentismo escolar y
- a mejorar el rendimiento laboral.

OBJETIVOS  
GENERALES

La explicación de esta secuencia es muy importante porque habitualmente tiene mucho peso en la valoración que hacen las entidades financiadoras sobre el proyecto

presentado. Si hay aspectos en esa relación que parecen incompletos o planteados de manera poco consistente, entonces el proyecto recibirá una puntuación baja y, más aún, si los objetivos no guardan una estrecha relación con el apartado de “justificación” es muy posible que el proyecto sea rechazado directamente. Si por ejemplo en ese apartado en el que explicamos el problema que se pretende resolver (justificación), hablamos de un hospital que no puede atender todas las consultas de atención primaria y proponemos ampliar el número de camas de ingreso hospitalario, entonces esto se interpretará como algo incoherente porque no se está dando respuesta al problema que se ha destacado en la “justificación”. Ante la situación descrita parecería más oportuno promover una red de puestos de salud en el entorno del hospital para aligerarlo de esa demanda de atención primaria.

Repetimos que este es un aspecto central en la formulación de proyectos y debemos revisar que efectivamente si hacemos unas actividades, conseguiremos unos resultados, que nos llevará a un objetivo específico, que contribuirá a solucionar los problemas destacados en la justificación del proyecto.

### **2.3.2 Indicadores y fuentes de verificación.**

Resumiendo, hasta aquí se ha definido el contexto de la zona en donde queremos hacer el proyecto, la población que va a desempeñar un papel central en las actividades planificadas, los objetivos que perseguimos, los resultados que esperamos y las actividades que haremos. Centrándonos en objetivos y resultados, habíamos dicho que queríamos construir unas viviendas para mejorar el estado de salud de la población para reducir el absentismo escolar (por considerar sólo algunos de los puntos tratados). Pero hay que ir un poco más allá, hay que decir como mínimo: qué, cuánto y cuándo<sup>1</sup>. De esta manera tendremos un indicador. Así, en nuestro ejemplo tendremos que decir:

- **Para el resultado “construir viviendas”**  
qué: viviendas  
cuánto: 26  
cuándo: 12 meses después de iniciado el proyecto
  
- **Para el objetivo específico “mejorar el estado de salud de la población”**  
qué: reducir la incidencia de la leishmaniosis  
cuánto: un 25%  
cuándo: 18 meses después de iniciado el proyecto
  
- **Para el objetivo general de “aumentar la productividad en los campos”<sup>2</sup>**  
qué: aumentar la productividad agrícola en el valle  
cuánto: un 5%  
cuándo: 24 meses después de iniciado el proyecto

Y hay que tener en cuenta que se debe establecer un indicador (o más) por cada objetivo y por cada resultado. Por último debemos especificar cuál es el medio que se utilizará para comprobar si se han alcanzado o no los indicadores; esto es, hay que decir cuál es la **fente de verificación** de esos indicadores. Siguiendo con nuestro ejemplo:

- **Fuente de verificación del indicador del resultado:**  
Observación directa.

---

<sup>1</sup> En caso de que no quede claro también hay que decir “para quién”

<sup>2</sup> En algunos formularios no se piden indicadores para los objetivos generales.

**- Fuente de verificación del indicador del objetivo específico:**

Centro de salud local.

**- Fuente de verificación del indicador del objetivo general:**

Libro de registro de la cooperativa comercializadora del valle.

**EJEMPLO**

*C.1 Objetivo general*

*Contribuir al mantenimiento del patrimonio medio ambiental en el litoral del archipiélago.*

*Indicador: La población piscícola de las tres especies del litoral más amenazadas se recupera en un 10% al término del segundo año tras el inicio del proyecto.*

*Fuente de verificación: Muestreos sistemáticos realizados por la Fundación Natura.*

*C.2 Objetivo específico*

*Existen alternativas de pesca a las tradicionales que mejoran los ingresos de la comunidad pesquera.*

*Indicador: Todas las capturas destinadas a comercialización pertenecen a especies no protegidas tras 2 años de iniciado el proyecto..*

*Fuente de verificación: Reportes de la Fundación Natura que realizará muestreos aleatorios de las especies comercializadas en los puertos.*

*C.3 Resultados*

**Resultado 1:** *Se dota a las cooperativas con barcos capaces de faenar en alta mar.*

*Indicador R.1: Cada cooperativa tiene 3 barcos de 20 metros de eslora al término del primer año de vida del proyecto.*

*Fuente verificación R.1: Observación directa.*

**Resultado 2:** *Hay canales de comercialización alternativos a los tradicionales.*

*Indicador R.2: Tras 2 años de iniciado el proyecto el 90% de la producción pesquera se destina a mercados regulados en el continente.*

*Fuente de verificación R.2: Registros del despacho de aduanas de el archipiélago.*

**Resultado 3:** *La comunidad pesquera es consciente de la importancia del mantenimiento del ecosistema del litoral.*

*Indicador R.3: Tras 2 años de iniciado el proyecto se crea un espacio de concertación entre representantes de las cooperativas pesqueras y las autoridades del Parque Nacional. Los encuentros entre ambas partes tienen una frecuencia no inferior a 6 veces por año.*

Fuente de verificación R.3: Observación directa.

#### C.4 Actividades

##### ⇒ **Actividades para el resultado 1.**

A.1.1 Conocer otras experiencias en comunidades con situaciones similares a la que se da en el archipiélago.

A.1.2 Tras informarse de los precios y condiciones que ofrecen distintos armadores, comprar y trasladar los barcos al archipiélago.

A.1.3 Organizar y realizar cursos de capacitación en nuevas artes de pesca para los 600 pescadores.

A.1.4 Contratar un especialista como asesor técnico para 2 años.

##### ⇒ **Actividades para el resultado 2.**

A.2.1 Identificar los puntos de comercialización en el continente que presenten las condiciones más ventajosas (costes de almacenamiento, volumen de negocio...)

A.2.2 Hacer un análisis coste – beneficio de la nueva actividad económica.

A.2.3 Contratar un gerente para 2 años.

##### ⇒ **Actividades para el resultado 3.**

A.3.1 Organizar y realizar un plan de formación de 120 horas para toda la comunidad pesquera.

A.3.2 Contratar un equipo de formadores.

A.3.3 Establecer un plan de seguimiento para comprobar la aplicación de los conocimientos adquiridos por los pescadores.

A.3.4 Establecer un plan para la dinamización del espacio de concertación entre pescadores y autoridades del Parque Nacional.

Con esto terminamos lo que es el planteamiento de los contenidos del proyecto propuesto. Es especialmente importante comprobar que ese planteamiento guarda una coherencia interna y que también es coherente con la justificación explicada en el apartado 3 de nuestro ejemplo. Lo repetimos una vez más, se trata de comprobar que el conjunto de actividades planificadas para el logro de cada resultado son efectivamente suficientes para ello; y que el conjunto de resultados nos conducirá con bastante seguridad a la consecución del objetivo específico; y que éste contribuirá a la realización del objetivo general; y que con todo ello estaremos dando respuesta a un problema real y sentido en la zona donde pretendemos realizar el proyecto. Decimos que esto es especialmente importante porque es una cuestión que tiene mucho peso en la valoración que las entidades donantes hacen de los proyectos que se presentan a subvención.

Este apartado en el que se presentan los contenidos del proyecto tiene normalmente una extensión media de 6 folios.

#### **2.4 Cronograma de actividades.**

Las actividades descritas en el apartado anterior se tienen que periodificar en plazos de uno, dos o tres meses como máximo, de donde resulta la duración total estimada del proyecto. Esto se hace en una tabla como la que figura a continuación en el ejemplo donde queda reflejado que el proyecto tiene un horizonte temporal de 2 años.

## **EJEMPLO**

### *D. Cronograma de actividades*

| ACTIVIDADES | 1º |    |    |    | 2º |    |    |    |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|             | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º |
| A.1.1       | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |
| A.1.2       |    | ■  | ■  |    |    |    |    |    |
| A.1.3       |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |    |
| A.1.4       | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |
| A.2.1       |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |
| A.2.2       |    |    |    | ■  |    |    |    |    |
| A.2.3       | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |
| A.3.1       |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  |    |
| A.3.2       |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  |    |
| A.3.3       |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |
| A.3.4       |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |

### **2.5 Presupuesto.**

El presupuesto es otro de los componentes del proyecto (junto con la coherencia) que tiene una relevancia particular ya que tiene un peso alto en la valoración que las entidades donantes hacen del conjunto del proyecto.

Por lo tanto, el presupuesto se debe hacer con mucho cuidado y atendiendo a los más mínimos detalles. La manera de proceder se inicia revisando las actividades y derivando de ellas todos los costos que serán necesarios para realizarlas. En el ejemplo que estamos siguiendo la actividad 1.1 dice: *“Conocer otras experiencias en comunidades con situaciones similares a la que se da en el archipiélago”*.

Esto implicará que algunas personas tendrán que desplazarse a otro u otros países para conocer la manera en que se han abordado situaciones similares. Los costes de esta actividad serán por lo tanto “viajes”, “estancia” y “personal”. A continuación habrá que definir a dónde se va a viajar por cuánto tiempo y cuántas personas lo harán, de donde obtenemos el costo total de la actividad.

Aquí hay que tener en cuenta que no todas las partidas se obtienen de una manera directa del análisis de las actividades. Hay que pensar, por ejemplo, en la figura de la persona que asumirá la coordinación, o en las necesidades de oficina y de administración. Estos son conceptos de gasto que no se asocian con ninguna actividad en concreto sino que guardan relación con la ejecución general del proyecto.

Además, otra cuestión de la máxima relevancia es considerar las condiciones que se ponen en los decretos que regulan la concesión de ayudas. Estas condiciones suelen variar algo entre decretos y se refieren por ejemplo al porcentaje máximo que se puede destinar a personal expatriado o a gastos de administración o a la

cofinanciación externa necesaria. Por ejemplo, resulta habitual que la entidad donante diga que como máximo financiará el 75% o el 80% del coste total del proyecto, por lo que será necesaria una cofinanciación exterior del 25% o del 20%. En el ejemplo que figura en la tabla que se presenta más adelante, la financiación solicitada a la entidad donante representa el 82'87% del coste total del proyecto por lo que de presentar así el presupuesto es muy probable que sea rechazado.

Es frecuente que para cubrir una parte de esa cofinanciación exterior necesaria se recurra a lo que se llama el "valorizado" que normalmente es aportado por la comunidad local o por la entidad local. Las partidas valorizadas no suponen un desembolso de dinero en efectivo sino que son una estimación del valor que tendría una cierta actividad en el mercado. El caso más típico es la valorización de la partida "personal local", en donde se han incluido las horas de trabajo que la comunidad dedicará a la construcción de sus propias viviendas o a la construcción de un sistema de conducción de agua para el saneamiento ambiental. En este caso se toma como referencia el salario promedio que cobra en el país receptor un peón de obra no cualificado por jornada de trabajo y se multiplica por el número de jornadas que se han planificado para construir la vivienda o el sistema de conducción de agua.

Este es un recurso útil para cubrir esa parte de cofinanciación externa, pero hay que tener cuidado en no presupuestar cantidades muy altas por este procedimiento ya que hay donantes que ponen límites al porcentaje que puede representar el valorizado sobre la cantidad solicitada, aunque hay otros donantes que ni tan siquiera solicitan que se especifique si las cantidades presupuestadas suponen un desembolso en efectivo o son valorizadas.

En la página siguiente se incluye un formato de cuadro donde se recoge de manera muy agregada el conjunto de partidas de gasto. Pero esto no es suficiente ya que más adelante, en un anexo, se deberá explicar con todo detalle cómo se ha llegado a establecer el monto de cada partida. Además, en varias convocatorias de ayudas a ONGs, se pide de manera obligatoria la inclusión de facturas proforma que garanticen la veracidad de las cantidades expresadas en el desglose presupuestario.

En resumen, recomendamos que antes de empezar a elaborar el presupuesto se lea con detalle el condicionado y los diferentes límites que se establecen para algunas partidas así como para la cofinanciación.

Después se van calculando los costes tomando como referencia las actividades planificadas.

Después se calculan los costes de todas las necesidades que no están asociadas a actividades concretas (coordinación, administración...)

Finalmente se pasan los datos obtenidos al cuadro de financiación que se incluye en el formulario en donde las partidas aparecen con alto nivel de agregación.

**EJEMPLO****E. Presupuesto por partidas y cofinanciadores (en euros)**

| <b>PARTIDAS</b>   | <b>ENTIDAD DONANTE</b> | <b>OTRAS ENTIDADES</b> | <b>ONG</b> | <b>ONG LOCAL</b> | <b>OTRAS (especificar)</b> | <b>TOTAL</b>     |
|---|------------------------|------------------------|------------|------------------|----------------------------|------------------|
| <b>COSTES DIRECTOS</b>                                    |                        |                        |            |                  |                            |                  |
| <i>A.I. Compra de terrenos o edificios</i>                |                        |                        |            |                  |                            |                  |
| <i>A.II. Construcción de edificios</i>                    |                        |                        |            |                  |                            |                  |
| <i>A.III. Compra y transporte de equipos y materiales</i> | 1.200.000              | 250.000                |            |                  |                            | 1.450.000        |
| <i>A.IV. Costes de personal local</i>                     | 160.000                |                        |            | 20.000           |                            | 180.000          |
| <i>A.V. Costes de personal expatriado</i>                 | 60.000                 | 30.000                 |            |                  |                            | 90.000           |
| <i>A.VII. Costes de adiestramiento y formación</i>        | 100.000                |                        |            |                  |                            | 100.000          |
| <i>A.VII. Fondo Rotativo</i>                              |                        |                        |            |                  |                            |                  |
| <i>A.VIII. Costes de funcionamiento</i>                   | 45.000                 | 25.000                 |            | 15.000           |                            | 85.000           |
| <b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>                              | <b>1.565.000</b>       | <b>305.000</b>         |            | <b>35.000</b>    |                            | <b>1.905.000</b> |
| <b>COSTES INDIRECTOS</b>                                  |                        |                        |            |                  |                            |                  |
| <i>Gastos de administración de la Entidad solicitante</i> | 80.000                 |                        |            |                  |                            | 80.000           |
| <b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b>                            | <b>80.000</b>          |                        |            |                  |                            | <b>80.000</b>    |
| <b>TOTAL GENERAL EN EUROS</b>                             | <b>1.645.000</b>       | <b>305.000</b>         |            | <b>35.000</b>    |                            | <b>1.985.000</b> |
| <i>Porcentaje sobre costes totales</i>                    | 82'87%                 | 15'36%                 |            | 1'76%            |                            | 100%             |

