PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA ORGANIZACIONES

DE LA SOCIEDAD CIVIL

MÓDULO I

DISEÑO Y ELABORACIÓN
DE PROYECTOS

Programa de Democracia
Sociedad Civil - Topu'ã Paraguay

USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Semillas
para la Democracia

FICHA TÉCNICA:

Contenido temático:
Lic. Bruno Martínez - Instituto Desarrollo

Revisión y ajustes:
Silvia Denis - Instituto Desarrollo

Corrección:
Laura Ortega Robles

Diseño:
Goiriz Imagen y CIA.

Coordinación general:
Corina M. Cazenave
Coordinadora del componente Organizaciones - Semillas para la Democracia

Ing. Elvio Segovia
Coordinador - Instituto Desarrollo

Proyecto Sociedad Civil – Topu'ã Paraguay, del Programa de Democracia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID-Paraguay y Semillas para la Democracia

www.topua.org.py

Mayo, 2011
Asunción, Paraguay

ÍNDICE DE CONTENIDO

Definición y Ciclo de proyectos	**4**
Diagnóstico de la comunidad: Árbol de Problemas	**7**
Marco lógico	**11**
Plan Operativo y Presupuesto	**19**
Monitoreo y Evaluación	**24**
Viabilidad y Sostenibilidad	**27**
Redacción de Proyecto	**29**
Bibliografía de Apoyo	**31**

Presentación

El presente Manual pretende constituirse en un material de consulta para participantes de los talleres ofrecidos por el Proyecto Sociedad Civil - Topu´ã Paraguay, a partir de su componente: Organizaciones.

El componente Organizaciones tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, a través de capacitaciones a representantes de las mismas, ofreciendo herramientas necesarias para la buena gestión y administración interna, y en el entorno en que se desarrollan.

Los talleres se realizan en el transcurso de dos años (2011 y 2012), con una frecuencia apropiada que permita a estos líderes internalizar y compartir los nuevos conocimientos y herramientas. Estos espacios de encuentro, además de favorecer el crecimiento personal de los y las participantes, facilitan el intercambio entre líderes, lo que contribuye a los recursos de las organizaciones de donde provienen.

En este módulo se plantea como objetivos:

1. Capacitar en el diseño y elaboración de proyectos de tal modo a contribuir con el fortalecimiento organizacional de las mismas.
2. Lograr la comprensión y valoración de los proyectos, como una forma asertiva y eficiente de utilizar los recursos y oportunidades para cumplir con los fines de la organización.
3. Acompañar a quienes participan en la aplicación práctica de las herramientas aprendidas en el taller, en su organización.

El diseño de los talleres está preparado para un desarrollo participativo y dinámico, en donde el facilitador presenta los temas utilizando técnicas para desarrollar el saber- hacer.

El contenido de este manual incluye:

1- Definición de proyectos;
2- Conceptos y herramientas para el diagnóstico de las comunidades;
3- El marco lógico como herramienta para la propuesta de proyectos;
4- Definición y pasos para el plan operativo y el presupuesto;
5- Pertinencia del monitoreo y de la evaluación;
6- Análisis de viabilidad y sostenibilidad; y
7- Recomendaciones para la redacción de un proyecto.

En la primera parte de cada manual se podrá encontrar los conceptos y herramientas para el diagnóstico de las comunidades, seguidamente se presentan herramientas para el desarrollo de proyectos; y en la parte final se trazan recomendaciones para el diseño y la elaboración del proyecto.

1. Definición y Ciclo de Proyectos

Objetivo:

Conocer la importancia de los proyectos y su desarrollo en la generación de resultados (bienes y servicios) para la comunidad.

DEFINICIÓN DE "PROYECTO"

En las organizaciones encontramos que hay miembros con muy buenas ideas y que, llevados por el entusiasmo, empujan al resto a realizar actividades que pueden ayudar a levantar la organización o lograr los objetivos que les reunió por vez primera.

Sin embargo, este salto de las entusiastas ideas a la ejecución puede resultar en fracaso, por ser un salto al vacío; las personas de las organizaciones se desencantan de sus sueños, sintiéndolos inalcanzables, y la impotencia va deteriorando las relaciones. Esto debilita a una organización, cuya fortaleza es la de mantener a sus miembros unidos para lograr sus objetivos.

Es por esto que se usa el Proyecto como herramienta que permite el diseño antes de ir a la acción, buscando prever variables, criterios y actores que van a participar en el logro de los objetivos. El Proyecto es una herramienta que transforma los insumos, tomados en forma oportuna, en beneficios para la población.

Una organización elabora un proyecto como una propuesta de cambio de la organización, que a partir de un diagnóstico pretende beneficiar a un grupo de personas, por lo tanto podemos decir que un proyecto se realiza por alguna de las siguientes razones:

- Existen necesidades insatisfechas en el presente; el proyecto se convierte entonces en instrumento de consenso sobre lo que hay que hacer para cubrir dichas necesidades.
- Se puede optimizar el uso de recursos mal aprovechados; utilizar mejor los insumos, ser más eficientes para transformar recursos en resultados.
- Se quieren complementar otras acciones que convergen en el espacio y población afectada; es decir, complementar con otros proyectos para fortalecer un programa más amplio.

Por tanto: El PROYECTO es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que busca alcanzar ciertos logros, dada una cantidad de recursos disponibles, en un territorio definido y en un periodo de tiempo determinado.

Estas actividades podrían ser realizadas sin contar con un proyecto, pero la diferencia es que al diseñarlas dentro de un proyecto podemos coordinarlas mejor, y considerar la acción de actores internos y externos a favor o en detrimento de los objetivos que pretende la organización. Asimismo, se puede prever en forma oportuna el requerimiento de insumos necesarios, es decir, si existen y si están a tiempo para utilizarlos, de tal modo a cumplir con los plazos establecidos para obtener los resultados esperados.

Las actividades de un proyecto se desarrollan con un objetivo y dentro de ciertos límites, es decir que se realizan para responder en un tiempo determinado la necesidad de un grupo de personas que viven en un lugar.

ELEMENTOS DE UN PROYECTO

1. **Identificación de las necesidades**: delimitación de una, o un conjunto de necesidades insatisfechas en un grupo poblacional, que el proyecto va a satisfacer
2. **Población Objetivo Definida**: el grupo humano al cual se le destinan los beneficios del proyecto en forma directa.
3. **Horizonte Temporal**: lapso de tiempo que durará el proyecto. También conocido como vida útil del proyecto
4. **Localización Espacial**: lugar específico donde el proyecto estará desarrollándose
5. Logros a obtener: son los cambios que se pretende en la realidad, de tal modo a satisfacer las necesidades detectadas. También llamados objetivos
6. **Asignación Presupuestaria**: cantidad de recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para llevar a cabo el proyecto en el lapso de tiempo establecido.

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

La elaboración de proyectos no es un proceso ordenado, consecutivo, sino iterativo, lo que significa que lleva consigo volver sobre los pasos, formular de nuevo las ideas, estimar el efecto de cambios en las opciones sopesando sus costos y beneficios respectivos, y analizar cuestiones técnicas, económicas, sociales e institucionales con diversos grados de detalle. A medida que se refinan los objetivos y que las actividades y opciones para alcanzarlos se reducen a un número manejable, el proyecto va asumiendo forma; se puede decir que es posible hacerlo y se realiza una preparación más detallada del mismo.

Hay una serie de pasos que la organización debe tener en cuenta para realizar el proyecto. Al definir los objetivos y las acciones necesarias para lograrlos se debe evaluar los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles en la comunidad; cuáles son las políticas públicas existentes congruentes con las ideas planteadas y si es posible obtener recursos desde los organismos ejecutores; y qué actores podrían influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos del proyecto.

Cuando ese análisis muestra que es posible conseguir los objetivos planteados por la organización, puede decirse que se inicia el ciclo de vida del proyecto, que incluye 3 partes: El Diseño, la Ejecución y la Evaluación del proyecto.

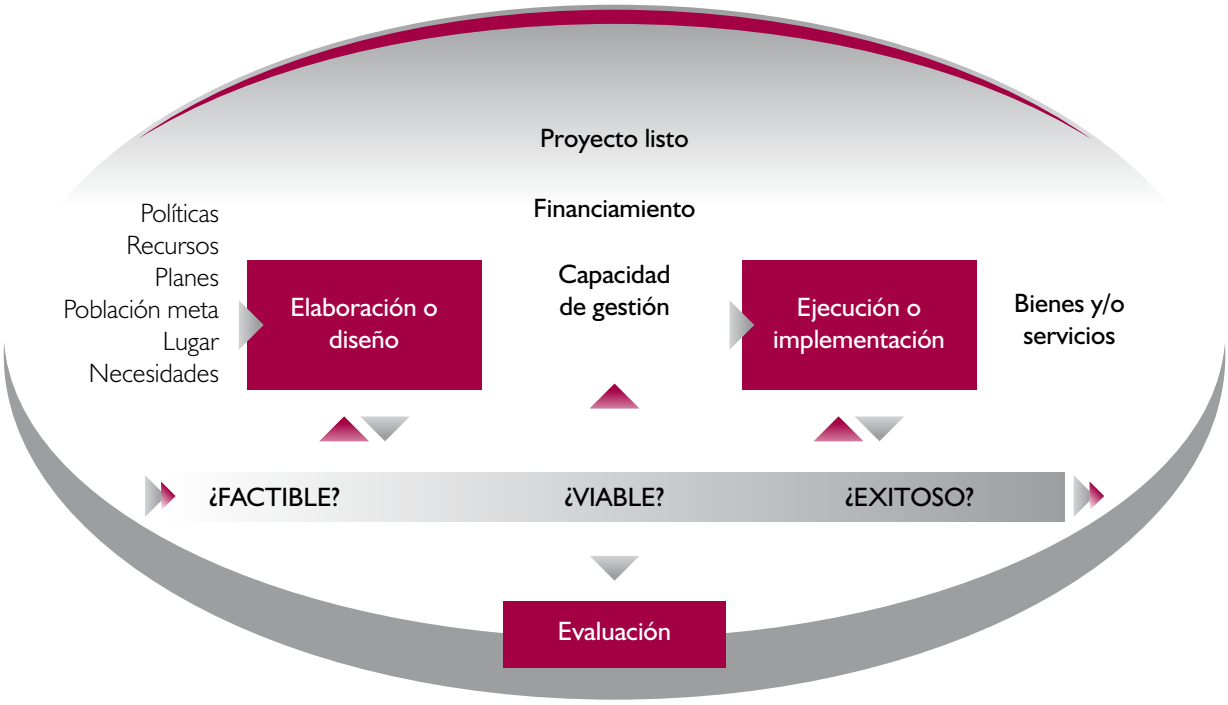
a. Diseño del proyecto, cuando la organización decide "jajapota", es porque entiende que es posible y factible hacerlo, luego de realizar la evaluación de las variables y actores.

b. La ejecución, o desarrollo en la comunidad de las actividades, que fueron pensadas y escritas, para obtener los resultados esperados.

c. La evaluación, agrupa a todos los procesos en donde la organización se detuvo y observó si estaba cumpliendo lo pretendido y si es necesario corregir rumbos. Como se ve en el gráfico de arriba, la evaluación comienza antes del diseño, se extiende durante todo el proceso, e incluso después de finalizar la implementación del proyecto.

TIPOS DE PROYECTOS

Las necesidades, actuales o futuras, de la organización pueden dar lugar a diferentes tipos de proyectos, pero es posible agruparlos en dos:



1. **Proyectos Productivos**: los resultados (bienes o servicios) se intercambian en el mercado. La unidad de análisis para la selección del proyecto es la **RENTABILIDAD** económica. Los costos y beneficios son expresados en unidades monetarias.
2. **Proyectos de Desarrollo**: la unidad de análisis es el **IMPACTO** que los resultados tienen sobre la población. Los beneficios no necesariamente se expresan en unidades monetarias.

2. Diagnóstico de la comunidad: Árbol de problemas.

Objetivo:

Capacitar a los y las participantes en la elaboración del diagnóstico de la comunidad utilizando como herramienta el Árbol de Problemas.

Las múltiples necesidades de la comunidad deben ser analizadas por todas las personas que conforman la organización, con un mismo enfoque y con el mismo grado de importancia, de tal modo a lograr cierto consenso al encarar cualquier emprendimiento, eso significa "Ñaime vaera petei ñe´eme".
Una de las herramientas que ayuda a ordenar los problemas percibidos, a partir de una relación de causa - efecto, es el Árbol de Problemas.

Al determinar qué temáticas se quiere trabajar, se hace un listado de los problemas que los y las participantes sienten y consideran relevantes y se ordenan mediante la pregunta ¿por qué se da este problema?

EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Es una técnica de identificación de causas-efectos que ayuda a organizar, según un orden jerárquico, la problemática desde el punto de vista de los involucrados. En el árbol de problemas se analiza, alrededor de un problema central, un grupo de problemas relacionados por la lógica causal.

Se utiliza para:

- Analizar la situación de la problemática desde la percepción de las personas involucradas;
- Visualizar las relaciones de causa-efecto alrededor de un problema.

El objetivo principal de este análisis es asegurar que las causas de un problema, es decir, las raíces del árbol, sean identificadas y tratadas dentro del diseño del proyecto, y no solamente los síntomas.
También permite visualizar las consecuencias que habrían y persistirían en la comunidad si no se cambia la situación problemática, es decir, si no se enfrenta el problema central.

FASES DE LA ELABORACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Se puede considerar como un paso previo la "lluvia de ideas", pidiendo que cada participante escriba en una tarjeta, en no más de tres líneas, el problema que percibe en la comunidad, pudiendo tener varias tarjetas.

Un problema es una realidad negativa que se desea y que puede cambiar. Representa una carencia específica que afecta variables de bienestar de un sector de la comunidad. *Un Problema Central bien formulado debe admitir diversas causas.*

Es necesario identificar únicamente los problemas existentes (percibidos) y no los posibles o potenciales.

Al pensar en un problema central se debe tener en cuenta que no es la ausencia de una solución. Por ejemplo: Falta una escuela municipal. En realidad el problema aquí sería que existen niños y niñas que no tienen acceso a la escuela, debido a la distancia.

Las fases a tener en cuenta son:
1. Identificación del Problema Central, es decir el **TRONCO**.
2. Identificación de las Causas que generan el Problema Central, lo que serían las **RAÍCES**.
3. Identificación de los efectos generados por el Problema Central, lo que equivaldría a las **RAMAS**.

Fase 1: Identificación del Problema Central - TRONCO
De todos los problemas listados a partir de la lluvia de ideas se averigua cuál sería el problema central, teniendo en cuenta el tema a trabajar.; No se trata de sacar el problema que afecta a todos y todas en todos los niveles, sino elegir un tema, como salud, educación, niñez, convivencia comunitaria, relaciones intrafamiliares, prevalencia de una enfermedad, etc.

Este problema central se debe decidir por consenso de la comunidad. La idea es tomar un problema que aglutina o se relaciona con los demás percibidos.

Fase 2: Causas Generadoras del Problema Central - RAÍCES
De los problemas listados se extraen las causas que se relacionan directamente con el problema central, la relación causa-efecto es determinante para la situación. La pregunta ¿Por qué se da el problema central? ayuda a seleccionar las tarjetas que dan una respuesta más cercana. Estas serían las causas directas, y por ende, las raíces más grandes del árbol.

Se debe ir clasificando las causas para luego determinar el nivel de causalidad de cada una de ellas, diferenciando entre las que están directamente relacionadas al problema central, las que se relacionan con otras causas, las que definitivamente no son causas, y las que sí lo son pero no tienen relevancia para el problema.

En esta etapa se puede volver a revisar si el problema central está bien elegido, y decidir si se cambia por una formulación más correcta, por una que se pensó era causa directa, o tal vez una nueva tarjeta que sea más general.
Las causas deben reflejar que los instrumentos existentes para combatir una situación negativa que influye en la generación de un problema central no son adecuados.

Fase 3: Efectos Generados por el Problema - RAMAS
Los efectos son las consecuencias de la situación elegida que se busca evitar con la ejecución del proyecto. Los efectos del problema central pueden no haberse formulado en las etapas anteriores, por lo que se pueden hacer nuevas tarjetas, reformular las que estaban en las raíces y no tenían un sentido único, y separarlas de tal modo que se aclaren las causas y los efectos.

Es importante distinguir entre los efectos que actualmente pueden observarse como consecuencia del problema, de aquellos efectos potenciales que aún no se observan, pero que tienen una alta probabilidad de darse en caso de mantenerse la situación problemática.
Se debe focalizar el análisis de los efectos sólo en el Problema Central, considerándolos como las consecuencias negativas sin la intervención del proyecto.

Al igual que las causas del problema, los efectos identificados pueden ser directos o indirectos, dependiendo de la relación que guarden con el problema en su magnitud actual. Abajo vemos un ejemplo de Árbol de problemas.

EFECTOS

Desarrollo de una escolaridad deficiente

Pérdida del rol integral de la familia en la comunidad

Incumplimiento con roles de administración de los intereses comunes

Inadecuado manejo de relaciones interpersonales de niños y niñas

Recurrencia de distintas enfermedades en los niños y niñas

Las familias no responden a las necesidades de crianza de sus hijos

Limitadas propuestas colectivas viables frente a problemas comunes de las familias

PROBLEMA CENTRAL

Inadecuadas condiciones para el desarrollo integral de niñas y niños menores de tres años en situación de riesgo de la comunidad.

CAUSAS

Deterioro en el desarrollo de la salud, alimentación y estimulación en las niñas y niños

- Exposición permanente a factores de riesgo en salud
- Desconocimiento de las técnicas de estimulación temprana para los niños y niñas
- Inadecuadas prácticas alimenticias en los niños y niñas

Niños y niñas no acceden a los programas de asistencia social (estatal, privadas, etc)

- Limitada cobertura de la atención que brindan los programas sociales dirigidos a los menores

Las familias descuidan el proceso de crianza de las niñas y niños de la población

- Desequilibrio en las actividades de las familias en perjuicio de los niños y niñas
- Hábitos de crianza desfavorables para el desarrollo integral
  - Costumbres inadecuadas para la crianza de las niñas y niños

La comunidad no participa en pro del desarrollo de las niñas y niños

- Las familias priorizan la búsqueda de soluciones individuales ante los problemas de los niños y niñas de la comunidad

Es necesario tomar en consideración que las causas deben reflejar un conjunto de temáticas importantes para entender el Problema Central y sobre las cuales se puede actuar para resolver esta situación negativa.

Depurar y/o Completar el Árbol de Problemas
A veces, no es fácil distinguir entre las causas y los efectos de una problemática, para definir dónde colocarlos.

La definición acerca de si un tema es causa o efecto puede depender de la estrategia a ser llevada a cabo en el proyecto, poniendo como causa aquellos elementos sobre los cuales serán desarrolladas actividades para combatir la situación negativa y contribuir a la superación del problema central y sus efectos. También se debe tener en cuenta experiencias anteriores similares, así como el análisis de la capacidad instalada en la organización para realizar ciertas acciones.

ALGUNAS PREGUNTAS QUE PUEDEN ORIENTAR LA CONSTRUCCIÓN DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS	
¿Cuál es el problema?	Alude al Problema Central
¿Qué origina el problema?	Alude a las Causas del Problema
¿Qué consecuencias produce?	Alude a los efectos del

3. Marco lógico

Objetivo:

Conocer y valorar el Marco Lógico como herramienta que aglutina todas las etapas del ciclo del proyecto y facilita la comprensión del proyecto en todas ellas.

El Marco Lógico es una herramienta para fortalecer el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos. Se desarrolla en la etapa de diseño, pues da una visión de conjunto de todos los componentes del proyecto y se utiliza en todo el ciclo de vida del mismo.

La elaboración del Marco Lógico, tiene que ser tomada como un proceso dinámico y no como un grupo de pasos establecidos rígidamente. Eso significa, que lo que se escribe en la matriz se puede modificar en la medida que se afinan los detalles y se ve que pueden ajustarse algunas cosas en el diseño.

La elaboración del marco lógico, tiene que ser tomada como un proceso iterativo, no como un grupo de pasos establecidos rígidamente. Eso significa que lo que se escribe en la matriz del marco lógico no está escrito en piedra y se puede modificar en la medida en que afinamos los detalles y nos damos cuenta que se descuidaron algunas cosas en el diseño.

Aún en la etapa de ejecución, se puede dar que cambien los supuestos del proyecto y por ello sea necesario revisar su diseño, recurriendo nuevamente a esta herramienta para reorientarla.

El Marco lógico fue desarrollado por los arquitectos León Rosemberg y Lawrence Posner en 1969, debido a los múltiples problemas y discrepancias entre el diseño y la implementación de proyectos, recogidas sobre todo en el momento de evaluación.

Entre ellas se puede citar que:

- Los proyectos carecían de la precisión requerida, incorporando múltiples objetivos que no estaban directamente relacionados con lo que los proyectos pretendían.

- Los proyectos no estaban siendo ejecutados exitosamente, y no quedaba claro cuál era el nivel de responsabilidad del gerente.

- No había una idea clara respecto a cómo determinar si un proyecto había sido exitoso, y los evaluadores carecían de una base "objetiva" para comparar lo planeado con lo ejecutado.

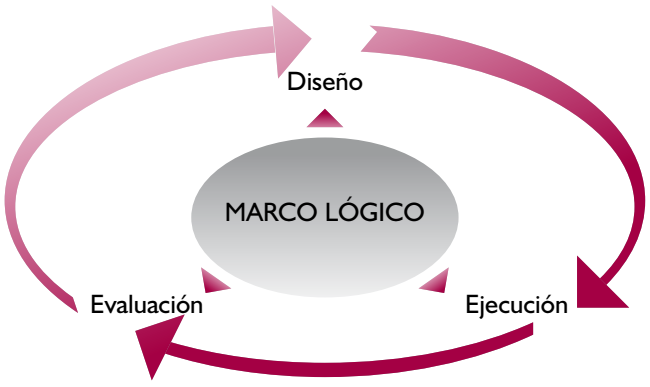
Por esto, se buscó un sistema estructurado para planificar y comunicar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto. Esto favorecería no solo el diseño, sino la implementación y sobre todo la utilización de un lenguaje común a la hora de evaluar los proyectos.

COMPONENTES DEL MARCO LÓGICO

El marco lógico es una matriz de 4x4; 4 filas y 4 columnas, donde se ubican los componentes centrales del proyecto.

En las Filas se encuentran:
Fila 1: El Fin
Fila 2: El propósito
Fila 3: Los productos
Fila 4: Las actividades

En las Columnas se encuentran:
Columna 1: Jerarquía de Objetivos (se plantean los cambios y medios para lograrlos)
Columna 2: Indicadores (unidades de medida que indican los logros)
Columna 3: Fuentes de Verificación (la información que respalda el indicador)
Columna 4: Supuestos (aspectos que pueden afectar al logro de los objetivos pero que están fuera del control del proyecto)



	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Productos				
Actividades				

PASOS PARA ELABORAR EL MARCO LÓGICO

La elaboración del Marco lógico sigue una secuencia que, como todo el proyecto, no es rígida sino más bien marca un rumbo a seguir y que se retroalimenta constantemente. El proceso es dinámico, sin embargo se puede decir que la elaboración del Marco lógico es por columnas según los siguientes pasos:

1. Objetivos (columna 1)
2. Los Supuestos (Columna 4)
3. Los indicadores (Columna 2)
4. Fuentes de Verificación (Columna 3)

Paso 1: Formulación de la Jerarquía de Objetivos

Los objetivos aluden a los cambios, modificaciones o efectos que se espera lograr en la realidad. Se debe tener en cuenta los cambios que la organización espera lograr, a partir de los problemas identificados y hasta dónde quiere llegar con esos cambios.

Los objetivos se definen teniendo en cuenta las capacidades reales del equipo, la disponibilidad del tiempo, las motivaciones de la población y las fuerzas externas, positivas y negativas.

Se elaboran pasando en positivo todos los cuadros del árbol de problemas, de tal forma que sean posibles de realizar.

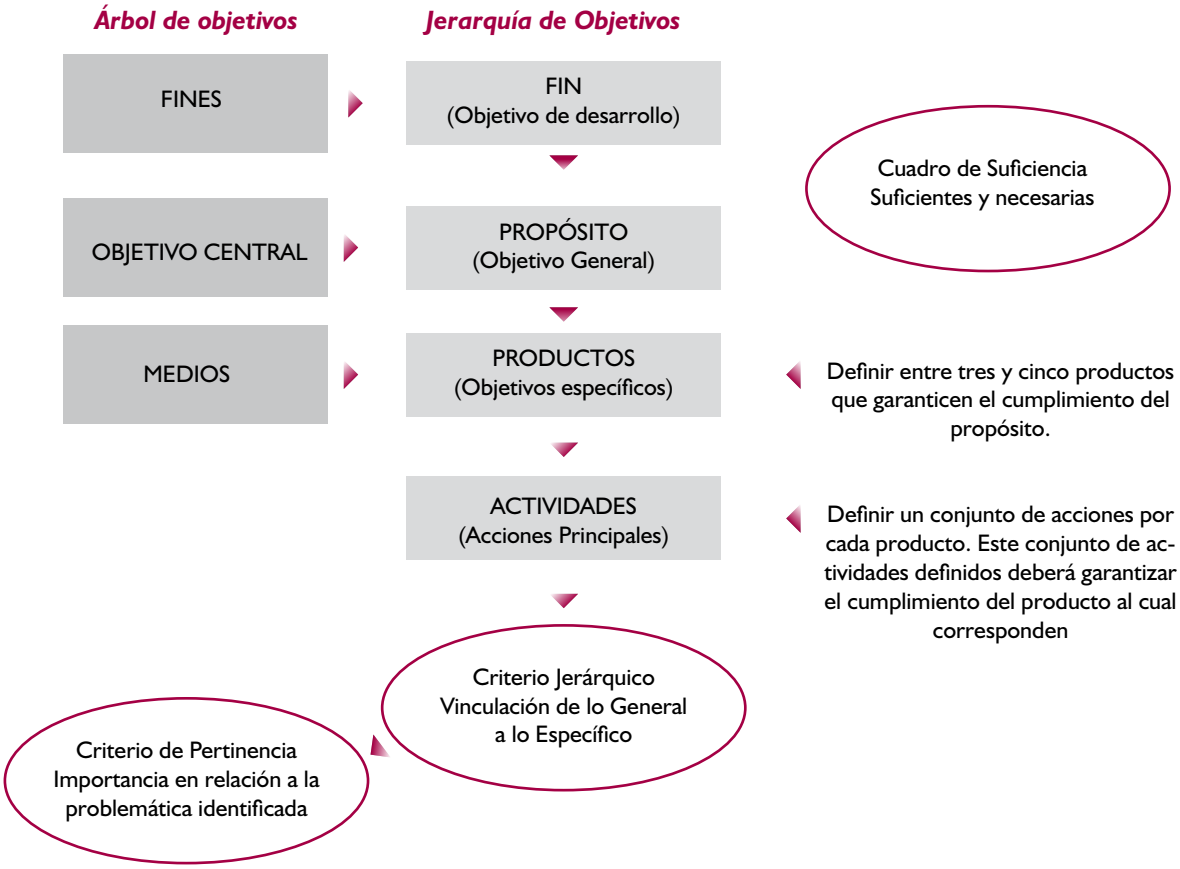
Ejemplo: en base al problema Inadecuado nivel de lluvias para el cultivo, no se puede formular un objetivo que diga Adecuado nivel de lluvias, porque eso no está al alcance de la organización. Una mejor formulación sería Niveles de riego artificial adecuados. También se puede establecer el bajo nivel de lluvias como un supuesto a tener en cuenta.

1. **FIN u Objetivo de Desarrollo**: La entidad ejecutora del proyecto aporta un nivel de contribución para el cumplimiento hacia el FIN. Es el objetivo de mayor nivel jerárquico y permite tener un referente macro social de largo plazo.

2. **PROPÓSITO u Objetivo General**: Es el objetivo de impacto que el proyecto se compromete a cumplir al término de su ejecución. Todos los esfuerzos están orientados a su logro. La formulación del propósito nace como respuesta al problema central identificado en el árbol de problemas.

3. **PRODUCTOS u Objetivos Específicos**: Son los resultados esperados que el proyecto se propone alcanzar para garantizar el logro del propósito. Al igual que en el Propósito, el logro de los Productos es responsabilidad directa del proyecto y su diseño debe suponer que los mismos son suficientes para alcanzar el propósito. Pueden formularse entre tres y cinco Productos, dependiendo de la complejidad del proyecto.

4. **ACTIVIDADES o Acciones Principales**: Son las principales actividades que deberán ejecutarse para asegurar el logro de los Productos. Es necesario formular un conjunto de actividades por cada producto definido. Las actividades planteadas en este nivel son el insumo fundamental para la elaboración de los planes operativos y presupuesto del proyecto.



Paso 2: Elaboración de los supuestos (Columna 4)
La columna de los supuestos del marco lógico representan los factores externos que escapan al control de las organizaciones y que, en principio, pueden repercutir notablemente en la ejecución de los proyectos.

Todo proyecto social se mueve en un campo de incertidumbre, cuyo conocimiento sólo es posible mediante el acceso a determinado tipo de información. En la medida que se accede a esa información y se conoce la tendencia de las variables, debe anotarse en la cuarta columna del marco lógico.

La importancia de esta columna es tener en cuenta las condiciones en que un proyecto inicia y cómo se puede afectar sus resultados en base a la modificación de esos factores externos que no están bajo el control de la organización.

Recomendaciones para su formulación:
- Los supuestos se definen teniendo como referencia la columna Jerarquía de Objetivos.

- Se recomienda comenzar por la elaboración de supuestos para las actividades. No es necesario que para cada acción se defina un supuesto. En general los supuestos de las actividades se refieren a la provisión oportuna de recursos para su implementación.

- Luego se prosigue con la formulación de supuestos para los productos/resultados. La cantidad de supuestos dependerá de la complejidad del proyecto. Se recomienda elaborar un supuesto para cada producto definido.
- Se concluye con la formulación de supuestos para el Propósito.
- No es usual definir supuestos en el nivel del Fin.

Si se realizan las actividades y simultáneamente se cumplen los supuestos, en todas las actividades, se obtiene el producto. Si se obtienen los productos y las condiciones del entorno escritas en la columna de supuestos, se logrará el propósito. Asimismo si se cumplen los supuestos de propósito, se contribuirá al fin formulado para el proyecto.

A continuación se encuentra un cuadro como ejemplo:

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	SUPUESTOS
FIN Contribuir con el desarrollo humano de niñas y niños del país, mejorando sus niveles de bienestar y promoviendo su desarrollo integral.	
PROPÓSITO Las niñas y niños menores de tres años en situación de riesgo acceden a condiciones favorables para su desarrollo integral.	- El Estado promueve políticas públicas que apuntan al desarrollo integral de la niñez en sectores de extrema pobreza. - Interés y demanda de las Comunidades de extrema pobreza para participar en el Programa.
PRODUCTOS 1. Las familias fortalecen su cultura de crianza e incorporan la propuesta del Programa. 2. Las niñas y niños atendidos por el Programa han mejorado su desarrollo integral: salud, alimentación y estimulación. 3. El Programa amplia la cobertura de atención a niños y niñas en pobreza y pobreza extrema focalizando territorios en forma objetiva y eficaz. 4. La comunidad organizada y comprometida participa activamente en la gestión del Programa para la atención integral de los niños y niñas.	Interés de las potenciales madres cuidadoras para participar en el Programa y en su formación técnica. Existencia de herramientas adecuadas para identificación y selección de nuevos territorios en extrema pobreza. Disposición de la población para asumir cambios en las prácticas de cultura de crianza.

Paso 3: Los Indicadores

Son medidas específicas (unidad de medida) y objetivamente verificables de los cambios que producen las actividades que se realizan para lograr toda la jerarquía de objetivos. Por lo tanto, muestra el grado de avance alcanzado en el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores deben ser cuantitativos en principio, y deben definir el nivel de lo que se quiere lograr y en cuánto tiempo. Para elaborar indicadores se debe tener tres elementos:

1. **Cantidad**: definir en qué cantidad se va a cambiar o modificar la realidad.

2. **Calidad**: establece específicamente el parámetro o marco de referencia para indicar lo que se mejorará en la realidad, teniendo en cuenta los objetivos propuestos. Esto se puede extraer de las palabras claves que están descriptas en los objetivos.

3. **Tiempo**: especifica el tiempo en el cual se alcanzarán los resultados. Se pueden expresar en meses y años.

Para la Evaluación de la viabilidad y la valoración del costo-beneficio del proyecto se tiene en cuenta el propósito y los productos a través de los indicadores, comparando con el presupuesto, por lo que es necesario cuidar la definición de Indicadores.

Entonces se debe buscar un equilibrio entre valores muy bajos, que se puedan cumplir pero que no convencen a nadie, y valores muy altos que hace atractivo al proyecto, pero serían difíciles de cumplir posteriormente en la implementación.

Este equilibrio será discutido constantemente por el equipo que diseña el proyecto. Por ello, una manera práctica de llenar la columna de indicadores es desde las actividades, ascendiendo a los productos y al propósito.

Paso 4: Los medios o fuentes de verificación

Las fuentes de verificación son los medios a través de los cuales se podrá constatar, conocer y verificar el cumplimiento de los indicadores establecidos para la Jerarquía de Objetivos (Propósito, Productos y Actividades).

Existen dos tipos de fuentes de verificación:

- Primarias: que hacen referencia a consultas directas a los actores.
- Secundarias: que hacen referencia a los datos, espacios o documentos.

En la elaboración de las fuentes de verificación se debe tener en cuenta los costos de recolección de datos. Siendo los más baratos los obtenidos a partir de la administración del proyecto, tales como listados de participantes, registro de asistencia o reportes mensuales de técnicos. En la medida en que son más sofisticados se hacen más costosos, tales como encuestas a beneficiarios, cruce de datos de encuestas a nivel nacional, entrevistas grupales a actores claves, etc.

Para definir las fuentes de verificación, e incluso los indicadores, se debe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cómo debe ser recolectada la información? encuestas representativas específicamente diseñadas, registros administrativos, estadísticas nacionales como el censo o la encuestas de hogares, grupos focales, etc.
- ¿Cuál es la fuente más apropiada? ¿Quiénes deberán ser entrevistados? ¿La Dirección de Estadísticas Nacionales recoge la información? ¿Es segura la fuente?

- ¿Quién deberá realizarla? Una unidad especial, supervisores, un equipo independiente
- ¿Cuándo y qué tan frecuente deberá ser recolectada, analizada y publicada? (mensualmente, anualmente, dependiendo de los ciclos de cosechas, etc.)

En la medida en que se responda estas preguntas y se ajusten al presupuesto estimado en el proyecto, se irán definiendo los medios de verificación. A continuación puede verse un ejemplo práctico.

PRODUCTO Nº 1	INDICADORES	Fuentes de Verificación
Las familias fortalecen su cultura de crianza e incorporan la propuesta del Proyecto	70% de padres y madres de familia conocen la cultura de la crianza propuesta por el proyecto.	Padres de familia. Datos de encuestas
	60% de padres y madres de familia que identifican cuáles son las prácticas adecuadas.	Padres de familia. Datos de encuestas
	70% de padres y madres de familia que practican: - adecuados hábitos de higiene - hábitos saludables - no maltratan a sus hijos.	Padres de familia. Datos de encuestas
	90% de niñas y niños que asisten aseados (cuerpo y ropas limpias) al proyecto.	Informe de docentes. Datos de encuestas
	50% de niñas y niños que asisten con muda de ropa.	Informe de docentes de disciplinas específicas
	70 % de padres y madres que incorporan alimentos nutritivos en la dieta de las niñas y niños.	Niñas y Niños. Encuestas
	70% de padres y madres que cumplen con el control de salud periódico de las niñas y niños.	Registro Centro de Salud. Libreta de Salud

Para recordar

- **Los Objetivos** aluden al cambio que se espera lograr.
- **Los Indicadores** son medidas específicas a través de las cuales se puede conocer el avance o progreso alcanzado en los objetivos.
- **Las Fuentes** de Verificación son los medios a través de los cuales podemos respaldar o verificar el cumplimiento de los indicadores.
- **El Marco lógico** es una matriz de 4 columnas y 4 filas en donde se tienen los componentes centrales del proyecto. Su llenado es por columnas, siendo la primera referida al árbol de objetivos, luego la última de los supuestos y, finalmente la de indicadores y fuentes de verificación. En cada columna siempre es más fácil empezar de abajo hacia arriba.

4. El Plan Operativo y el Presupuesto de las actividades

Objetivo:

Conocer los pasos a seguir para la elaboración de un plan operativo y de un presupuesto de actividades para un proyecto.

LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

En términos del marco lógico se refiere a las actividades para llegar a los resultados esperados a partir de los insumos. Es la parte más concreta del proceso de elaboración de proyectos, porque se afinan los detalles en el momento del diseño; es como una prueba que puede redefinir objetivos e indicadores.

PLAN OPERATIVO

La importancia del Plan Operativo radica en que, al determinar con precisión y sin ambigüedad las tareas y acciones a desarrollar en un tiempo determinado, se puede tener un buen seguimiento de las actividades en el momento de la implementación. Por ello, el Plan Operativo es la herramienta clave para el monitoreo de las actividades.

Al definir actividades concretas y con un tiempo determinado, se facilita la elaboración de reportes semanales, trimestrales y mensuales, de acuerdo a la frecuencia acordada en el equipo de trabajo o por la organización.

PASOS PARA ELABORAR UN PLAN OPERATIVO

1. **Ordenar las actividades, desagregar en tareas y codificarlas**. Las actividades extraídas del marco lógico se pueden desagregar en tareas para mayor comprensión y precisión de las mismas, y se puede agregarles un código. Este código servirá de referencia para el plan financiero y generalmente es una cifra compuesta por tres o más grupos de números, según la magnitud del proyecto. Por ejemplo: el código 02.05.03, significa que es la tarea 2, de la actividad 5, del producto 3.
2. **Ubicar los indicadores de cumplimiento de cada actividad**. Estos indicadores servirán para el monitoreo de las actividades. Es decir, si en el tiempo previsto se está logrando los subproductos que definimos. Se utiliza para revisar el ritmo del proyecto.
3. **Estimar la duración de la actividad**. En base a la experiencia de los técnicos y de la organización se puede calcular el promedio de tiempo que llevará la ejecución de una determinada actividad.

4. **Definir calendario de trabajo**. El calendario de trabajo es poner fechas de inicio y fin a las actividades, de acuerdo a la estimación realizada anteriormente.
5. **Determinar responsable de cada actividad**: En este punto es importante aclarar que se debe determinar la persona que será responsable de cada actividad, fundamentalmente por el cargo que ocupa en el proyecto o en la organización. Poner como responsable a un equipo o a varias personas al mismo nivel creará problemas en la implementación y en la evaluación.
6. **Definir los costos por actividad**: Esta definición de costos en forma desagregada por actividad ayudará en el futuro a las readecuaciones del proyecto debido a aspectos financieros. Se puede recibir más financiamiento o apoyo técnico en el proceso de ejecución y se debe reprogramar actividades y presupuesto.

El siguiente cuadro muestra una de las posibilidades de concentrar estos pasos en una planilla de Plan Operativo, que en el caso de que abarque un año se llama Plan Operativo Anual (POA)

Código	Actividad y Tareas	Fechas Inicio y Fin	Responsable	Costos	Indicador

El cronograma

Una simplificación de la planilla anterior, muy útil para el seguimiento cotidiano de las actividades es el cronograma, ya que puede graficar en qué tiempo se realizarán las actividades del proyecto. Abajo se muestra un ejemplo de cronograma.

Actividades producto 1 / Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1 Convocatoria a promotores de salud e interesados												
1.1.1 Hacer listado a ser convocados												
1.1.2 Enviar notas												
1.1.3. Confirmar asistencia												
1.2 Diseñar cursos de formación de promotores												
1.2.1 Contratar consultor para elaboración de materiales												
1.2.2 Imprimir materiales												
1.3 Gestionar los recursos necesarios												
1.4 Realizar talleres y cursos de capacitación												
1.4.1 Desarrollar los talleres												
1.5 Recoger las fichas del trabajo de campo de los promotores.												

EL PRESUPUESTO

Es un cálculo anticipado del conjunto y de cada uno de los gastos e ingresos que se va a realizar para ejecutar el proyecto.

El presupuesto consta de dos grandes partes:

1. **Ingresos**: Consigna todos los insumos financieros, técnicos y humanos (estos dos últimos se pueden valorar en unidades monetarias para una mejor comparación). Es conveniente desagregar las fuentes de ingreso: propias, locales, internacionales.

2. **Egresos**: Consigna todos los recursos que consumen las actividades. Se desagrega en gastos corrientes, de inversión y administración del proyecto, o de acuerdo a la reglamentación de la organización o del proyecto mismo.

PASOS PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO

a. Determinar los insumos de cada actividad. Cada actividad tiene costo propio, sin embargo existen rubros, como el salario o los útiles que se utilizarán en todas las actividades, que abarcan varias actividades. En este caso se puede prorratear por actividad o colocar el costo en una actividad y en las demás sólo referirlas.

b. Transferir los costos a la planilla de presupuesto por rubro. Al elaborar los presupuestos por rubros se puede ir viendo fuentes de financiación, por cada rubro. Éstas generalmente. Pueden ser locales, gubernamentales o internacionales,

c. Señalar fuentes de financiamiento. En el presupuesto por rubro se determina las fuentes de financiación, esto servirá para identificar ajustes necesarios si cambian las condiciones de alguna fuente de financiación. Al estar referido también al presupuesto por actividad, se sabrá cuál actividad será afectada. La elaboración de planillas electrónicas enlazadas facilitará enormemente el ajuste correspondiente por actividad y por rubro. Abajo se muestra cómo sería utilizando la información del cronograma visualizado anteriormente.

CÓDIGO	ACTIVIDADES PRODUCTO 1	ITEM Y CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.1 Convocatoria a promotores de salud e interesados 1.1.1 Listado a ser convocados 1.1.2 Enviar notas 1.1.3 Confirmar asistencia				
1.2 Diseñar cursos para promotores 1.2.1 Contratar consultar para elaborar materiales 1.2.2 Imprimir materiales				

En el presupuesto por actividad, en cada actividad, se toman los ítems a desglosar según la discriminación que se tiene en el presupuesto por rubro, ya que desde esta planilla se alimentará la segunda y por ende no conviene tener un global estimativo para la actividad, sino más bien un estimativo para cada rubro de cada actividadPor ejemplo: en la actividad 1. Convocatoria a promotores de salud: se debe desglosar cuánto de personal, cuánto de insumos y cuánto de gastos administrativos tendremos.

Cabe acotar que la reprogramación presupuestaria es un arma de doble filo, muy útil para poder ajustar en caso de variaciones del entorno, o de las fuentes de financiamiento, o de las variaciones de costo en el mercado. Pero puede ser muy perjudicial si recurrimos a esta estrategia frecuentemente, pues demuestra poca previsión y puede despertar suspicacias en la comunidad, en la organización y en las autoridades que evalúan la gestión.

En el siguiente cuadro se detalla el presupuesto en 5 rubros, esto dependerá de las exigencias del proyecto.

PRESUPUESTO	U$D	APORTE PROPIO	APORTE MUNICIPAL	OTRAS FUENTES	TOTAL
1. PERSONAL					
a. Gerencial					
b. Técnico					
c. Jornalero					
2. INVERSIÓN					
a. infraestructura					
b. mantenimiento y repara-ciones					
3. INSUMOS Y EQUIPAMIENTO					
a. informáticos					
b. descartables					
MOVILIDAD Y VIÁTICOS					
A. gastos de traslado					
B. combustible					
ADMINISTRATIVOS					
IMPREVISTOS.					
Total del presupuesto					

5. Monitoreo y Evaluación

Objetivo:

Preparar a los participantes para enfrentar la defensa de un proyecto ante las autoridades o donantes potenciales, conociendo los mecanismos de Evaluación.

La evaluación nació el séptimo día de la Creación,

cuando Dios miró todo lo que había creado y declaró "Es bueno."

Con esa sola frase, Dios se convirtió en el primer evaluador del mundo.

No obstante, la evaluación nacida en los cielos resultó insuficiente y demasiado subjetiva para algunos. Por lo tanto, al escuchar la evaluación de Dios (autoevaluación, por cierto), el Diablo objetó e insistió "¿cómo sabe que es bueno? ¿cómo lo midió? ¿con qué indicador juzgó la bondad de su creación? ¿con qué lo comparó?"

Y, así, nace la evaluación como la conocemos hoy en los fuegos del infierno.

Fuente: Mokate Karen. Convirtiendo al monstruo en aliado

La cita del recuadro refleja cómo se siente la organización y/o los gerentes de proyectos ante cualquier pregunta que pueda hacer la comunidad, las autoridades o los organismos financiadores.

En general, la evaluación se ve como un monstruo acechando para desencantar los sueños de un proyecto exitoso, debe hacerse en el momento de mayor actividad, resulta molesta y se siente como un retraso en la concreción de resultados.

Para evitar en parte esta sensación es necesario planear el monitoreo y la evaluación.

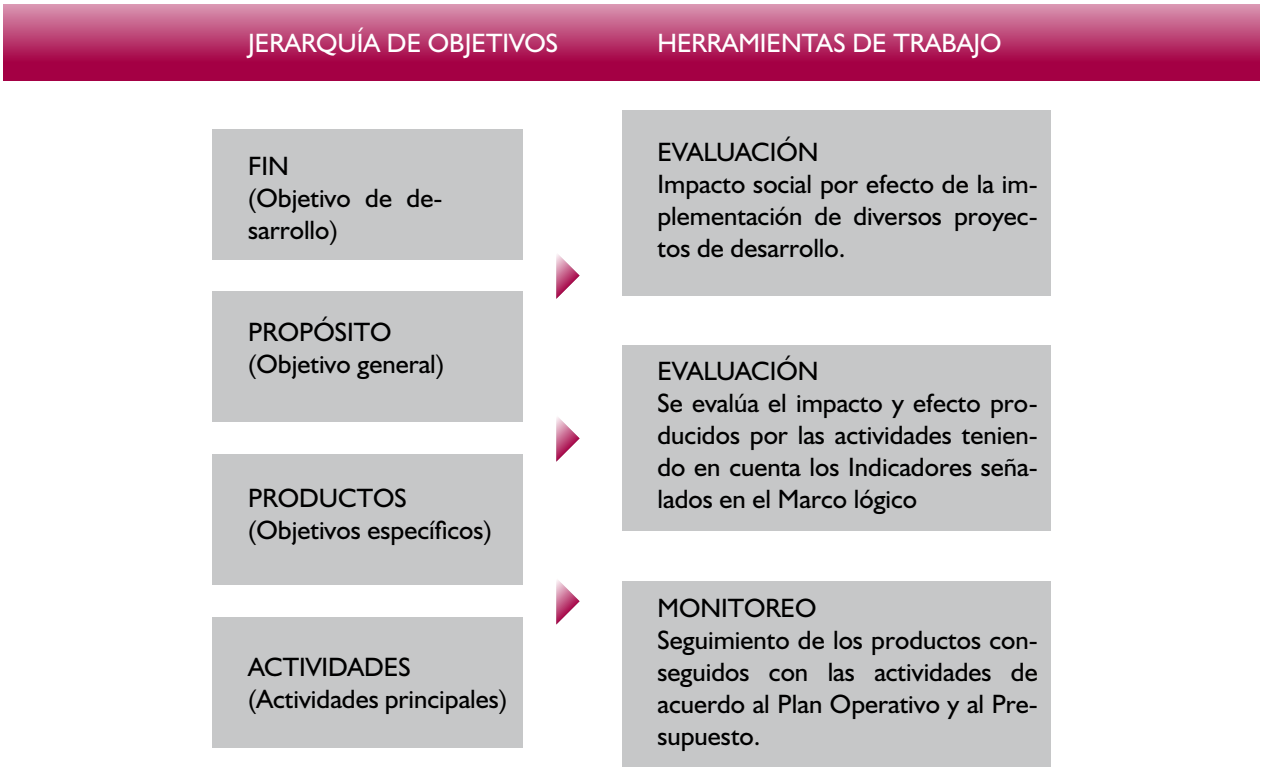
El **Monitoreo** y la **Evaluación** son herramientas que producen información para retroalimentar los diferentes niveles del proyecto, permiten tomar decisiones y hacer correcciones que ayuden al cumplimiento de los indicadores comprometidos y por ende al logro de los objetivos.

Para monitorear y evaluar proyectos: es indispensable que las siguientes preguntas tengan respuestas claras:
- ¿Cuál era el **problema** que se pretendía enfrentar?
- ¿Qué **objetivos** se esperaba alcanzar?
- ¿Cuáles eran los **supuestos claves** que se tomaron en consideración?
- ¿Qué **actividades** se diseñaron para lograr los objetivos?
- ¿En qué **tiempo** se esperaba lograrlos?
- ¿Qué **recursos** se asignaron para ello?

Estas respuestas se encuentran fácilmente en si el marco lógico y el plan operativo fueron trabajados en esas condiciones, porque son la fuente de información para el monitoreo y la evaluación.

Si bien el monitoreo y la evaluación están muy relacionados, es importante no confundirlos:

El monitoreo busca conocer cómo se están realizando las actividades y tareas definidas en el plan operativo, y si están cumpliendo con los indicadores diseñados en los plazos previstos y con los recursos asignados.
La evaluación busca verificar los objetivos que sustentaron el marco lógico, analiza si las actividades desarrolladas permitieron alcanzar el propósito, busca determinar si el proyecto contribuyó a resolver el, o los problemas detectados.



Tal como muestra el cuadro anterior, el monitoreo observa las actividades y la evaluación el cumplimiento de los objetivos. Las fuentes de información podrían ser los reportes de las actividades que en forma periódica se realizan, pero el elemento de comparación se encuentra en el **marco lógico (objetivos, indicadores, supuestos) para la evaluación y en el plan operativo para el monitoreo.**

El monitoreo es una función cotidiana, con reportes diarios, semanales, mensuales, trimestrales, por lo tanto es más interna, realizada normalmente por el equipo ejecutor o las instancias que la organización designe. Cada responsable de una actividad es también responsable de producir la información para el monitoreo. Es una oportunidad que permite reunir al equipo para revisar la marcha del proyecto, debatir lo que está sucediendo y mejorar la integración y comunicación interna.

La evaluación puede ser realizada por el equipo ejecutor del proyecto y/o por agentes externos (en este caso, generalmente a solicitud del ente financiador).

Es conveniente evaluar en forma periódica, ya sea en forma semestral o anual. Y por supuesto, al finalizar el proyecto, con presencia de actores externos al mismo, como autoridades y agentes financiadores.

Es importante recordar que, según se vio en el ciclo de vida del proyecto, la evaluación comienza antes de la elaboración del mismo, transita todo el tiempo que dura el proyecto y continúa una vez finalizado, por lo que es indispensable tomarlo como una tarea programada, con productos concretos esperados de los actores intervinientes, para convertir al monstruo en un aliado.

6. Viabilidad y Sostenibilidad

Objetivo:

Conocer cómo evaluar la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

VIABILIDAD

Para realizar el análisis de viabilidad se debe recordar nuevamente el ciclo de vida del proyecto (pág. 6 de este documento). El análisis de viabilidad se da cuando el proyecto está listo y se debe convencer sobre la capacidad de la organización y la comunidad, para llevarlo a cabo en caso de tener los recursos necesarios.

Para ello es importante tener en cuenta la siguiente guía de preguntas:

¿Cuál es la viabilidad técnica del proyecto?

La respuesta debe mostrar si se puede contar con los técnicos que lo lleven adelante. Estos técnicos o profesionales pueden existir, pero en lugares lejanos o estar muy ocupados para ser llevados a trabajar en el proyecto. Al asegurar esta posibilidad se puede respaldar con experiencias anteriores, con políticas de expansión del Estado o con compromisos reales de las autoridades locales para proveerlos.

Asimismo, se debe contar con la tecnología apropiada para el proyecto, sobre todo si es innovador, ver si existen conocimientos al respecto y, si está planteada, alguna capacitación del personal técnico en caso de que no.

¿Cuál es la viabilidad organizacional?

Con esta pregunta se debe mirar hacia adentro de la organización y analizar la capacidad de administrar los recursos humanos, técnicos y materiales que tiene la organización. Esto estaría avalado por experiencias anteriores exitosas de la organización o de otras similares.

En caso de tener en la comunidad experiencias no exitosas, es necesario señalar los cambios de rumbo y de paradigmas gerenciales que se harán para no repetir el fracaso que la comunidad y las autoridades tienen en su imaginario social, a partir de la experiencia negativa.

¿Cuál es la viabilidad Social?

Analizar si la propuesta es o será aceptada por la población y si es posible lograr fácilmente la adhesión de los líderes. Se puede describir actores involucrados y ver la estrategia a llevar a cabo para ganar su confianza.

SOSTENIBILIDAD

Se entiende por sostenibilidad que existen productos en esta propuesta que perdurarán al finalizar el proyecto: recursos humanos, capital social, obras, tecnología, cultura, etc. Es necesario relevarlos, hacerlos visible para poder convencer a la comunidad y las autoridades de la gran ventaja de apoyar el proyecto.

En los casos de proyectos productivos, se debe hacer un análisis de costo – beneficio, y en los proyectos de desarrollo un balance social, es decir ¿Cómo colabora con equidad, con la calidad de vida?

7. Redacción del Proyecto

Objetivo:

Orientar a los y las participantes sobre cómo redactar proyectos.

Es muy importante tener en cuenta que la presentación de un proyecto por escrito no da alternativas de aclarar nada al interlocutor, por lo que la precisión requerida en la elaboración de los objetivos e indicadores debe ser transferida y potenciada en el momento de la redacción. A continuación se encuentra un formato básico de formulario a llenar con referencias a las herramientas estudiadas en este material.

1. Hoja Resumen. En esta parte se plantea lo fundamental del proyecto y es muy importante entusiasmar al lector, por lo que se debe anotar especialmente lo más innovador y atractivo que tiene la propuesta.

- **Título del Proyecto**: debe ser breve pero explicar su propósito.
- **Localización**: debe referirse al departamento y al país.
- **Organización/Institución que presenta el proyecto**: basta con un párrafo de presentación, el resto de la información va en el anexo.
- **Duración**: período de tiempo, si es posible con fechas.
- **Costo Total**: aporte propio más aporte solicitado.
- **Breve descripción del proyecto**: en no más de 15 líneas, en las que se debe sintetizar el propósito, los productos, los beneficios directos e indirectos al enfrentar el problema y el análisis de viabilidad.

2. Justificación. Las siguientes preguntas sirven de guía para redactarla.

- Antecedentes de la institución/organización en este campo.
- ¿Por qué es necesario hacer el proyecto?
- ¿Cuál es el problema de la comunidad que se enfrenta?
- ¿Qué consecuencias produce?
- ¿Por qué es viable el proyecto?
- Determinar acciones prioritarias y realizables.

3. Objetivos y Supuestos. Estos son extraídos del marco lógico.

4. Líneas de acción. Del plan operativo se extrae la descripción de las grandes actividades.

5. Plan de Monitoreo y Evaluación. Basado en los indicadores y las fuentes de verificación., Señalar los tiempos en que la institución/organización se compromete a proveer esa información.

6. Beneficiarios. Esto ya puede ser establecido en el punto 3. Las siguientes preguntas sirven de guía para redactarla.

- ¿En beneficio de quiénes se hace el proyecto?
- ¿Cuántas personas son y dónde están ocupadas?
- ¿Por qué se elige este grupo?
- ¿Qué se va a hacer con los demás?
- ¿Qué características socioculturales tiene?

- ¿Cuáles y cuántos son beneficiarios indirectos?
- ¿De qué forma son beneficiados?

7. **Aspectos organizativos e institucionales**. Se refiere al modo que se llevará a cabo el proyecto en estos aspectos, sobre todo la capacidad instalada de la institución/organización y del equipo para llevar adelante el mismo.

8. **Metodología de trabajo**. Se refiere a políticas, criterios que son propios de la organización y que dan un valor agregado a la implementación del proyecto.

9. **Plan Operativo**. Aquí se detallan actividades, acciones y líneas presupuestarias

10. **Presupuesto**. Detalle del presupuesto por actividad y por rubro

11. **Sostenibilidad, viabilidad**. Esto es opcional, en caso que no se agotaron las explicaciones anteriormente o el formato exige una especificación.

12. **Anexos**. Comprende todos los cuadros, mapas, estudios, convenios firmados, estatutos, reglamentos que respalden la información anterior y que no fue pertinente presentar en los ítems anteriores.

Bibliografía de apoyo

ANDER EGG EZEQUIEL. AGUILAR MARIA, Cómo elaborar un proyecto.
Guía para intervención socioeducativa. 1998. Buenos Aires.

BOBADILLA PERCY – DEL AGUILA LUIS – MORGAN MARÍA DE LA LUZ,
Diseño y Evaluación de Proyectos de desarrollo. 1998. PACT. Perú

BOBADILLA PERCY – DEL AGUILA LUIS,
Planificación Estratégica para ONGs. 1998. PACT. Perú

BRICEÑO PEDRO, Administración y Dirección de Proyectos – Un enfoque integrado. 1996
Nc Graw Gill. Santiago- Chile

DECIDAMOS – BASE ECTA.
Manual guía de elaboración de proyectos sociales. 2000. Asunción

DECIDAMOS. Cómo elaborar proyectos sociales. 2002. Asunción

DECIDAMOS. Como hacer un presupuesto. 1997. Asunción

FEDERACION INTERNACIONAL DE PLANIFICACIÓN DE LA FAMILIA. Guía para diseñar proyectos orientados a resultados y redactar propuestas exitosas. 2002. New York

LOVERA AMADO - POERTNER JOHM, Proyectos Sociales.
Diseño, administración y monitoreo. 1992. Asunción –

NOGUERA NELSON, Diseño y Gestión de Proyectos - CIRD – 2003
Programa de excelencia en la gestión. Asunción

PROPOSAL, PROGRAMA CONJUNTO SOBRE POLITICAS SOCIALES PARA AMÉRICA LATINA. Manual de Formulación y evaluación de Proyectos Sociales. CEPAl 1995. Chile

SWEDISH INTERNACIONAL SERVICE. Formulación de proyectos. 1995. Perú

YENG JOSE, Manual de Promoción. Microempresas asociativas de servicios. OIT. 2004. Lima

Programa de Democracia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Paraguay)

Trabaja para fortalecer las instituciones democráticas a través del desarrollo de una sociedad civil políticamente activa, empoderando a la ciudadanía a organizarse, a expresar públicamente sus puntos de vista y debatir políticas públicas abiertamente.

http://paraguay.usaid.gov
Juan de Salazar 364 c/ Artigas - Asuncion
Teléfono: (595 21) 220 715
Fax: (595-21) 213 732

Semillas para la Democracia

Asociación civil de bien común, sin fines de lucro. Tiene por objetivo ayudar mejorar la calidad de la democracia paraguaya mediante la promoción de la participación ciudadana, la equidad social y el ejercicio responsable del gobierno.

www.semillas.org.py
Avda. Estados Unidos 1461 e/ 2ª y 3ª proyectadas
Teléfono: (59521) 373 640 - 371 016
semillas@semillas.org.py
Asunción - Paraguay.

Programa de Democracia
Sociedad Civil - Topu'ã Paraguay