

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

7 5 MAY 1993

IICA — CIBIA

IICA



**GUIA PARA REALIZAR UN
AUTODIAGNOSTICO Y UN PLAN DE
ACCION, PREPARAR UN
MICROPROYECTO, DARLE
SEGUIMIENTO Y EVALUARLO**

IICA

IICA
PM-A3/
EC-92-
03

**QUITO - ECUADOR
AGOSTO, 1992**

**PROGRAMA III - ORGANIZACION Y
ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL
OFICINA IICA EN ECUADOR**

¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942 cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

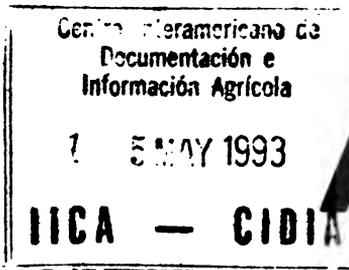
Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de postgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y a las nuevas necesidades del hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 32 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una amplia presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 13 Países Observadores Permanentes, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del hemisferio.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1993, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional. Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades de cinco Programas que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercio y Agroindustria; y Sanidad Agropecuaria.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Fungen como Países Observadores Permanentes: Austria, Alemania, Bélgica, España, Francia, Israel, Italia, Japón, Países Bajos, Portugal, República Arabe de Egipto, República de Corea y Rumania.



ISSN-0534-5391

IICA



**GUIA PARA:
REALIZAR UN AUTODIAGNOSTICO
Y UN PLAN DE ACCION,
PREPARAR UN MICROPROYECTO,
DARLE SEGUIMIENTO Y EVALUARLO**

**Quito - Ecuador
Agosto 1992**

**PROGRAMA III; ORGANIZACION Y
ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL
OFICINA ECUADOR.**

ILCA
PM-A3/EC
no. 92-03

BV-006443

00001015

**SERIE DE PUBLICACIONES
MISCELANEAS**

**ISSN-0534-5391
A3/EC-92-03**

**Quito-Ecuador
Agosto, 1992**

Amalia Mauro revisó la bibliografía, organizó y redactó el texto de esta Guía. - Alex Barril G. corrigió e hizo ajustes a los contenidos.

CONTENIDO

Presentación	5
Autodiagnóstico	9
Plan de acción	23
Elaboración y presentación de pequeños proyectos	31
Evaluación y seguimiento	45
Bibliografía	53

PRESENTACION

Por distintas causas -que no es del caso analizar aquí-, la organización social en general y más aún en los sectores de menores recursos se ha debilitado en la última década. Las prácticas verticales y asistencialistas de las políticas sociales han contribuido a este debilitamiento y han significado que los sujetos sociales beneficiarios no den sustentación en el tiempo a estas políticas.

Hoy existe consenso en los más amplios sectores que los programas y proyectos de desarrollo solo podrán mantenerse en el tiempo si efectivamente consideran desde el comienzo y logran en el transcurso de ellos, una participación organizada de los beneficiarios, de manera que estos vayan asumiendo, sostenidamente, la administración y gestión de las obras y acciones que se ejecutan.

La experiencia ha demostrado ampliamente que en aquellos casos en que las obras y acciones han sido "impuestas" por las instituciones o los técnicos, éstas dejan de funcionar al poco tiempo de terminado el proyecto que las financia y apoya, volviendo la comunidad o grupo social a la situación inicial, casi como si nada hubiera pasado.

Por lo tanto, si efectivamente se quiere impulsar una política de desarrollo social estable y permanente, uno de los primeros requerimientos es la PARTICIPACION de los sectores involucrados, participación que debe impulsarse desde el primer momento, desde el diseño de las acciones u obras

a realizar y que debe mantenerse e incrementarse en el transcurso de la ejecución teniendo como meta la autogestión por los beneficiarios de esas obras y acciones ejecutadas.

Es cierto que, en general, para los promotores, técnicos y profesionales, es más fácil y simple diagnosticar, planificar y ejecutar sin demasiadas complicaciones no organizando ni consultando con los beneficiarios. La formación que se nos entrega en la educación formal nos lleva regularmente a ello, en la medida que en esa educación recibida subyace una concepción de verticalidad, de imposición de los que "saben" sobre los que "no saben".

Por ello es necesario, primero, una actitud, voluntad, decisión y convicción de los que implementan las políticas sociales- promotores, técnicos y profesionales-, que la participación de los sujetos involucrados es central para un desarrollo efectivo y sostenido en el tiempo. Sin esa convicción es muy probable que el tema de la participación siga manteniéndose sólo en el discurso y en los documentos. Segundo, es necesario suplir aquello que no se nos entrega en la formación regular, con el conocimiento de métodos y técnicas para promover, impulsar y efectivizar la participación de los beneficiarios.

En esta última dirección se inscribe esta GUIA para la realización de un autodiagnóstico, para hacer un plan de acción, para formular un microproyecto y para evaluarlo: todo ello participativamente, es decir, con la presencia y respetando las decisiones de los sujetos sociales beneficiarios.

Esta GUIA está destinada a los promotores, técnicos y profesionales que trabajan en la ejecución de proyectos sociales. Está diseñada como un instrumento que oriente y facilite un trabajo creativo y colectivo; NO es una receta de cómo hacer las cosas, verla así sería no confiar en las capacidades de las personas y nos negamos a ello.

Pensamos que siguiendo esta GUIA podrán implementarse talleres de capacitación para quienes serán sus usuarios directos, ampliando su contenido con ejemplos concretos. Una vez realizado este paso, los promotores, técnicos y profesionales podrán replicar esos talleres con los dirigentes o líderes de las comunidades en que se está trabajando. De este modo habrá un "lenguaje" común con la comunidad para realizar un autodiagnóstico, hacer un plan de acción, formular un microproyecto, darle seguimiento y evaluarlo.

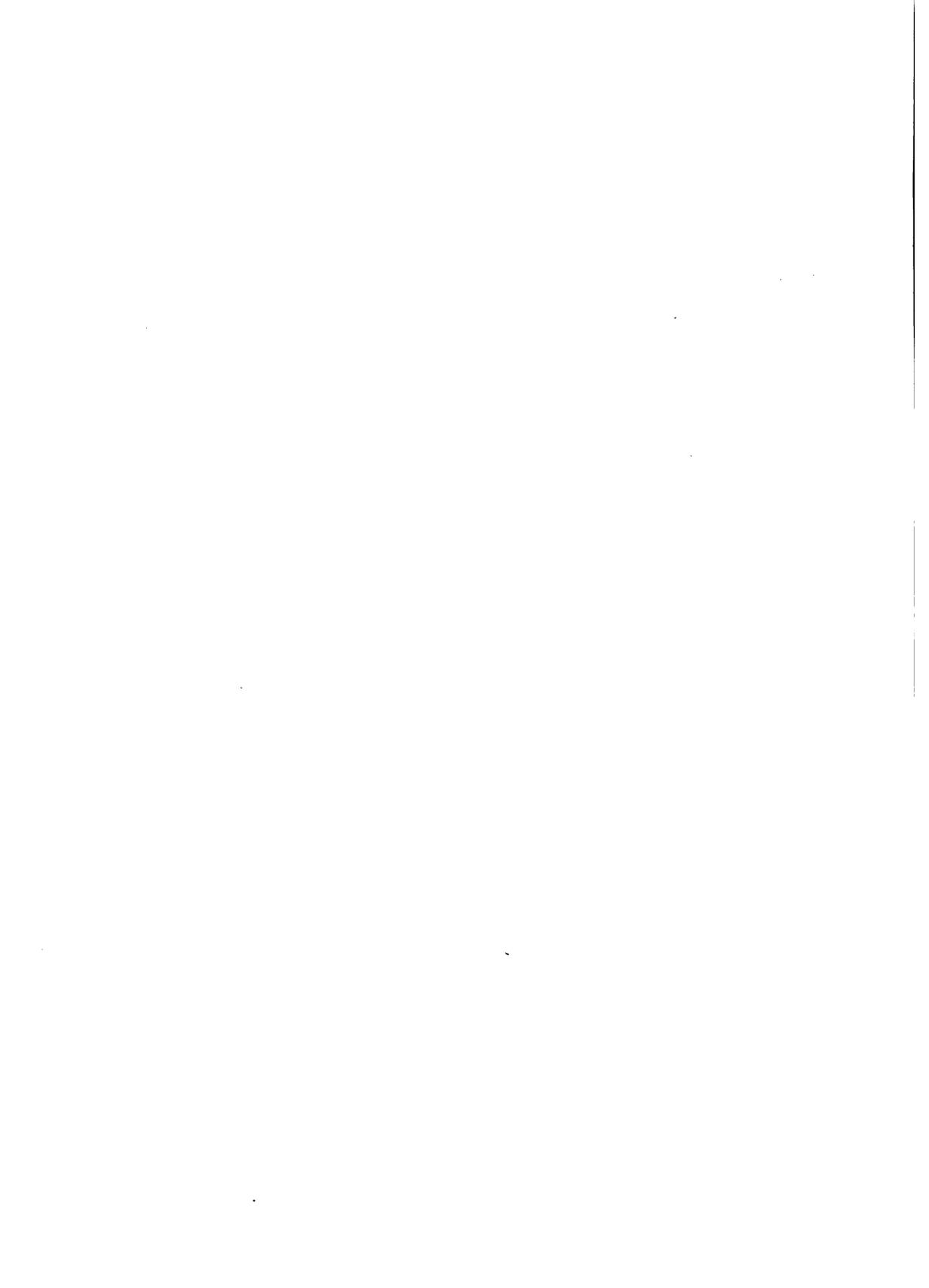
Esta GUIA tiene como destinatarios directos e indirectos a los promotores, técnicos y profesionales que trabajan en el Programa Nacional de Desarrollo Rural (PRONADER) y que deben utilizar el Fondo de Desarrollo Comunitario

(FODECO) como un instrumento de apoyo a la organización, a la capacitación, al estímulo de iniciativas campesinas para implementar microproyectos comunitarios.

Presentamos y entregamos esta GUIA como un aporte para hacer más eficientes los esfuerzos de PRONADER y para ayudar a llevar a la práctica su filosofía: " aprender-haciendo" con la comunidad, con la organización, con los campesinos.

Alex Barril García.

Representante del IICA en Ecuador.



EVALUACION Y SEGUIMIENTO

PRESENTACION DE PEQUEÑOS PROYECTOS

EL PLAN DE ACCION

GUIA PARA AUTODIAGNOSTICO

1111

.

Algunas recomendaciones para su uso

- 1) **Esta guía de apoyo está destinada a promotores técnicos y profesionales de campo, encargados de apoyar a los campesinos y sus organizaciones.**
- 2) **El objetivo de esta guía es lograr que el monitor (promotor, técnico o profesional) logre que la comunidad sea capaz de hacer su propio diagnóstico y comprenda su realidad.**
- 3) **El monitor debe conocer previamente las características y costumbres de la comunidad campesina donde va a realizar la experiencia, adaptando a ella las sugerencias que esta guía entrega.**
- 4) **La comunidad diagnosticará TODOS sus problemas (salud, vivienda, educación, etc.), ya que todos están interrelacionados. Será tarea del monitor, junto con la comunidad, jerarquizar los problemas, en este caso los que la gente considera más importantes en relación con lo agrario.**

El monitor debe dejar en claro que con haber escogido un problema como el más importante no hace que los otros desaparezcan; se los debe dejar apuntados para trabajos posteriores, como problemas que la comunidad ya sabe que necesita enfrentar.

- 5) **Es recomendable que el monitor lleve un registro permanente sobre lo que va observando, ya sea en las condiciones de infraestructura de la comunidad o en sus costumbres. Esto debe hacerlo en forma ordenada, identificar día y lugar de lo observado y anotar sus comentarios. Le**

será de gran utilidad para complementar el conocimiento de las causas de los problemas que se identificaran.

¿Qué es un autodiagnóstico?

Es una actividad de la comunidad que se organiza para conocer o hacer evidentes los problemas que tienen, priorizarlos, esto es, definir cuáles son los más importantes, discutirlos y proponer posibles soluciones.

Les permite también saber con qué recursos cuentan, cuáles les faltan, dónde y cómo obtenerlos.

"el autodiagnóstico nos dice cómo es la situación, cómo debería ser y qué podemos hacer para cambiarla".

¿Quién lo hace?

Puede ser ejecutado por diversos métodos. Se señalan algunas opciones:

- a) un experto o algún organismo especializado
- b) la propia comunidad
- c) nuestra sugerencia es que sea una adecuada combinación de ambos: que el experto trabaje directamente con la comunidad organizada, usando técnicas que permitan su activa participación.

¿Para qué sirve el autodiagnóstico?

- a) Permite conocer la realidad de la comunidad campesina, los problemas y sus causas.
- b) La comunidad organizada puede identificar cuáles son sus problemas prioritarios, los principales, los que sienten como más importantes.
- c) Permite que la organización busque soluciones posibles o viables.
- d) Con estos antecedentes, se pueden levantar propuestas de acción que tomen en cuenta el aporte que hará la comunidad y el apoyo que se espera de otros organismos e instituciones donde se presente la propuesta.

¿Cómo se hace un autodiagnóstico?

Se sugiere seguir los siguientes pasos:

- a) Convocatoria a la comunidad.
- b) Identificación de los problemas. Enumerarlos.
- c) Priorizar los problemas (cuál es el primero, segundo o tercer problema más importante), siempre relacionados con el tema de interés (en este caso el sector agrario), y profundizar en ellos.
- d) Identificar posibles soluciones, y para ello:
- e) Conocer los recursos humanos y económicos con los que cuenta la comunidad, y los recursos que faltan.
- f) Devolver los resultados a la comunidad.
- g) Elaborar un plan de acción.
- h) Presentar un proyecto de financiamiento.

Descripción de cada paso

a) Convocatoria a la comunidad

- El promotor, técnico o profesional (monitor), debe conocer previamente las características y costumbres del lugar donde trabajará. Necesariamente debe existir un trabajo anterior para que la organización lo acepte con mayor facilidad.
- El monitor deberá conformar un equipo con los dirigentes de la organización para motivar a las personas de la comunidad, explicarles en qué consiste la actividad a realizar y la importancia de su activa participación en ella.
- El monitor debe cuidar que en las sesiones de trabajo estén representadas todas "las fuerzas vivas" de la comunidad, o en su defecto, un porcentaje importante de ellas (iglesias, dirigentes, jóvenes, mujeres, escuela, autoridades locales, etc.)

b) Identificación de los problemas

- A través de técnicas de trabajo de grupo, algunas de las cuales entrega esta guía, ayudar a la comunidad para que reconozca y tome conciencia de sus problemas y los ordene con los criterios de:

- . urgencia
 - . a quiénes afecta
 - . a cuántos afecta
 - . recursos humanos y materiales con que se cuenta
- c) **Conversar y discutir sobre los problemas más importantes**
- Una vez identificados los problemas con el grupo de trabajo se debe conocer:

i) **¿A cuántos afecta el problema?**
Se debe cuantificar su impacto

Ejemplo: "en la comunidad somos 500 familias y este problema afecta a 380 familias".

ii) **¿Qué consecuencias acarrea?**
Generalmente un problema afecta de diversa manera. Determinar a quiénes afecta preferentemente (a los jóvenes, niños, mujeres, etc.)

iii) **¿Cuándo es más grave?**
Es recomendable saber cuándo el problema se agudiza: en alguna época del año?, ¿cuál?; ¿desde cuándo existe? ¿es mayor ahora que antes? ¿por qué?

iv) **¿Cuáles son las causas del problema?**
Este paso es más delicado y complejo, pues se trata de conocer cómo la gente explica el problema y las causas que ellos consideran determinantes.

Para ello será necesario aplicar algunas técnicas como entrevistas, trabajo grupal como el grupo focal, y conseguir más información en la comunidad y fuera de ella, para después comentarla entre todos.

Para conocer la causa real de un problema es necesario:

AVERIGUAR, RECOLECTAR Y ORDENAR INFORMACION

d) **posibles soluciones**

El monitor debe hacer una síntesis con las conclusiones sobre el problema, lo que la comunidad sabe y piensa acerca de él.

Además, el monitor debe informarse si se han intentado soluciones anteriormente, rescatar las experiencias exitosas y también las fracasadas.

A través de técnicas de participación, recoger todas las ideas de posibles soluciones, considerando los recursos necesarios para ello.

Para esta actividad el monitor debe trabajar con un equipo elegido por la comunidad para redactar ideas y propuestas, que serán el inicio de la etapa de un plan de acción primero y un proyecto después.

e) Recursos con los que se cuentan para solucionar el problema

El monitor debe considerar no solo los recursos humanos y materiales sino también las características propias de la comunidad:

- i) sus costumbres, qué les gusta hacer, sus habilidades, sus hábitos, su memoria colectiva.
- ii) Conocer cuántas organizaciones existen, el tipo de trabajo que realizan, si tienen o no personería jurídica, qué se puede esperar de ellas.
- iii) Debe tener una visión global, de la infraestructura disponible, si tienen un terreno comunal, casa comunal, si la cancha, de voley o de fútbol, se puede utilizar para reuniones grandes.
- iv) Organismos del Estado: ¿Cuáles están presentes?
 - responsabilidades
 - ¿Disponen de recursos?
 - ¿Cuál es la situación del gobierno local? (municipio, teniente político, otros)
- vi) Organismos no gubernamentales (ONG):
 - ¿existen en el sector?
 - ¿qué actividades desempeñan?
 - ¿cómo pueden colaborar?
- vii) Presencia de otros organismos de cooperación internacional
 - ¿qué actividades desempeñan?
 - ¿posibilidades de convenios y apoyos

En general, todo lo relacionado directa o indirectamente con el problema.

Para dar soluciones, totales o parciales, a los problemas de la comunidad, las organizaciones deben elaborar y ejecutar PROYECTOS

f) devolver los resultados a la comunidad

Una vez realizado el autodiagnóstico se debe organizar una actividad de comunicación para que toda la comunidad se entere de los resultados del trabajo realizado y de esta manera motivarlos a la colaboración en la ejecución de las acciones necesarias.

Esta actividad puede ser una asamblea a realizarse en la cancha de la comunidad, en la que se invita a todos los habitantes, o talleres dirigidos en forma separada a cada una de las organizaciones existentes en el lugar.

Se debe comunicar también los acuerdos adoptados a las diferentes autoridades e instituciones presentes en el sector y en lo posible difundirlos, ya sea a través de algún boletín que edite la comunidad o alguna organización, y óptimamente a través de alguna radio local.

RECORDEMOS LAS PREGUNTAS PARA DIAGNOSTICAR UN PROBLEMA Y BUSCARLE SOLUCIÓN:

- 1.- ¿En qué consiste el problema?
- 2.- ¿A quiénes afecta?, ¿cuántos son?
- 3.- ¿Cómo impacta a los diferentes grupos de personas?
- 4.- ¿Cuándo es más grave?
- 5.- ¿Por qué se produce el problema?
- 6.- ¿Con qué recursos humanos y materiales cuenta la comunidad para empezar a solucionarlo?
- 7.- ¿Qué otros recursos humanos y materiales se pueden conseguir del Estado, ONG u otros organismos?

ALGUNAS TECNICAS DE APOYO

1. Para la Identificación de problemas

Conversar con tarjetas:

- Se pregunta a los participantes cuáles son dos o tres problemas que considera más importantes.
- Cada persona pone su respuesta y la escribe en una tarjeta; si la persona no sabe escribir, debe decir su idea al monitor y éste escribirla en la tarjeta. Usar una tarjeta para cada problema. Cuidar que las respuestas sean individuales.
- Todas las tarjetas se cuelgan o pegan en la pared.
- El grupo las ordena de acuerdo a cuál es el problema que más se repite, el más urgente y el que afecta a más personas.

URGENTE	NUMERO DE AFECTADOS
.....
.....
.....

Sociodrama

- Se organizan grupos de cuatro personas para que teatralicen o representen juntos una respuesta a la pregunta: cuál es el principal problema que nos aqueja?
- Los grupos actúan su sociodrama delante de los demás.
- Se conversa acerca de los problemas y se los clasifica de acuerdo a los criterios mencionados, esto es, los más urgentes, los que se repiten con más frecuencia y los que afectan a un mayor número de personas.
- El monitor debe ir anotando los resultados en un papelógrafo.

2. Para profundizar y conocer las causas de un problema

El monitor debe investigar, recolectar y ordenar la información.

Para ello, puede utilizar las reuniones de asamblea, en primer lugar asegurando una buena asistencia, con motivación casa por casa o por megáfono.

- Debe definir claramente los objetivos a lograr.
- Motivar la participación sobre el tema, ya sea con un video, o con un sociodrama.
- Separar a los asistentes en grupos pequeños y entregarles preguntas concretas sobre las cuales deben discutir y anotar los resultados en un papelógrafo, que después socializarán al resto de la asamblea.
- El monitor debe escuchar todas las exposiciones y luego hacer una síntesis con los resultados obtenidos.

La entrevista

Es una conversación entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, que nos permite recoger información sobre temas específicos, en este caso información útil para el autodiagnóstico. Para ello, es importante definir:

- a) A quiénes y a cuántas personas es necesario entrevistar.

Generalmente conviene entrevistar a informantes calificados, un grupo de personas en quienes la comunidad reconoce algún tipo de liderazgo: el más antiguo en el lugar, el agricultor más innovador, el líder social, el cura o el pastor, etc. dependiendo del tema.

la entrevista complementa otras técnicas de recolección de información.

- b) Definir claramente una pauta de entrevista, que consiste en una ordenación de temas a tratar, con preguntas abiertas, que permite ahondar las materias que aparezcan pertinentes, haciendo más preguntas sobre ellas. El entrevistador debe evitar inducir a determinadas respuestas.

De preferencia usar grabadora, si eso inhibe al entrevistado, anotar las respuestas.

- d) Transcribir los aspectos más relevantes de la entrevista u ordenar los apuntes.
- e) Una vez realizadas todas las entrevistas programadas debemos clasificar la información para conocer lo que el conjunto piensa ante determinada situación. Una manera de hacerlo es, sabiendo lo que interesa, leer primero todas las respuestas a una misma pregunta y sobre esta base pensar en un criterio de clasificación.

Se debe señalar que por el tipo de preguntas abiertas, es difícil ordenar los resultados, por ello, se puede preguntar a menos personas que en el caso de una encuesta.

- f) Redactar un pequeño informe con los resultados, que se dará a conocer a todos los integrantes del grupo comunitario responsable de realizar el diagnóstico.

La encuesta

- a) En primer lugar se debe determinar una muestra representativa de la comunidad

Para ello, si es posible, se debería solicitar apoyo a un estadístico, que precise el número de personas a encuestar.

Una muestra debe ser representativa tanto en número de personas a encuestar como representativa de los estratos sociales que forman la comunidad: de mujeres, de hombres, de jóvenes, etc., según sea lo más específico de la información que se quiere recolectar.

- b) Se elabora un cuestionario de preguntas, igual para todos los encuestados

Las preguntas deben ser claras, fáciles de entender, adecuadas a los encuestados y vinculadas a su experiencia. Las preguntas pueden ser abiertas, es decir, el encuestado responde lo que quiere, o pueden ser preguntas cerradas, en que se plantean varias alternativas de respuesta y el encuestado elige una de ellas.

- c) Procesar los datos obtenidos

Si las preguntas son cerradas, las respuestas están ya preclasificadas y, por tanto, contar cuantas personas responden a cada una de las alternativas es un trabajo relativamente simple. En cambio, si las preguntas son abiertas, hay que idear un medio de clasificarlas y codificarlas para poder ordenarlas y compararlas entre sí.

- d) Elaborar un informe con los resultados finales y darlos a conocer a todo el grupo comunitario encargado.

3. Para priorizar los problemas identificados (conocer cuáles son los problemas más importantes)

Se puede utilizar la técnica de trabajo grupal en asamblea, solo que aquí se debe tener un cuadro ordenado general donde ir anotando las respuestas, a medida que van apareciendo.

Esto es, dividir la asamblea en pequeños grupos de trabajo que completarán los cuadros del papelógrafo. Una vez que un gru-

po se ha puesto de acuerdo, se une a otro grupo y logran un nuevo acuerdo y así hasta lograr un acuerdo general de asamblea que queda registrado en un papelógrafo final.

¿A quién afecta?	¿cómo afecta?	causas	soluciones anteriores	recursos internos	recursos externos

4. Para buscar posibles soluciones

Lluvia de Ideas

- Debe basarse en los acuerdos obtenidos anteriormente, referente al problema más importante.
- Se anotan TODAS las ideas que salgan, sin discutir las.
- Se seleccionan las principales ideas.
- El grupo evalúa las ventajas y desventajas de las principales alternativas de solución. Se estudia cada una por separado.
- Se anotan en un papelógrafo, que puede tener el siguiente modelo, como ejemplo:

solución propuesta	solución 1	solución 2	solución 3
excelente			xxx
buena			
más o menos			
pobre		xxxx	
no sirve	xxxxxx		

Después de esto, tenemos listo el autodiagnóstico y debemos dar a conocer estos resultados a toda la comunidad. Para ello, recordemos que se puede organizar ya sea un taller con cada uno de los grupos organizados, cuyos representantes participaron en el trabajo de diagnóstico, o una gran Asamblea en que las propias personas, miembros de la comunidad que participaron en el trabajo, informen al resto de la comunidad.

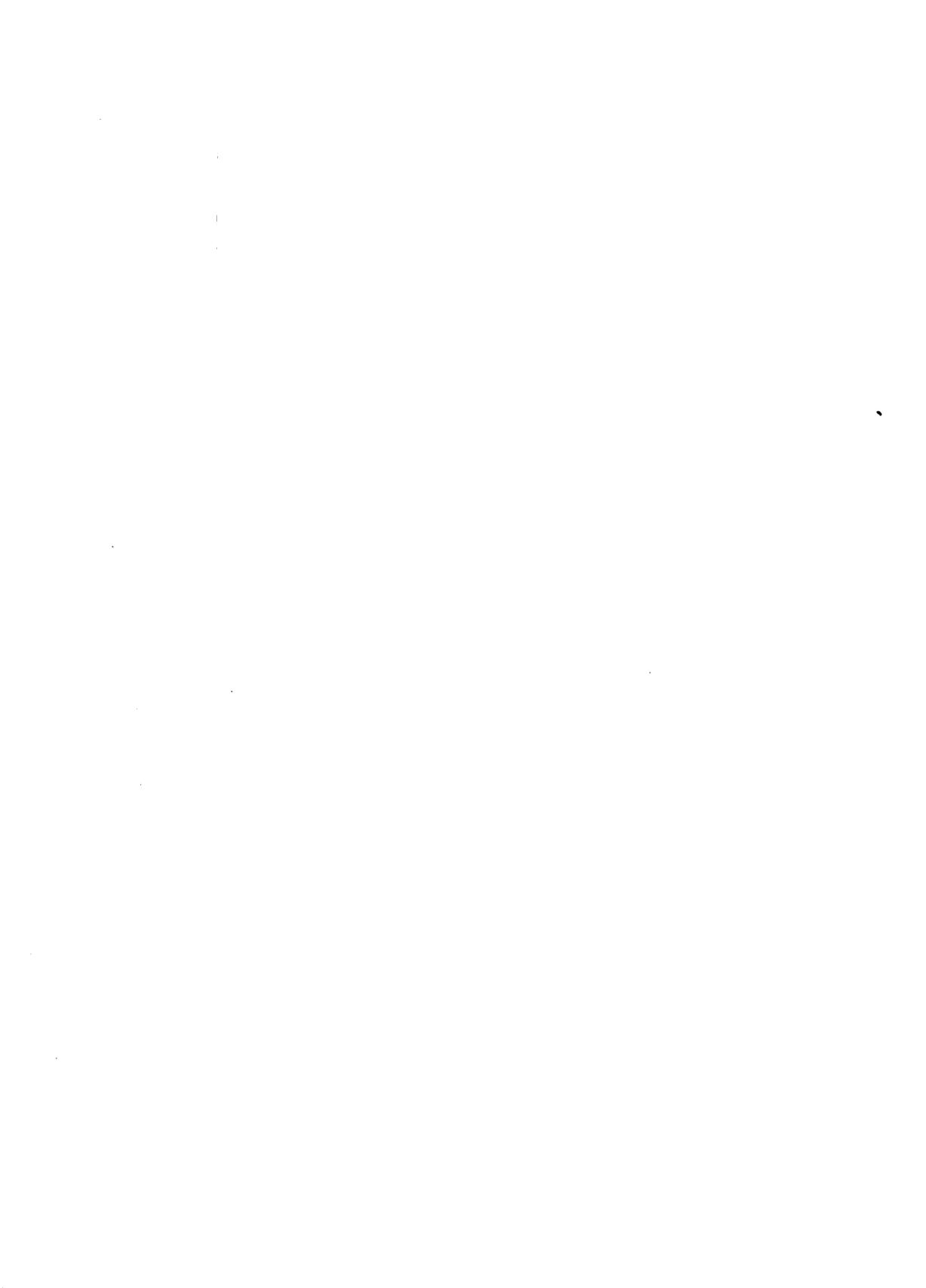
Una vez que todos conocen cuáles son sus principales problemas, se les debe motivar para que en conjunto se elabore

UN PLAN DE ACCION (VER GUIA 2)

E
L
P
L
A
N
D
E
A
C
C
I
O
N

P
R
E
S
E
N
T
A
C
I
O
N
D
E
P
E
Q
U
E
N
O
S
P
R
O
Y
E
C
T
O
S

E
V
A
L
U
A
C
I
O
N
Y
S
E
G
U
I
M
I
E
N
T
O



P R E S E N T A C I O N D E P E Q U E Ñ O S P R O Y E C T O S

E L P L A N D E A C C I O N



INTRODUCCION

Una vez que hemos terminado de realizar el diagnóstico de una determinada comunidad, debemos pensar cómo se organizará la secuencia de actividades y acciones futuras, en una forma lógica y ordenada.

Hacer un PLAN DE ACCION o PLANIFICAR es enfrentar una situación y buscar mejorarla con una acción organizada.

Debemos recordar además que un PLAN está formado por PROGRAMAS, y éstos por PROYECTOS.

Ejemplo:



¿Qué es un plan de acción?

Es ordenar el conjunto de tareas e iniciativas que servirán para enfrentar el problema y lograr una meta en un plazo determinado.

Los pasos de un plan de acción

- 1.- ¿Cuál es el problema? ya se precisó al realizar el autodiagnóstico
- 2.- Definir los objetivos fijar la meta general y las específicas (¿qué queremos?)
- 3.- Determinar la prioridad de cada objetivo específico ¿cuánto queremos y en qué orden?
- 4.- Determinar los obstáculos y los facilitadores lo que nos ayuda o entorpece para lograr nuestro objetivo
- 5.- Determinar el personal que se necesita recurso humano necesario
- 6.- Determinar lo que se necesitará en instalaciones y materiales gastos de infraestructura y de operación
- 7.- Asignar responsabilidades quién tiene que hacer qué cosa y cómo lo hará
- 8.- Establecer un calendario cuándo y en qué tiempo se hará el trabajo
- 9.- Establecer medidas para determinar adelantos y resultados sistema de control y evaluación

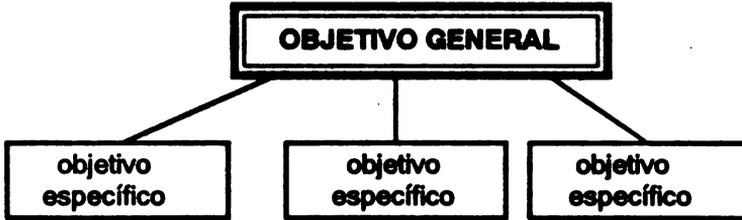
1. El problema

Necesitamos empezar por conocer bien el problema. Para ello, ya hemos realizado el autodiagnóstico, y sobre estos resultados elaboraremos el plan de acción.

2. Definir los objetivos

Habiendo identificado el problema, corresponde definir cuál es el cambio que se desea producir, la meta a obtener.

Debemos tener siempre presente que los objetivos que se propongan deben ser posibles y viables, esto es, que realmente podamos realizarlos.



El **OBJETIVO GENERAL** debe expresar lo que se desea cambiar y lo posible de obtener frente a un determinado problema.

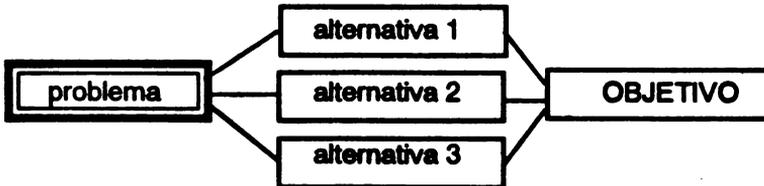
Para formularlo nos podemos ayudar con las preguntas:

¿qué queremos hacer?

¿qué cambios deseamos lograr?

Ejemplo: "evitar la migración de los jóvenes de la comunidad de San Alfonso generando posibilidades laborales en la localidad".

Los **OBJETIVOS ESPECIFICOS** deben expresar cada una de las acciones parciales y concretas que llevan a conseguir la meta u objetivo general. Están dirigidos hacia las causas del problema.



Es útil formular objetivos específicos bien concretos. Pueden estar relacionados entre sí, es decir, hay que lograr primero uno y luego el otro, o formar parte de una acción total mayor, es decir, se busca lograrlos simultáneamente.

Ejemplos: 1) Crear un taller de confección de chompas de cuero.

- 2) Establecer un mecanismo de comercialización directa.
- 3) Crear un fondo que permita a los jóvenes capacitados acceder a crédito para formar microempresas.

RECORDEMOS;

La mejor alternativa de solución es siempre la que consigue un mayor impacto (eficacia), al menor costo posible (eficiencia).

3. El plan de actividades

Ya está definido el camino a recorrer.....

¿Cómo lo haremos?

Corresponde pensar y organizar las actividades.

DEBEN DISEÑARSE ACTIVIDADES PARA CADA OBJETIVO ESPECIFICO

Para formular con precisión cada actividad, hay que preguntarse:

¿en qué consiste? ----- ACCION (qué haremos)

¿a quiénes y a cuántos ayuda? ----- DESTINATARIOS

¿dónde se hará? ----- LUGAR

¿cuándo se realizará ----- PLAZOS O TIEMPO

¿quiénes lo harán? ----- RESPONSABLES

¿con qué se hará? ----- RECURSOS

Ejemplo: Objetivo específico: "crear un taller de confección de chompas de cuero".

- ¿En qué consiste?:
- motivar a los jóvenes
 - conseguir capacitación y recursos materiales
- destinatarios:
- jóvenes desocupados, de entre 15 y 22 años

- ¿dónde? :
- se capacitará a 20 jóvenes anualmente, 10 semestrales
 - se arrendará un local en la propia comunidad, se hará un convenio con la iglesia
- ¿cuándo? :
- el mes 1 (marzo) se harán las reuniones de motivación con los jóvenes
 - del mes 2 al 4 : conseguir los recursos.
 - etc.
- responsables :
- de reunir y motivar a los jóvenes: el centro juvenil
 - de conseguir los capacitadores: la ONG xx
 - etc.
- recursos :
- uso del local: aporte de la iglesia
 - cuero: aporte que se solicita al organismo donante

Se puede anotar el plan en cuadros como el siguiente:

Objetivo	----	----	----	----	----	----
Actividad	destinatario	lugar	¿cuándo?	responsables	recursos	observaciones

4. Ejecutar el plan

Debemos poner en práctica el plan de actividades que nos servirá de pauta para ORIENTAR las tareas comprometidas y para CONTROLAR el desarrollo del mismo.

El plan puede indicar muy bien los recursos que hacen falta, pero ahora hay que conseguirlos. La gente que se espera participe en el proyecto debe ahora comprometerse. En la mayoría de los casos hace falta

un período de preparación de dicha gente para que asuma sus tareas, esto es, un período de capacitación, tanto en el propósito general como en las actividades concretas en que hará falta comprometer un esfuerzo colectivo.

Se debe considerar también el tiempo que se demora el obtener respuesta a la solicitud presentada a determinado organismo donante, como también el tiempo entre que se consigue un recurso y el momento de poner en marcha el proyecto.

Otra sugerencia a tener en cuenta es que no es adecuado partir con todo el plan de acción de una vez, sino que hay que ir probando con acciones más pequeñas.

5. Evaluación

Una EVALUACION es la revisión que hacemos de los resultados esperados de una acción.

La evaluación DURANTE EL PROCESO o "seguimiento" entrega datos en base a los cuales, si es necesario podemos reformular el plan de acción.

La evaluación al TERMINO DE LA EXPERIENCIA nos permite conocer si se cumplieron o no los objetivos y si en la situación sobre la cual quisimos influir hubo cambios reales.

Por lo importante que es la evaluación, entregaremos más información en la guía 4 .

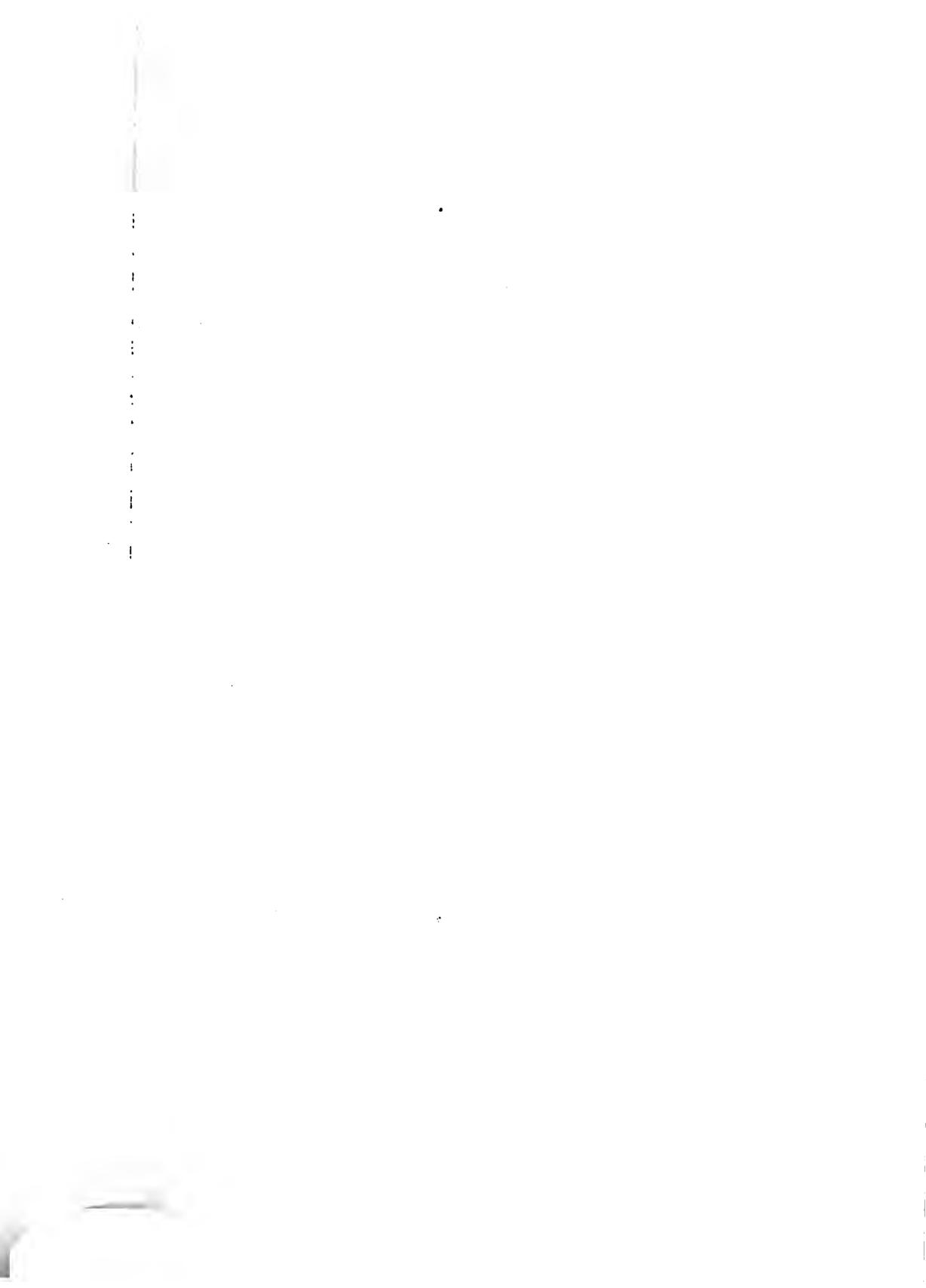
El plan de acción o planificación debe ayudarnos a entender claramente lo que queremos realizar y debe traducirse en un proyecto específico

P
R
E
S
E
N
T
A
C
I
O
N

D
E

P
E
Q
U
E
N
O
S

P
R
O
Y
E
C
T
O
S



INTRODUCCION

Debemos señalar que no existen criterios ni modelos rígidos en la presentación de un proyecto, es más, muchas de las instituciones financiadoras tienen sus propios modelos de presentación, por los cuales hay que regirse si se quiere postular a dicho financiamiento.

Sin embargo, el propósito de esta Guía es entregar elementos que pueden ser útiles en la elaboración de un proyecto específico.

Consideraciones generales

Se debe tener en cuenta que cada proyecto elaborado por una organización debe:

- * apoyar los fines de dicha organización
- * promover los fines de dicha organización
- * aumentar la capacidad técnica de los participantes en el proyecto

Cada proyecto debe:

a)

definir claramente el problema que el proyecto espera solucionar, su magnitud, sus causas y consecuencias

b)

Fijar objetivos que:

- estén directamente relacionados con el problema
- especifiquen resultados esperados
- sean medibles (verificables)

c)

Identificar los recursos materiales y humanos, disponibles localmente

d)

Precisar un mecanismo para la evaluación del proceso y evaluación final del proyecto



Modelo de presentación de proyecto

1. Identificación de la organización solicitante

- 1.1. nombre de la organización
- 1.2. dirección
- 1.3. ubicación geográfica
- 1.4. director o responsable
- 1.5. personería jurídica
- 1.6. breve descripción de la organización

2. Nombre del proyecto

El nombre o título del proyecto debe reflejar en forma resumida y clara sus características.

¿Qué acción se hará?, ¿sobre qué o quién se actuará?, ¿dónde?

Ejemplo: "Creación de un taller de confección de chompas de cuero, para generar nuevos empleos a los jóvenes de la comunidad San Alfonso".

3. Antecedentes y justificación

Debemos en primer lugar definir cuál es el problema que enfrentará el proyecto y describirlo.

- ¿quiénes están afectados y dónde?
- ¿qué es lo que el proyecto desea cambiar? solución propuesta
- ¿a quiénes y a cuántos beneficiará?
- ¿cuánto tiempo durará?
- ¿con qué recursos se cuenta?
- explicar si ha habido experiencias anteriores y con qué resultado
- señalar si el proyecto forma parte o no de un plan de acción más amplio y cómo contribuye
- ¿qué sucedería a mediano plazo, con la situación-problema descrita, si el proyecto no se realiza?
- ¿cuál es la permanencia de la solución, una vez concluido el proyecto?

4. Objetivos

¿Cuál es el Objetivo General?

Es el objetivo final o propósito del proyecto: "refleja el resultado o cambio que se quiere alcanzar con el proyecto".

Aunque ya lo presentamos en la Guía de Plan de Acción, es conveniente recalcar algunos elementos:

El Objetivo General responde a la pregunta ¿qué cambios deseamos lograr frente a la situación-problema que hemos descrito?

Los objetivos deben tener raíces en la realidad, ser posibles de realizar, pero deben presentar también una alternativa diferente para enfrentar el problema.

¿Cuáles son los objetivos específicos?

También se les llama objetivos intermedios, y son las acciones específicas que se realizarán a través de diferentes actividades para el logro del objetivo final.

" los objetivos específicos están dirigidos hacia la causa de los problemas"

Los objetivos específicos o intermedios se logran con las actividades programadas para cada uno de ellos.

RECORDEMOS QUE AL FIJAR LOS OBJETIVOS, DEBEN:

- estar directamente relacionados con la definición del problema
- especificar resultados concretos
- ser medibles (verificables)
- ser los pasos claves hacia la ejecución del objetivo final del proyecto.

5. Beneficiarios del proyecto (Destinatarios)

Aunque ya se han señalado brevemente en el punto de antecedentes y justificación, es bueno precisarlos con exactitud.

Beneficiarios directos: quienes y cuantos reciben en forma directa los beneficios del proyecto. Son un conjunto de personas a los que está destinado el proyecto. Se les llama también población -objetivo, población-meta o grupo-meta.

Ejemplo: 20 jóvenes desocupados, hombres y mujeres, en edades entre 15 y 22 años, que tienen terminada al menos su educación básica.

Beneficiarios indirectos: son las personas que reciben los impactos positivos de la realización del proyecto, y que no fueron consideradas expresamente como población-objetivo del mismo.

Ejemplo: los padres de los jóvenes capacitados en la confección de chompas de cuero, ya que sin costo para ellos, sus hijos tienen un oficio e incluso pueden aportar al ingreso familiar.

6. Etapas y actividades en el desarrollo del proyecto

Se deben señalar las actividades que se realizarán para cumplir con cada objetivo específico.

Es conveniente dividir el proyecto en etapas y así agrupar las actividades.

Debe indicarse el tiempo que durará cada etapa, los recursos requeridos para lograrlo y sus responsables.

Ejemplo:

Primera Etapa: Arreglo de infraestructura e instalación del taller. Tres meses.

Actividades:

- arriendo del local
- pintura, arreglo y adecuaciones físicas del local
- compra de maquinarias
- compra de materiales de trabajo
- etc, etc.

Segunda etapa: Capacitación de los jóvenes y puesta en marcha del taller de chompas de cuero. Tres meses.

Actividades:

- selección del grupo de jóvenes de la experiencia
- entrega de contenidos de capacitación
- inicio de las confecciones.

RECORDEMOS:

Si se cumplen las actividades programadas
.... se cumplen los objetivos específicos

Si se realizan los objetivos específicos
....se logra el objetivo general

Si se logra el objetivo general
.... se contribuye a la solución
del problema planteado

**7. Cronograma**

Corresponde a un cuadro resumen de las principales actividades que se harán ordenadas en el tiempo.

Ejemplo:

(trimestre, semana, mes)

Etapa 1	1	2	3	4	responsables
actividad 1					
actividad 2					
actividad 3					

8. Beneficios esperados

Se debe señalar los productos concretos que se lograrán a través de las actividades del proyecto. Los bienes y/o servicios, CUANTIFICADOS, que el proyecto permitirá alcanzar.

- Ejemplo:
- 20 jóvenes capacitados en la confección de chompas de cuero.
 - Un local equipado con máquinas para la confección de las chompas.
 - Una red establecida para la comercialización del producto.
 - Un fondo de dinero, disponible para la obtención de créditos a los jóvenes participantes.
 - etc.

9. Impactos del proyecto

En relación con los productos, y una vez alcanzado con éxito los objetivos demostrar cómo los logros del proyecto habrán modificado favorablemente las condiciones iniciales.

Ejemplo: El logro de los objetivos del proyecto tendrá los siguientes impactos o beneficios a mediano plazo:

- Evitar la migración a las ciudades de los jóvenes de la localidad, al ver que existen alternativas positivas de trabajo en su propia comunidad.
- Se logrará que los jóvenes tengan un oficio y sea el inicio de formación de microempresas.

10. Supuestos del proyecto

Es necesario establecer en el proyecto cuáles son las condiciones en las que se espera realizar las actividades programadas.

Estas condiciones son externas, necesarias para el éxito del proyecto, pero no controlables. A estas condiciones se les llama SUPUESTOS. Es necesario precisarlos.

Ejemplo: para lograr el objetivo de aumentar la producción de arroz, los supuestos son:

- precio estable
- acceso a crédito
- condiciones climáticas adecuadas, etc.

11. Presupuesto y financiamiento

El tipo de formato a utilizar depende generalmente del organismo donante, ante el cual se presentará la solicitud.

Corresponde detallar los gastos del proyecto en su totalidad, diferenciados entre:

- bienes durables o infraestructura
- gastos de operación o insumos
- remuneraciones
- gastos administrativos (entre 5 - 15% del gasto total)

Ejemplo:

Actividad	descripción del gasto	aporte local	aporte solicitado	Total
TOTALES				

Se deben señalar las fuentes de financiamiento que contempla el proyecto, especialmente si una parte de él es presentado a otra agencia de cooperación.

Debe señalarse cómo se espera generar los aportes locales anotados en el presupuesto.

12. Evaluación y seguimiento

Debe quedar estipulado quién realizará el seguimiento del proyecto, con qué periodicidad, a quiénes estarán dirigidos los informes, así como los procesos para asumir las recomendaciones que el seguimiento establezca.

Para la evaluación se debe describir los mecanismos que se contemplan en el proceso y al final del proyecto.

Recordemos que la evaluación tiene directa relación con el cumplimiento de los objetivos y sus productos.

HASTA AQUI NUESTRAS SUGERENCIAS Y PAUTAS PARA PRESENTAR UN PEQUEÑO PROYECTO.

RECUERDEN QUE MUCHAS AGENCIAS FINANCIERAS PRECISAN MAS O MENOS DATOS, EN ESE CASO TIENEN QUE REGIRSE POR LOS FORMATOS QUE ENTREGAN PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS, SI NO SIGAN LA PAUTA QUE AQUI LES HEMOS ENTREGADO, CON EL FORMULARIO BASICO SIGUIENTE:

PAUTA DE FORMULARIO BASICO PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS

1.- Identificación de la organización solicitante:

1.1. Nombre de la organización:

.....

.....

1.2. Dirección:

.....

.....

1.3. Director o responsable:

.....

.....

1.4. Personería Jurídica:

.....

.....

.....

.....

1.5. Breve descripción de la organización:

2 etapa:

Duración:

Actividades:

.....

3 etapa:

Duración:

Actividades

.....

(agregar más hojas si es necesario)

8. Cronograma (cuadro resumen)

Actividad (por objetivo o por etapa)	TIEMPO (por semanas, meses o trimestres)

9.- Beneficios esperados del proyecto (productos)

.....

9.-Impactos del proyecto

.....

10.- Supuestos para la ejecución del proyecto

.....

11.- Financiamiento

ITEM	Aporte solicitado	Aporte local	COSTO TOTAL
remuneraciones: Sub-total			
Gastos operacionales Subtotal			
Infraestructura Subtotal			
Gastos administrativos			
TOTALES			

EVALUACION Y SEGUIMIENTO



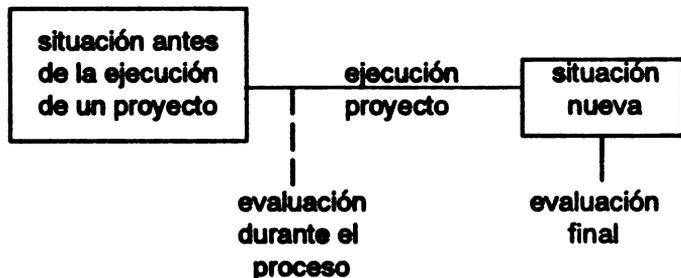
Evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción, con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa.

Reafirmando lo anterior, se puede decir que la evaluación precisa el grado de éxito o fracaso de una acción comparando sus resultados con lo que se esperaba de ella.

diagnóstico

plan de acción

proyecto



La evaluación debe distinguirse del "seguimiento".

Seguimiento es el examen continuo o periódico que efectúa la administración, en todos sus niveles jerárquicos, de la manera en que se está ejecutando una actividad. Con ello se busca asegurar que la entrega de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados se conformen a metas establecidas y que otras acciones que son necesarias progresen de acuerdo con el plan trazado.

¿Cuándo se realiza el seguimiento?

Durante TODO el período de ejecución del proyecto

¿Cuándo se realiza la evaluación?

La evaluación puede llevarse a cabo tanto durante la implementación del proyecto (evaluación continua) como al concluir el proyecto (evaluación de fin de proyecto), o incluso, algún tiempo después, cuando se prevé que el proyecto ha provocado todo su impacto (evaluación ex post).

Tanto el seguimiento como la evaluación constituyen instrumentos para el análisis de datos y la producción de información para la toma de decisiones.

Los análisis de **seguimiento** (informes administrativos, de utilización de recursos, de cumplimiento de acciones), complementados por estudios detallados adicionales, ofrecen la información de base para la **evaluación continua**. A su vez, los dos procesos juntos, complementados con los datos de los beneficiarios antes y después del proyecto, suministran la información básica para la **evaluación ex post**.

Esta es la forma como se vinculan seguimiento y evaluación

Objetivos de la evaluación:

La evaluación tiene dos objetivos fundamentales:

- 1.- Medir el grado de idoneidad, efectividad y de eficiencia de un proyecto.
- 2.- Facilitar el proceso de toma de decisiones.

¿Qué es la idoneidad de un proyecto?

Es la capacidad que tiene un proyecto para resolver el problema que lo originó.

¿Qué es la efectividad de un proyecto?

Es la capacidad de las actividades de un proyecto para alcanzar los objetivos definidos.

¿Qué es la eficiencia de un proyecto?

Es lograr el mayor impacto al menor costo posible.

¿Qué decisiones podemos tomar con los resultados de una evaluación?

- a) Continuar o discontinuar el proyecto que se está evaluando
- b) Mejorar sus procedimientos
- c) Añadir o descartar técnicas que se estén empleando
- d) Modificar la estrategia en desarrollo

Características de una evaluación

Una evaluación debe ser:

- a) **Objetiva:** debe medir, analizar y concluir sobre los hechos sin que influya la manera de pensar de los evaluadores.
- b) **Válida:** cuando sus resultados son comprobables.
- c) **Confiable:** si una evaluación se repite o la hacen otros evaluadores siempre da los mismos resultados.
- d) **Oportuna:** debe ser aplicada y sus resultados entregados en el momento que se necesita para la toma de decisiones.
- e) **Práctica:** que efectivamente sus conclusiones sirvan de base en la toma de decisiones, en relación con la situación evaluada.

¿COMO EVALUAMOS UN PLAN?

Criterios para evaluar un plan

Todo plan correctamente concebido debe ser capaz de responder de manera afirmativa a las siguientes preguntas:

- ¿es estable? es consistente dentro de los límites establecidos
- ¿es razonablemente flexible? permite variaciones o excepciones
- ¿es claramente factible? se puede realizar
- ¿contempla los recursos humanos materiales y financieros adecuados? considera los recursos que hay además de los adicionales requeridos
- ¿asegura la coordinación y cooperación entre las diversas unidades ejecutoras? claro y comprensible para los involucrados
- ¿es oportuno? es el período adecuado para realizarlo

Finalmente, la prueba es su **EFFECTIVIDAD** en el logro de los objetivos.

POR TANTO CADA OBJETIVO DEBE TENER INDICADORES

Los indicadores permiten comparar lo programado con lo logrado.

Los indicadores deben medir lo importante, los cambios logrados como consecuencia del proyecto y no de otros factores.

Los buenos indicadores son indispensables para los responsables del proyecto, pues sin esta precisión no se puede comparar lo programado con lo logrado, o sea, evaluar.

Ejemplo:

- a) **Objetivo:** mayor afluencia de producto al mercado.
Indicador: aumento de la cantidad de producto que llega al mercado, de 880 toneladas en Septiembre de 1992, a 2000 toneladas en Septiembre del 93.
- b) **Objetivo:** ampliar y mejorar las áreas de cultivo de arroz.
Indicador: la producción de arroz por hectárea se incrementa de XX toneladas en marzo del 92 y YY toneladas en Marzo del 94.

Los indicadores se emplean como señaladores de los progresos alcanzados para el logro de los objetivos. No constituyen en sí metas numéricas.

Los productos y los efectos que pueden medirse directamente, plantean pocos problemas, pero conceptos como disminuir la pobreza o mejorar la salud no se pueden medir fácilmente.

En estos casos debemos especificar lo que más podamos. Por ejemplo en el caso de salud, es necesario especificar las finalidades de un proyecto; erradicar la malaria (una enfermedad específica) en la comunidad nn. Los indicadores apropiados se elegirán de acuerdo con las especificaciones.

Evaluación del Impacto del proyecto

El impacto de un proyecto se refiere a los cambios en las condiciones reales de vida de sus beneficiarios, determinados por el proyecto y atribuibles al mismo.

Las preguntas básicas a las cuales el análisis del impacto de un proyecto debe intentar responder son las siguientes:

- 1) Si la situación problema del grupo-objetivo ha cambiado de una manera significativa, como consecuencia de las actividades del proyecto.
- 2) Precisar si este cambio ha sido positivo o negativo.
- 3) ¿en qué medida?
- 4) ¿cuál es la causa?

Estas preguntas implican necesariamente una comparación de situaciones "antes" y "después" del proyecto, como también la situación "con" y "sin" el proyecto. El propósito es tomar en cuenta los cambios que no pueden atribuirse al proyecto.

Evaluación financiera de un proyecto

Es medir la eficiencia de un proyecto. Si es un proyecto productivo o de inversión utilizamos el "análisis costo-beneficio" que expresa los beneficios en unidades monetarias.

Si es un proyecto de inversión social utilizaremos el "análisis costo-efectividad", que no necesariamente expresa los beneficios en unidades monetarias, sino que más bien los costos son traducidos a unidades monetarias pero los beneficios pueden ser, por ejemplo en un proyecto de vacunación de niños, "vidas salvadas" o cualquier otro objetivo relevante.

En ambos análisis, lo importante es que el proyecto "minimize los costos para lograr los objetivos programados" o maximice los fines del proyecto para un nivel de costos prefijados".

"Realizar evaluaciones permite aprender de la experiencia, incluyendo tanto las actividades exitosas como las fracasadas".

Comentarios finales:

El tema de la evaluación es complejo y polémico y lo que aquí hemos pretendido entregar son nociones generales que permitan al promotor, al técnico o al profesional, tener las herramientas básicas para hacerlo.

Recordemos que la evaluación no es de un solo tipo ni para un solo fin. Tiene que ser adecuada a lo que se quiere evaluar y para qué se quiere evaluar.

BIBLIOGRAFIA

- Briones, Guillermo. 1988. *La evaluación Interactiva*. Orientaciones metodológicas para un trabajo participativo en el terreno. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE). Santiago de Chile.
- Cohen, Ernesto y Rolando Franco. 1988. *Evaluación de proyectos sociales*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU, Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/DEA), Grupo Editor Latinoamericano. Colección Estudios Políticos y Sociales. Buenos Aires. Argentina.
- Contreras B., Eduardo. 1990. *Planificación Comunitaria*. Manuales didácticos CIESPAL. Quito: Editorial Quipus.
- Chateau, Jorge. 1986. *Manual para la elaboración de cuestionarios y pautas de entrevistas*. Unidad de información para la acción (UIPA) del programa Santiago de Chile de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Chile.
- Espinoza Vergara, Mario. 1983. *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Editorial Hvmánitas.
- Fondo de solidaridad e inversión social (FOSIS). Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile. s.f. *Hagamos un plan de acción*. Cartilla.
- s.f. *Hagamos un autodiagnóstico*. Cartilla.
- s.f. "Guía para la presentación de proyecto".
- Grupo de Tecnología Apropriada, Panamá, Fundación alemana para el desarrollo internacional - DSE y Desarrollo educativo internacional Inc. 1984. *Cómo hacerlo y hacerlo bien*. Manual de Gestión de proyectos de organizaciones privadas de desarrollo. Panamá.
- Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Rural del CAC de las Naciones Unidas. 1984. *Seguimiento y evaluación. Pautas básicas para el desarrollo rural*. Pautas básicas

para el diseño y uso de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos y programas de desarrollo rural en los países en desarrollo. Panel sobre seguimiento y evaluación. Roma.

Ministerio de Bienestar Social del Ecuador, Dirección Nacional de Promoción Popular. 1990. *Diseño de pequeños proyectos de desarrollo*. Quito.

Pardinas, Felipe. 1979. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Introducción elemental, México: Siglo XXI editores.

Prieto C., Daniel. 1990. *El autodiagnóstico comunitario*. Manuales didácticos CIESPAL. Quito: Editorial Quipus.

Tabaris, Orlando D. y Alberto M. McGann. 1984. *Manual para formulación y evaluación de proyectos*. No. 14, serie Manuales. Buenos Aires: Ediciones Intercoop/ Argentina.

Urrutia Campos, José. 1983. *Metodología para la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos productivos con participación de la comunidad*. Proyecto INCA-PNUD-FAO. Area proyectos productivos. Instituto Nacional de Capacitación del sector Agropecuario. A.C. México.D.F.1

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA ECUADOR**

APDO. POSTAL 17-03-00-201 - TELF.: 563 073 / 524 238 / 543 146

Fax: (5932)563 172 - QUITO ECUADOR
Av. MARIANA DE JESUS 147 Y LA PRADERA