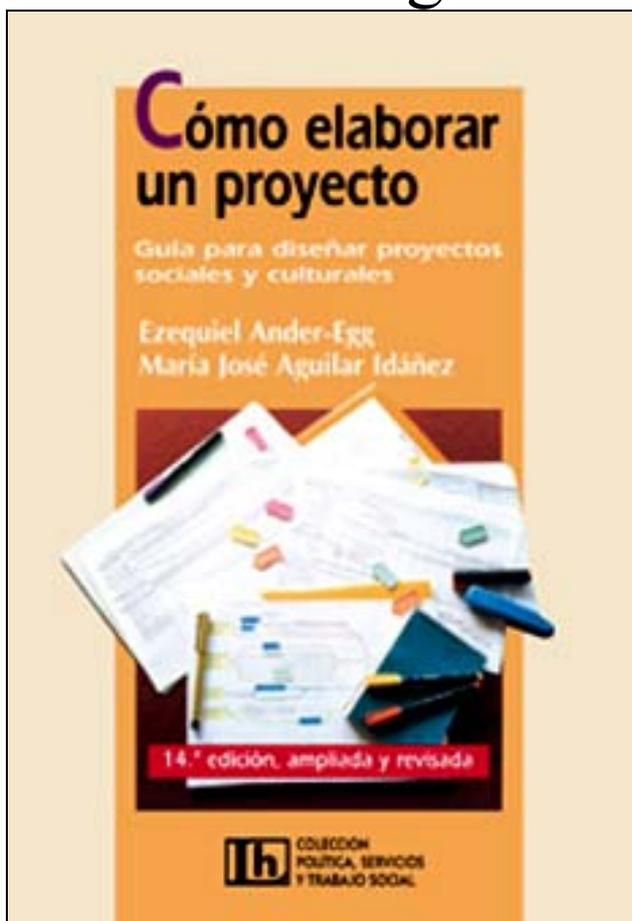


Cómo elaborar un proyecto

Guía para diseñar proyectos sociales y culturales

Ezequiel Ander-Egg

María José Aguilar Idáñez



Editorial Lumen-Hvmanitas

Colección Política Servicios y
Trabajo Social

Año 2000

Este material se utiliza con fines
exclusivamente didácticos

I ANEXOS

Anexo 1 Guía para Programar Actividades (GPA)

Anexo 2 El diagrama de Gantt o cronograma de avance

Anexo 3 El método de programación A B C (Analysis Bar Charting)

Anexo 4 Matriz del marco lógico

Anexo 5 Criterios para evaluar, priorizar y seleccionar proyectos

Anexo 6 Ejemplos de elaboración de proyectos

Anexo 1

Guía para programar actividades*

No siempre la exigencia del trabajo demanda elaborar un proyecto. Sin embargo, siempre es necesario programar actividades. Esto puede hacerse de maneras muy variadas, pero en general es conveniente utilizar "guías" que permitan ordenar y articular coherentemente las diferentes fases del trabajo a los efectos de su ejecución.

Aquí proponemos una guía que puede prestar algún servicio en este sentido y que, además, puede adaptarse a cualquier tipo de programación de carácter social o cultural.

No hay mucho que explicar acerca del uso de esta guía, porque cada columna indica lo que hay que hacer, y el conjunto de ellas (consideradas de izquierda a derecha) explica su secuencia lógica. Una recomendación práctica nos parece oportuna: habida cuenta de los ajustes que se deben ir haciendo mientras se elabora (es decir, mientras se va llenando la guía-cuadro), es recomendable que se haga el trabajo utilizando un lápiz, de tal manera que se pueda borrar y reformular con facilidad. Posteriormente, mientras se desarrolla el proyecto, habrá que seguir haciendo nuevos reajustes.

* Este procedimiento, creado originalmente por los autores, se denomina de forma abreviada GPA

Problema que se pretende resolver	Situación inicial	
Efectos que se quieren lograr	Objetivo general	
	Objetivos específicos	
	Metas	
	Productos	
	Actividades	
	Obstáculos	
	por actividad	Tiempo
	por persona	
	materiales	Recursos
	humanos	
	total	Costos
	a gestionar	
	planifica	Funciones administrativas (participación institucional) Quién:
	organiza	
	coordina	
	dirige	
	controla	
Impacto que se espera conseguir	Situación objetivo	

Anexo 2

El diagrama de Gantt o cronograma de avance

Explicamos a continuación el modo de confección del cronograma de avance o diagrama Gantt, por ser el más sencillo y fácil de comprender de todos los métodos gráficos de programación y control.

Consiste en una matriz de doble entrada, en la que se anotan, en las líneas, las distintas actividades que componen un proyecto, y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad representa el período de duración de la misma. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la fecha de terminación de la actividad.

Proceso que se sigue para la confección del gráfico Gantt

1.º *Listado y ordenamiento de actividades*

Este primer paso consiste en establecer la lista de actividades ordenadas, según han de ser ejecutadas o realizadas. Se ha de prever una secuencia con el máximo de lógica posible, partiendo de la actividad más inmediata o inicial, o sea, que antes de ella no hay otra, y terminando con aquella más allá de la cual no existe otra y que, por tanto, llamamos actividad final. Entre la actividad inicial y la actividad final hay que indicar todas las actividades a realizar estableciendo la relación de precedencia que hay entre ellas.

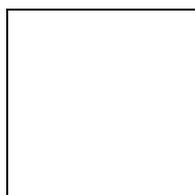
2.º *Construcción de barras. Estimación del tiempo de duración de cada actividad*

A continuación hay que estimar el tiempo que lleva cada actividad para su realización. Como la duración de actividades y los recursos están estrechamente ligados, para la estimación del tiempo, hay que tener presente la real disponibilidad de recursos, tanto humanos como técnicos, materiales y financieros, de modo que exista una razonable posibilidad de desarrollar la actividad en el tiempo previsto. En este tipo de gráfico no se puede reflejar la incertidumbre de terminación de una actividad; por ello, hay que hacer un cálculo que vaya entre "lo más pronto posible" y "lo más tarde posible".

3.º *Confección del gráfico*

El tercer paso es la elaboración gráfica teniendo presente el calendario operativo que se ha confeccionado en el paso anterior. La tarea principal es la construcción de barras horizontales cuya longitud representa cada actividad indicada en unidades de tiempo. Por una convención aceptada universalmente, a cada mes se le atribuyen 4 semanas. La mínima unidad de tiempo en este tipo de gráfico es la semana, pero puede adaptarse según las circunstancias y establecer las unidades de tiempo en días o meses, según convenga al diseño y naturaleza del proyecto.

A continuación mostramos un ejemplo hipotético de diagrama Gantt, utilizado para calendarizar los primeros 16 meses de trabajo, en un proyecto de construcción de viviendas por el sistema de ayuda mutua.



Anexo 3

El método de programación ABC (*Analysis Bar Charting*)

Como ya señalamos en el texto, para planificar y controlar un proyecto se han elaborado muchos métodos de redes. Estos métodos, a medida que se fueron desarrollando, se hicieron más complejos, hasta el punto que muchos de ellos sólo podían elaborarse e interpretarse por un especialista.

El método ABC tiene por objetivo asegurar que el trabajo se realice de manera correcta y en el tiempo debido u oportuno, pero tratando de evitar las complicaciones innecesarias que tienen otros sistemas o métodos de redes. Su diseño se basa en la necesidad de ser utilizado en cualquier proyecto, oficina o departamento.

Esta planificación del trabajo consiste en elaborar un calendario de actividades y tareas, que asigna cada una de ellas una fecha de comienzo y una de término, asegurando paralela y simultáneamente los medios necesarios para hacer que cada actividad esté realizada cuando sea oportuno. Para lograr este objetivo, el ABC se desarrolla en una serie de pasos:

- **Lógica de secuencias.** Se trata de ordenar correctamente las actividades que comprende el proyecto (tarea a realizar que tiene un comienzo y un fin, durante la cual la actividad ocurre una sola vez). En esta fase no se tienen en cuenta ni la duración, ni los recursos (esto se hará después). Con estos datos se construye una red.
- **Duración de las actividades.** Se estima la duración de cada una de las actividades y se inserta esta información en la representación de cada actividad.
- **Ruta crítica y holguras.*** Hay que determinar fechas de comienzo y de término de cada una de las actividades críticas. La determinación de holguras se realiza respondiendo a cuestiones como las siguientes: ¿cuál es la fecha más temprana en que una actividad debe comenzar?, ¿cuál es la fecha más tardía en que la actividad puede comenzar?, ¿cuál es la fecha más temprana en que la actividad puede terminar?, ¿cuál es la fecha más tardía en que la actividad puede terminar?
- **Programación.** Los recursos se estudian en detalle. Con esa información y toda la precedente, se toman las decisiones sobre las fechas de comienzo y finalización de actividades más críticas, y se fija el cronograma (calendario de ejecuciones).

* Existen programas de cómputo de uso general, tales como el HTPM (Harvard Total Project Management) o el MACPROJECT, que pueden utilizarse para la determinación de las holguras y la ruta crítica sabiendo, como es lógico, el tiempo estimado de duración de la actividad y los recursos necesarios para su ejecución. Con estos datos, y la construcción de la matriz de precedencias correspondiente, los programas de cómputo mencionados construyen la ruta crítica. Además, son muy útiles tanto para el control de las actividades (duración y secuencia) como para la administración de recursos, pudiéndose manejar y gestionar éstos de manera global para un programa o proyecto.

Anexo 4

Matriz del marco lógico*

La matriz del marco lógico es el instrumento más apropiado para el análisis "medios-fines". Originalmente se ideó para la AID (Agencia Internacional de Desarrollo), y su empleo está actualmente muy extendido, inclusive en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Esta matriz del marco lógico ofrece una estructura que permite a los encargados de la planificación y de la evaluación de proyectos, especificar con claridad y precisión los distintos componentes del proyecto y las vinculaciones que existen entre ellos. Ahora bien, el marco lógico no es un conjunto integrado de procedimientos, ni una norma de evaluación. Desde el punto de vista de la programación y desde el punto de vista técnico, es neutro y no indica cuáles son los medios más eficaces para lograr el objetivo a largo plazo o finalidad del proyecto. Como decíamos en el texto, la matriz del marco lógico es, fundamentalmente, un instrumento que puede utilizarse para probar la coherencia del diseño del proyecto.

El marco lógico consta de una matriz en la que las columnas (lógica vertical) representan los niveles de los objetivos del proyecto y los medios que se necesitan para lograrlos. Las filas (lógica horizontal) indican cómo pueden verificarse las realizaciones.

Con el uso continuado de esta matriz y el paso del tiempo, se le han introducido modificaciones. Aquí se ofrece la versión de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) porque es más sencilla que la versión original y porque subraya los componentes más importantes del marco lógico, dejando de lado otros menos esenciales. En el gráfico adjunto figura el marco, junto con las preguntas que deben contestarse para completar cada una de las casillas.

La lógica vertical se basa en el principio de causalidad, en una relación "medios-fines". En otras palabras, las vinculaciones pueden expresarse en términos condicionales, con la conjunción "si"... a la que sigue la relación. Es decir: si se aportan insumos pueden realizarse actividades; si se realizan actividades se obtendrán productos; si se generan productos se alcanzarán las metas y el objetivo propuesto; si se alcanza el objetivo se logrará el impacto, a condición de que produzcan los acontecimientos complementarios (factores externos).

Otro punto importante que es preciso tener presente es que, a todos los niveles, con excepción del que va del objetivo (efectos) a los fines (impacto), la etapa inferior debe ser necesaria y suficiente para alcanzar la etapa superior. Por ejemplo: el suministro de los insumos o recursos indicados debe ser necesario y suficiente para que se realicen las actividades; la realización de las actividades es necesaria y suficiente para que se generen los productos; la obtención de los productos y el conocimiento del (o de los) factor(es) externo(s) es necesario y suficiente para lograr las metas y objetivos propuestos; el logro de los efectos y el acontecimiento del factor externo son necesarios y suficientes para lograr el impacto del proyecto.

* Extractado del documento de la FAO, *Pautas para la evaluación de proyectos de cooperación técnica* y adaptado por los autores

Denominación del proyecto:

Duración:

DESCRIPCION RESUMIDA	INDICADORES OBJETIVAMENTE COMPROBABLES	FACTORES EXTERNOS IMPORTANTES
<p>1. Finalidad ¿Cuál es la razón del proyecto, hacia qué objetivo sectorial más amplio se dirigen los esfuerzos del proyecto o del programa? ¿Por qué se emprende el proyecto? ¿Quiénes son los beneficiarios buscados? ¿Cuál es el impacto que se pretende?</p>	<p>1.1 Indicadores del Impacto del proyecto ¿Cuáles son los medios para verificar la realización del objetivo último o finalidad? ¿Cómo sabrá la dirección del proyecto, o cualquier otra persona, que el proyecto está aportando la contribución prevista para la realización del objetivo a este nivel?</p>	<p>2.2 Del objetivo inmediato a la finalidad Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto que deben darse para que la realización del objetivo inmediato pueda contribuir a alcanzar la finalidad?</p>
<p>2. Objetivo y meta ¿Qué efecto específico debe alcanzar el proyecto mientras esté en curso, es decir, si el proyecto se termina con éxito, qué mejoras o cambios pueden esperarse en el grupo, organización o zona a que se dirige el proyecto?</p>	<p>2.1 Indicadores de la realización del objetivo y la meta (terminación del proyecto) ¿Qué pruebas, mediciones o indicaciones confirmarán que el objetivo inmediato se está realizando o se ha realizado? ¿Qué condiciones o situaciones objetivamente verificables se prevén si el proyecto alcanza su objetivo y su meta?</p>	<p>3.1 De los productos al objetivo y la meta ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto que, junto con los productos de éste, son necesarios para lograr el objetivo inmediato?</p>
<p>3. Productos ¿Qué productos (tipo y número) deben generarse (con los insumos aportados y las actividades realizadas) para lograr el objetivo inmediato?</p>		<p>4.1 De las actividades a los productos ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto que, junto con la actividades de éste, son necesarios para lograr los productos?</p>
<p>4. Actividades ¿Qué actividades debe realizar el equipo del proyecto para generar los productos deseados?</p>		
<p>5. Insumos ¿Qué bienes y servicios (personal, equipo, capacitación, etc.) deben aportar las partes implicadas en el proyecto, para emprender las actividades necesarias con las que se generarán los productos programados?</p>		<p>5.1 De los insumos a las actividades ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera de control de la dirección del proyecto, que deben darse para iniciar las actividades, una vez que los insumos estén disponibles?</p>

Fuente: Procedimientos para el diseño y la evaluación de los proyectos de la OIT, con algunos cambios en la terminología introducidos por los autores de este trabajo

Anexo 5

Criterios para evaluar, priorizar y seleccionar proyectos

Cuando hablamos de evaluación de proyectos en la fase de diseño, estamos haciendo referencia a una clase de evaluación: la evaluación ex ante. Esta modalidad, como su denominación misma indica, se efectúa antes de la ejecución del proyecto, y tiene por objetivo investigar el diseño del proyecto, su coherencia interna, su grado de adaptabilidad al contexto, etc.*

No vamos a mencionar aquí todo lo relativo a la evaluación de proyectos, ya que esto sería apartarnos bastante del tema que nos ocupa. Sin embargo, no queremos terminar esta guía, sin antes indicar algunos criterios que conviene tener en cuenta a la hora de evaluar proyectos, y de cara a su fundamentación posterior. Además, la realización de la evaluación ex-ante, en sus diversas formas, nos permite ajustar con mayor precisión la matriz del marco lógico, y efectuar las correcciones oportunas en el diseño del proyecto.

Generalmente, la evaluación del diseño del proyecto debe realizarse por más de un sistema, o utilizando más de un procedimiento, ya que al no tratarse de proyectos económicos, la evaluación se hace más compleja y requiere de criterios específicos. Algunos de estos criterios específicos pueden ser los siguientes:

Rentabilidad (evaluación) económica

Este criterio es fundamental cuando se proyectos productivos (granja, taller artesanal, cooperativa, etc.). En un sentido amplio, se pueden distinguir dos tipos de evaluación económica: la que relaciona procesos (servicios prestados) con recursos movilizados, y la que relaciona efectos, resultados o consecuencias, con recursos invertidos o servicios producidos. A la primera, que se expresa en medidas tales como número de servicios por cantidad de dinero invertido, o número de servicios por profesional, se la denomina también **productividad**. Al segundo tipo, que se expresa en valores monetarios, se lo denomina en términos de **rendimiento o rentabilidad económica**.

A los efectos de este trabajo, lo que aquí queremos examinar son las distintas clases o modalidades de evaluación que pertenecen al segundo tipo. Es decir, las distintas formas de evaluar la rentabilidad económica de los programas y proyectos sociales.

Para facilitar una visión de conjunto de las mismas, hemos elaborado el siguiente cuadro:

MODALIDAD DE EVALUACION	MEDIDA DE COSTOS	MEDIDA DE RESULTADOS O EFECTOS
Análisis de costo-beneficio	Unidades monetarias	Unidades monetarias
Análisis de costo-eficacia	Unidades monetarias	Unidades de resultados
Análisis de costo-utilidad	Unidades monetarias	Utilidades percibidas por el individuo de forma subjetiva

El **análisis de costo-beneficio** se basa en un principio muy simple: compara los beneficios y los costos de un programa o proyecto y, si los primeros exceden a los segundos, se dispone de un primer juicio que indica su aceptabilidad. Si los costos superan a los beneficios, el proyecto, en principio, se rechaza. Como en esta forma de evaluación económica tanto costos como beneficios se expresan en unidades monetarias, la comparación no debe ser compleja en términos de definición conceptual. Se trata de un procedimiento útil para elegir inversiones, ya que permite apreciar beneficios futuros en relación con los costos que deben afrontarse en el momento presente. Además, puede proporcionar información sobre las consecuencias económicas de las medidas o programas alternativos.

* Se puede ampliar información sobre este tema en: M. J. Aguilar y E. Ander-Egg, *Evaluación de servicios y programas sociales*, Buenos Aires, Lumen, 1994.

La fórmula básica es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión} + \text{Costos}}$$

Ahora bien, cuando se trata de evaluar proyectos sociales, educativos o culturales, cuyos rendimientos no pueden ser medidos, muchas veces, en términos económicos, puede emplearse una fórmula adaptada:

$$\frac{\text{Inversión} + \text{Costos de funcionamiento}}{\text{N.º de beneficiarios}}$$

Así por ejemplo, si existen 4 proyectos alternativos, y de acuerdo con la fórmula nos encontramos que los proyectos son:

$$\text{proyecto A} = \frac{I + CF}{\text{N.º benef}} = \frac{200}{50} = 4$$

proyecto B = 3 (el proyecto de B es más rentable que A porque cuesta menos por beneficiario).

Supongamos que

A es un proyecto de salud, y sale a 4;
que B es un proyecto de educación, y sale a 3;
que C es de recreación, y sale a 1;
que D es para tercera edad, y sale a 2.

Entonces, desde el punto de vista de la rentabilidad:

C es mejor que D,
D es mejor que B y
B es mejor que A.

Esta clase de análisis nos permite ir evaluando la rentabilidad de los proyectos, aun cuando no generen beneficios económicos. Sin embargo, el hecho de que la evaluación deba realizarse siempre en función de los objetivos estratégicos [$E = f(OE)$], y que la mayoría de los proyectos sociales y culturales tengan costos y beneficios no económicos, imposibilita –de hecho– este tipo de análisis.

El **análisis de costo-eficacia**, también denominado **análisis de costo-efectividad**, es muy parecido al análisis de costo-beneficio –comparten los mismos fundamentos, teóricos y metodológicos–; sin embargo, tienen aplicaciones diferentes y dan respuestas igualmente diferentes. Básicamente es igual al análisis de costo-beneficio, con la diferencia de que los beneficios no están expresados en unidades monetarias, sino en unidades de resultados. Por ello, su aplicación a la evaluación de programas sociales a menudo es más apropiada. El hecho de que muchos beneficios sociales no puedan traducirse monetariamente hace que el análisis de costo-efectividad o de costo-eficacia sea, en la práctica, más empleado. Su finalidad estriba en determinar si existen patrones más eficientes de provisión de servicios en comparación con los patrones observados o suministrados corrientemente, comparando varios programas o métodos de intervención.

En resumen, el análisis de costo-eficacia no requiere reducir a un mismo denominador los beneficios y costos. La efectividad de un programa o proyecto para alcanzar las metas dadas se relaciona con el valor monetario de los recursos que se incluyen en el mismo,¹ de forma tal que "programas con objetivos similares se evalúan, y los costos de programas alternos para lograr la misma meta se comparan".²

¹ H. Levin, "Cost-effective Analysis in Evaluation Research" en M. Guttentag y E. L. Struening (dirs.), *Handbook of Evaluation Research*, vol. 2, Beverly Hills, Sage, 1975.

² P. H. Rossi y H. E. Freeman, *Evaluación: un enfoque sistemático para programas sociales*, México, Trillas, 1989.

El **análisis de costo-utilidad**, en cambio, compara y valora la relación existente entre costos (expresados en unidades monetarias) y resultados, considerando el valor de los efectos en los individuos a los que ha afectado, o que tienen un interés legítimo en la evaluación del programa, expresados por medio de medidas subjetivas, es decir, beneficios percibidos por el mismo individuo en términos de satisfacción.³

La ventaja que este tipo de análisis presenta sobre los dos primeros es que el valor intangible otorgado a ciertos beneficios no puede traducirse en valor monetario o unidades de resultados como requeriría un análisis de costo-beneficio o de costo-efectividad, y sí puede ser considerado en el de costo-utilidad (la utilidad aquí está referida a los beneficios tal y como son vividos por los individuos afectados). Por otra parte, si bien es cierto que tiene algunas limitaciones, el análisis de costo-utilidad permite la comparación entre diferentes alternativas de intervención, desde el punto de vista del valor que las personas afectadas le otorgan a los objetivos que se persiguen. La principal limitación consiste en el hecho de que este tipo de evaluación sólo es viable en el caso de que existan varias alternativas de elección, careciendo prácticamente de utilidad en los casos de "programa único", salvo que se pretenda obtener información expost sobre el valor otorgado por las personas a los efectos que se hayan producido con la intervención (en cuyo caso, existen otros tipos de evaluación menos complejos).

La aplicación del análisis costo-beneficio se puede realizar tanto en el sector público como en el privado, o en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales; su función en cualquiera de los casos es la misma: ayudar a conseguir el mayor grado posible de eficiencia y rentabilidad. Sin embargo, hemos de advertir que no siempre un proyecto se debe evaluar en términos de eficiencia o rentabilidad. En algunos casos, el logro de determinados objetivos es deseable y necesario independientemente del costo, ya que existen razones políticas, sociales o culturales por las que se considera que la realización del proyecto contribuye al logro de algunos objetivos generales de la sociedad. Esto implica que la noción de rentabilidad no se puede circunscribir sólo a criterios de rentabilidad económica, ya que pueden existir criterios de rentabilidad política (no en sentido partidista, sino como interés de la sociedad global). Esto se resuelve parcialmente recurriendo a los llamados "precios sombras". Todas estas consideraciones vienen al caso, para señalar que en estas circunstancias no tiene razón de ser aplicar el análisis de costo-beneficio.

Balance social

Además del análisis económico o evaluación de la rentabilidad, en el caso de proyectos de tipo social, suele ser conveniente realizar también el denominado "balance social". Este procedimiento para evaluar la relación medios-fines y su nivel de cumplimiento, puede emplearse en todo tipo de proyectos (empresas, organizaciones no competitivas, organizaciones no lucrativas, etc.). En el caso de proyectos de bienestar social, educación y animación cultural, realizar el balance social comporta:

- definir los actores sociales (interesados),
- definir sus exigencias sociales,
- determinar los indicadores sociales que corresponden a ellas,
- medir el grado de cumplimiento (antes, durante y después).

Estos componentes básicos de lo que podríamos llamar auditoría social (*social audit*), pueden ser muy útiles en la evaluación previa del proyecto. Sin embargo, este instrumento de evaluación ex-ante tiene una dificultad que es preciso resolver para su buena utilización: se trata de los conflictos que pueden generar las exigencias contrapuestas de los diversos interesados. Por ejemplo, en un proyecto o servicio de tipo social como puede ser una residencia de ancianos, los interesados son varios: los usuarios atendidos, los usuarios en lista de espera, el personal que atiende la residencia (de todos los niveles), las asociaciones ciudadanas de tercera edad existentes en la comunidad, los competidores (otras residencias existentes en la comunidad y que dependen de otra organización distinta a la que nos ocupa), los proveedores del centro, los poderes públicos, los medios de comunicación social, las familias de los ancianos, la comunidad local del área de influencia de la residencia.

Es obvio que, en este ejemplo, los fines o exigencias de cada clase de interesados (o actores sociales) son muy distintos, y pueden entrar en conflicto entre sí, y entre ellos y los fines de los responsables de tomar las decisiones. En estos casos, hay que ponderar a los interesados en función de criterios políticos y técnicos. Para decirlo con mayor exactitud, primero hay que jerarquizar a los interesados (lo que es una decisión fundamentalmente política) y en segundo lugar, una vez jerarquizados, hay que ponderarlos (lo que se puede

³ R. Pineault y C. Daveluy, La planificación sanitaria. Conceptos, métodos y estrategias, Barcelona, Masson, 1987.

resolver técnicamente). Para hacer esta ponderación, se utiliza el mismo sistema que para la ponderación de alternativas en la toma de decisiones que examinamos a continuación.

El método de los sistemas de ponderación

Una vez jerarquizados los fines y objetivos del proyecto, o los diferentes proyectos alternativos que se pueden ejecutar (esa jerarquización puede ser realizada en función de objetivos estratégicos, de objetivos políticos, o por razones de rentabilidad económica), es necesario ponderarlos para asegurar una toma de decisiones o una evaluación coherente de los mismos.

Con el sistema de ponderación, se asigna un valor porcentual a cada alternativa, de tal manera que la suma de todas ellas sea 100. A continuación se determinan las distintas posibilidades de acción en cuanto a la aplicación de recursos, y se establece el impacto de cada una de dichas alternativas sobre los objetivos o fines propuestos. Por último, se confecciona la tabla de ponderación que permite hallar la decisión o alternativa más adecuada en función de las prioridades.

Veamos el procedimiento con un ejemplo. Supongamos que el problema es determinar la "asignación de recursos en un museo municipal".*

1.º Determinación de los objetivos del museo y ponderación de los mismos:

conservación de obras de arte	20
formación cultural	40
dar una imagen positiva del municipio	10
ayuda a artistas locales	<u>30</u>
	100

2.º Determinación de alternativas de aplicación de recursos:

adquisición de una obra extranjera
 adquisición de obras locales
 mejora de las instalaciones del museo

3.º Establecimiento del impacto de las alternativas sobre los objetivos:

A) Adquisición de una obra extranjera:

Conservación	0
formación cultural	50
imagen del municipio	50
ayuda a artistas locales	<u>0</u>
	100

B) Adquisición de obras de artistas locales:

conservación	0
formación cultural	20
imagen del municipio	10
ayuda a artistas locales	<u>70</u>
	100

C) Mejora de las instalaciones del museo:

conservación	70
--------------------	----

* Tomado y aceptado de: Fernández Romero, A., *Evaluación de recursos en organizaciones no competitivas*, en Curso "La sociología aplicada en el planeamiento de servicios sociales", Ilustre Colegio Nacional de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología, Madrid, 1983

formación cultural	10
imagen del municipio	10
ayuda a artistas a locales	<u>10</u>
	100

4.º Ponderación de las alternativas:

En el cuadro aparece: arriba, junto a cada objetivo, el valor asignado a cada uno en función de las prioridades del museo; en las casillas de la izquierda de cada objetivo aparece el valor numérico del impacto de cada alternativa en dicho objetivo; y en la columna de la derecha de cada objetivo, aparece el resultado de multiplicar el número de la casilla izquierda por el de la casilla de arriba (objetivo).* Sumando todas las casillas derechas de una fila se obtiene el resultado final de cada alternativa.

objetivos alternativas	Conservación (20)		Formación (40)		Imagen (10)		Ayuda (30)		Suma
Adquisición de obra extranjera	0	0	50	20	50	5	0	0	25
Adquisición de obras locales	0	0	20	8	10	1	70	21	30
Mejora de las instalaciones	70	14	10	4	10	4	10	3	22

Según el sistema empleado, la adquisición de obras de los artistas locales es la decisión más coherente con los objetivos ponderados que las otras alternativas.

La evaluación del riesgo cualitativo y los problemas potenciales

Este tipo de evaluación ex-ante tiene por objetivo mejorar el diseño del proyecto en función de la situación contextual, la previsión de actuaciones contrarias o no compatibles con el objetivo del proyecto por parte de actores sociales externos, e introducir correcciones que permitan establecer factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de resultados en la matriz del marco lógico del proyecto de la manera más realista posible. Además, sirve como instrumento para diseñar medidas contingentes.

Dicho en otras palabras, esta clase o modalidad de evaluación supone –en el lenguaje de la planificación estratégica– la detección de todos los obstáculos posibles al proyecto, la evaluación de problemas potenciales, la identificación de amenazas y riesgos, etc.

De lo que se trata, por tanto, es de establecer anticipadamente todas las contingencias negativas que puedan afectar el proyecto. Otras contingencias aparecerán en el transcurso del proyecto, pero cualquier previsión que se realice en este sentido ayudará sobremanera al éxito del mismo.

Para ello, hay que aprovechar el tiempo existente entre el acontecimiento contingente y la aparición de las consecuencias negativas para el responsable de tomar decisiones. Este espacio de tiempo es el que se denomina tiempo de reacción. Asimismo, hay que estar atento a las "señales de alarma" (*weak signals*) que se producen antes del acontecimiento contingente, y que pueden servir de indicios o anuncios anticipados del riesgo o amenaza que se avecina.

Si no se realiza esta evaluación de riesgo cualitativo, parte del tiempo de reacción tendrá que emplearse en planificar nuevas acciones ante esos riesgos e irá disminuyendo la capacidad de maniobra. De ahí que la evaluación tenga que culminar en la elaboración de un plan de acciones para riesgos y contingencias. Ello permitirá aprovechar todo el tiempo de reacción posible en su puesta en marcha, en vez de usarlo en planificar nuevas acciones.

De ahí que todo proyecto, bien elaborado, después de realizada la evaluación ex-ante que ahora proponemos, culmine con la presentación del plan de acción en situaciones de riesgo. Estas acciones deberán ser de tres tipos:

* Dado que todas las cifras a multiplicar terminan con unidades de cero, se ha operado exclusivamente con las decenas para evitar cifras de varios numerales.

- preventivas (que será conveniente aplicar permanentemente dado que reducirán las posibilidades de existencia de riesgos);
- cautelares (aplicables desde el momento en que aparezcan señales de alarma);
- reactivas (que se emplearán cuando se produzca el hecho contingente negativo o la situación de riesgo y amenaza).

Anexo 6

Ejemplos de formulación de proyectos

A continuación presentamos tres proyectos, formulados de acuerdo con la guía que proponemos en este libro. Son de naturaleza muy distinta; así, el primero consiste en la creación de un club de ciencia, el segundo es un proyecto productivo, y el tercero es un proyecto de intervención en drogadependencias en un centro penitenciario. Los tres han sido elaborados por personas y/o grupos durante un período de formación especializada en diseño y evaluación de proyectos. Por ello, contienen algunos errores de formulación. Sin embargo, hemos preferido no corregirlos sustancialmente, por dos motivos: en primer lugar, por respeto a sus autores, y en segundo lugar, porque dichos errores son cuestiones secundarias que no alteran básicamente el diseño global del proyecto. Por otra parte, hemos considerado oportuno reproducir proyectos "reales" que se han llevado a la práctica y mostrado como viables, en lugar de buscar formulaciones "pretendidamente perfectas" que sean sólo una elucubración teórica. Además, todo proyecto siempre es mejorable en su confrontación con la práctica, siempre que sea evaluado con seriedad.

Con la inclusión de este nuevo anexo en la presente edición, queremos mostrar ejemplos modestos y breves, desarrollados de manera completa, que puedan servir de guía o de aclaración complementaria a los lectores.

Por último, queremos agradecer a los autores: Andrés Abad Merchán (Ecuador), grupo de responsables técnicos de UNASAY-FENOC-I (Ecuador), José Manuel Caballero y Antonia Ortuño (España), su aportación personal.

Ejemplo 1

Proyecto de creación de un club de ciencia en la PUCE, SC.

Autor: Andrés Abad Merchán

1. Denominación del proyecto

Creación de un club de ciencia en la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede en Cuenca.

2. Naturaleza del proyecto

a. Descripción:

El proyecto consiste en la creación de un club de ciencia, con la participación de los estudiantes interesados que pertenecen a la Facultad de Ciencia y Tecnología de la PUCE, SC.

b. Fundamentación:

La política universitaria de los últimos años se ha orientado hacia una mayor apertura a la comunidad, fomentando todas aquellas iniciativas que contemplen acciones tendentes a cumplir un importante rol en la sociedad.

La reciente creación de la Facultad de Ciencia y Tecnología, con un gran número de especialidades, amerita la creación de un organismo científico que incluya a jóvenes investigadores y promotores científicos que se sensibilicen con los problemas que aquejan a la comunidad y pueda existir una mayor participación de la universidad en la vida local:

- Presentando diversas alternativas a los problemas, así como realizando investigaciones científicas y/o tecnológicas de interés comunitario.
- Permitiendo, al mismo tiempo, desarrollar el potencial creativo y formación integral del joven estudiantado, para tratar de elevarlo paulatinamente a la práctica de la investigación científica.

A eso se suma que un 75 % de los alumnos que ingresaron en la facultad manifestaron en el examen de ingreso que les gustaría participar en programas de ayuda a la comunidad.

Por otro lado, en la ciudad existe un escaso número de actividades y conferencias científicas, y con la creación de un club de ciencia se podría llenar parte de ese vacío.

A nivel universitario, existe una excelente infraestructura física que puede, facilitar locales para diversos organismos, así como una disponibilidad de recursos humanos a nivel de profesorado que dispone de tiempo para asesorar y coordinar las tareas que realizará el Club de Ciencia. De igual manera, la entidad se encuentra dispuesta a colaborar con el pago de un/a secretario/a, de tiempo parcial, para facilitar las labores administrativas del organismo que se cree.

c. Marco institucional:

La institución responsable será el decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, sede en Cuenca. La política de la Facultad es crear diversos organismos que permitan ir ampliando el radio de acción de la misma, fomentando la mejor capacitación del alumnado que ha optado por las carreras técnicas.

d. Finalidad del proyecto:

El proyecto pretende una inserción en la Universidad dentro de los problemas de índole científica y/o tecnológica que aquejan a la comunidad, mediante una participación de la misma en las diversas actividades científicas que realice el Club de Ciencia, para la búsqueda de diversas alternativas de solución a distintas problemáticas.

e. Objetivo:

General: Elevar el nivel académico y científico, e incentivar el interés por la investigación científica y/o tecnológica del estudiantado de la Facultad de Ciencia y Tecnología, mediante la creación de un club de ciencia.

Específico: Crear un club de ciencia.

f. Meta:

Crear un club de ciencia en la Facultad de Ciencia y Tecnología en el término de dos meses, del 16 de octubre al 16 de diciembre de 1989, para prestar servicios a la comunidad de la ciudad de Cuenca, con la participación de los estudiantes.

g. Beneficiarios:

Directos: Estudiantes de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la PUCE, que tengan interés en participar en las actividades que realice el Club de Ciencia.

Indirectos: Personas de la comunidad que tengan interés en participar en las actividades del Club de Ciencia, y personas que no tengan acceso a asesoramiento científico y/o tecnológico en las tareas de minería, agrozootécnica, biología, ecología, mecánica agrícola y electricidad.

h. Productos:

Crear una comisión directiva que disponga de local y materiales necesarios para llevar adelante el Club de Ciencia.

i. Localización física y cobertura espacial:

El Club de Ciencia estará ubicado en el edificio de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la PUCE, SC, en la ciudad de Cuenca (Ecuador).

Tendrá en primer lugar una cobertura a nivel de docentes y estudiantes de la Facultad, así como de toda la Universidad. En segundo lugar, su área de influencia abarcará toda la ciudad de Cuenca.

3. Actividades y tareas

1.^a Preparación y motivación:

- Murales informativos.
- Distribución de hojas volantes informativas acerca de lo que es un club de ciencia.
- Distribución de invitaciones para conferencia.

2.^a Conferencia:

- Adecuación del aula magna de la Universidad para la conferencia.
- Revisión del equipo de audio.
- Conferencia a cargo de un especialista sobre el tema "la función social de la ciencia".

3.^a Visitas:

- Preparación de las visitas.
- Visita a los diversos ciclos, explicando la finalidad del Club de Ciencia, y solicitando nombrar un representante de cada ciclo para una reunión plenaria, donde se elegirá la comisión directiva.

4.^a Reunión plenaria:

- Preparación de la reunión plenaria informando a los representantes sobre las responsabilidades de cada cargo, así como del mecanismo de elección democrática.
- Elección de la directiva. Se elegirán director, subdirector, secretario, tesorero y tres vocales.

5.^a Toma de posesión de la directiva:

- Elaboración del acta.
- Se propondrá como tema la búsqueda de local, asesores, secretaria y compra de material técnico.

6.^a Preparación del local (en instalaciones de la Facultad):

- Petición del decano de local.
- Adecuación y acondicionamiento.
- Colocación de lámparas, cortinas, etc.
- Instalación del teléfono.
- Colocación de cuadros y afiches.

7.^a Compra y colocación del material técnico:

- Compra de muebles y material de oficina.
- Compra de computadoras, máquinas de escribir y calculadoras.
- Adecuación de los materiales.

8.^a Contratación de una persona para tareas de secretaría:

- Preparación de aviso en el periódico.
- Publicar el aviso en el periódico.
- Entrevistas con candidatos.
- Elección del/la secretario/a.
- Contratación por la PUCE, SC.

9.^a Búsqueda de personal asesor:

- Coordinación con el decano para la elección de profesores/asesores.
- Elección de asesores.

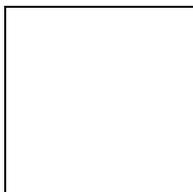
10.^a Difusión interna/externa:

- Preparación de folletos y textos para difundir el Club de Ciencia, así como boletines en prensa
- Difusión a nivel universitario, por medio de folletos, de la creación del Club de Ciencia, su comisión directiva y sus objetivos.
- Difusión a la ciudadanía, a través de boletines de prensa, indicando los servicios que prestará a la comunidad.

4 Métodos y técnicas

La metodología que se utilizará en la creación del organismo tratará de ser lo más participativa posible, pretendiendo una democratización en las acciones, buscando la colaboración del personal docente de la Universidad.

5. Cronograma



6. Recursos necesarios

a. Humanos:

- Un coordinador, decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología.
- Dos profesores responsables y ejecutores del proyecto.
- Ayudantes: cuatro alumnos de la Facultad.

b. Materiales:

- Local para oficina (con teléfono), facilitado por la Universidad.
- Lámparas para el local.
- Afiches y cuadros para el local.
- Cortinas.
- Hojas volantes.
- Cartulina y rotuladores para murales.
- Invitaciones para conferencia.
- Libro de actas.
- Tres calculadoras.
- Material de oficina.
- Dos máquinas de escribir.
- Dos computadoras compatibles.
- Muebles de oficina.
- Folletos de difusión.

c. Técnicos:

Se utilizarán técnicas grupales y de comunicación

d. Financieros:

La PUCE subvencionará el local con teléfono donde funcionará el Club de Ciencia, así como el pago de/la secretario/a de tiempo parcial. El costo de adecuación del local, materiales e instrumentos para el Club de Ciencia se obtendrá de empresas privadas y de una institución o fundación

7. Presupuesto

Como este proyecto se realizará por medio de una institución educativa, no se considerará el gasto de personal. Por otro lado, los gastos de funcionamiento correrán a cargo de la misma Universidad.

Posteriormente, se buscará algún mecanismo de autofinanciación del organismo, para gastos de material y equipo.

Material	Costo	
Lámparas	12.300	
Cortinas	32.130	
Afiches y cuadros	30.000	
Cartulinas	4.000	
Rotuladores	2.500	
Impresión folletos	25.000	
Impresión invitaciones conferencia	10.000	
Hojas volantes	4.200	
Libro de actas	1.500	
Materiales oficina	44.380	
Calculadoras	35.000	
Subtotal.....	201.010	
Imprevistos (5 %)	10.050	
Total costo Universidad		211.060 sucres

Materiales para pedir su financiación o donación a empresas privadas o fundaciones:

2 máquinas de escribir	450.000	
2 computadoras	3.400.000	
Muebles de oficina	650.000	
Subtotal.....		4.500.000 sucres

Total costo del proyecto: 4.711.060 sucres

8. Administración del proyecto

El decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología, como coordinador del proyecto, será el encargado de distribuir el trabajo, siendo el responsable último del proyecto.

Los dos profesores serán los ejecutores directos con la ayuda de los alumnos, y responsables de realizar el seguimiento del proyecto, informando quincenalmente al decano de las actividades y tareas realizadas.

9. indicadores de evaluación

- Número de representantes a la reunión plenaria, equivalentes al número de ciclos existentes en la Facultad.
- Porcentaje de participación del alumnado en las actividades del Club.
- Número de solicitudes de asesoramiento de la comunidad.

10. Factores externos condicionantes

- Colaboración y motivación de los alumnos para participar en las actividades del Club.
- Colaboración de los asesores para coordinar las actividades del Club.
- Participación y apoyo al proyecto por parte de la comunidad.

Ejemplo 2

Proyecto de producción y comercialización comunal UNASAY-FENOC-I

Autores: Grupo de responsables técnicos de UNASAY-FENOC-I

1. Denominación del proyecto

Producción comunal para el consumo y comercialización UNASAY-FENOC-1.

2. Naturaleza del proyecto

a. Descripción:

La UNASAY, con el presente proyecto, busca desarrollar y mejorar la capacidad productiva de sus comunidades de base, de cara a aumentar la calidad de su alimentación y establecer vías de comercialización de más alta rentabilidad para sus productos.

b. Fundamentación:

La crisis social por la que atraviesa Ecuador en los actuales momentos, agudizada por una deuda externa cada vez mayor y que en la actualidad alcanza los 12 mil millones de dólares, deja sentir sus efectos golpeando con mayor dureza a los sectores más pobres y especialmente a los campesinos, sector social donde se ubica la acción de UNASAY. Basten algunos ejemplos para confirmar estas afirmaciones: la inflación anual supera el 100 % y el salario real ha decrecido en 5 veces.

En el campo indígena-campesino, existe una desnutrición infantil que, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de la Familia (INFA), alcanza el 100 %, debido entre otras causas a dietas desequilibradas. Realidad que está presente en la provincia del Azuay.

Concretamente, en las comunidades en las que trabaja la Organización, la alimentación familiar se basa en una dieta de granos (maíz, habas, fréjol), tubérculos (papas, mellocos) junto con algunos adicionales de verduras; productos estos últimos que se extraen principalmente de las tierras que forman parte del programa de huertos familiares que lleva a cabo UNASAY.

La mala calidad de la tierra, así como la inadecuada tecnología utilizada, hace que la dieta, además de insuficiente, no contenga productos de la más alta calidad.

A la situación anteriormente descrita, se suma el tipo de propiedad agraria que existe en nuestra provincia, que se caracteriza por el minifundio (más de la mitad de pequeños propietarios no alcanza a tener una hectárea de tierra, siendo además ésta de mala calidad). A estos hechos, hay que agregar los pésimos canales de comercialización que tiene el campesino (gran número de intermediarios y bajos precios), pese a ser su producción la que permita alimentar al 70 % de la población ecuatoriana.

Consecuencia de este proceso y de la poca tenencia de la tierra, invita a que se dé una corriente migratoria (65 % de la población campesino-indígena-IDIS-), que aleja a la población campesina de la tierra y la lleva a las ciudades capitales y/o a grandes empresas agroexportadoras de la costa; apareciendo más recientemente (2-3 años) la migración atraída por las explotaciones mineras, fundamentalmente el oro.

Este proceso migratorio temporal afecta no sólo la vida comunitaria, familiar y organizativa, sino también la salud, por las condiciones de vida que tienen que asumir en sus nuevas realidades.

Creemos que UNASAY debe ir encontrando, conjuntamente con las comunidades organizadas, alternativas que contribuyen a superar estos problemas. Sobre todo porque comprobamos que la fuerza de trabajo se desplaza al no estar ocupada totalmente en las labores agrícolas, desviándola a las fábricas, construcción, etc.

Esta falta de recursos económicos y técnicos podría ser superada con una alternativa gestionaría, en la que participarían los campesinos con su tierra y la Organización con la técnica y el crédito, en espera de que mejoren su producción, comercio y vida organizativa.

La tradición comunitaria que hay en el campo podría ayudar a este tipo de iniciativas, dado que la ocupación básica de la población citada es la actividad agropecuaria, en cuyas relaciones no prima el salario sino lo que se llama un "prestamano", que significa: colaboro con la comunidad o compañero que necesite de mi esfuerzo y éste es devuelto cuando lo necesito para mi trabajo parcelario.

Esta forma de trabajo con un mejoramiento productivo y de ingresos es un hecho que en varias comunidades del país ha significado la mejor praxis para encontrar caminos concretos de ir dejando la miseria y el abandono por parte de los organismos públicos.

c. Objetivos:

General: Incorporar a nuestras comunidades de base en un proceso de mejoramiento de la producción comunal con vistas a lograr un mayor consumo y mejora de las vías de comercialización y contribuir a frenar el proceso migratorio campesino-indígena hacia las ciudades, costa y minas.

Específicos:

- Mejorar la situación nutricional de las comunidades de base participantes en el proyecto.
- Crear canales de comercialización que eliminen al máximo posible los intermediarios entre el campesino productor y el consumidor, con la mejor alternativa de precios que ello implica para el productor.

d. Metas:

- Aumentar la cantidad y calidad de los productos habituales de consumo alimentario mediante la ampliación en 600 hectáreas (200 agrícolas y 400 pecuarias) de las zonas de cultivo de las comunidades de base de UNASAY-FENOC-I (provincia del Azuay) y el incremento de un 100 en el rendimiento de la producción en un plazo de 3 años, lo que permitirá mejorar la situación nutricional de 600 familias (3.000 personas).
- Crear en la ciudad de Cuenca un canal de comercialización directo de los productos, de tal forma que los campesinos obtengan el 100 % del precio final en un plazo de 6 meses.

e. Beneficiarios:

Directos: 3.000 habitantes de las comunidades de Pillachiquir, Corte Pamba, Llano Largo, Jabaspamba, Rodeo, Piricocha, Pirancho, Tejar, Caspicorral, Guairapungo, El Verde, Totoracocha, cuyas condiciones nutricionales y de acceso a los servicios son las siguientes: su alimentación se basa en una dieta de grano, maíz, habas, fréjol, añadiendo a éstos papas, mellocos y verduras, teniendo en cuenta su mala calidad de tierra y técnica utilizada. Las comunidades carecen de agua, luz, y el transporte es mínimo y caro.

Indirectos: El proyecto también aspira a beneficiar, a través de la comercialización, a la población y comunidades que adquieran sus productos.

f. Productos:

Con las comunidades reunidas, hemos llegado a determinar que no todas tienen la misma extensión de terreno, tampoco sus tierras están dedicadas en la totalidad a la agricultura y son propias únicamente para determinados productos.

Con estas reflexiones y en compañía de dos técnicos, Enrique Villegas y Francisco Kirchner (OED), determinamos que podríamos utilizar unas 205 hectáreas en promedio para la agricultura y unas 400 hectáreas para ganadería, que podrán extender sus fronteras en la medida en que el éxito del proyecto y el desarrollo organizativo se den.

La producción en cada una de estas áreas será:

200 hectáreas en agricultura:

Producto	Hectárea	Tiempo	(meses)	Cantidad	Total
Maíz	810	10	–	10q/ha	800q
Fréjol	12	10	–	3q/ha	36q
Habas	20	7	–	10q/ha	200q
Trigo	10	8	–	15q/ha	150q
Cebada	10	7	–	15q/ha	150q
Papas	60	4	–	150 (dos siembras)	18.000q
Mellocos	8	8	–	150 (dos siembras)	12.000q
Quinoa	$\frac{5}{205}$	8	–	15 (dos siembras)	75q

400 hectáreas en ganadería:

Únicamente aumentaría la producción de quesillos, el ganado y la leche (parte sirve y servirá para la subsistencia familiar y de la comunidad).

Producto	Hectárea	Tiempo	Cantidad	Total
Quesillo	400	52 semanas	100 lb./seman.	5.200 lb

g. Localización física y cobertura espacial:

En cuanto al establecimiento de un canal de comercialización directa, se creará como producto del proyecto la habilitación del local que existe en la Casa Rumiñahui, para fines comerciales, creando una tienda de producción agropecuaria, donde se vendería directamente la producción al consumidor, en un plazo de 6 meses.

La acción de gestión y administración del proyecto; así como la de comercialización (tienda), se ubicará en la ciudad de Cuenca, UNASAY-FENOC-I, Casa Rumiñahui, calle Larga 10-43, teléfono 823568.

En cuanto a la cobertura espacial del proyecto, la producción de los productos citados se realizará en las comunidades ya nombradas; éstas se hallan en la provincia del Azuay y jurídicamente pertenecen a las parroquias rurales de Quingeo, Chaucha, Tarqui y el Valle.

3. Especificación operacional de las actividades y tareas

1.^a Visitas a las comunidades que participarán en el proyecto, con el fin de motivar su participación en el mismo.

2.^a Evaluación de los programas de producción comunal que se han gestado en la Organización, mediante un taller.

3.^a Reunión con las comunidades participantes en la Casa Rumiñahui; la convocatoria se efectuará mediante oficio a cada dirección sectorial.

4.^a Elaboración de una programación conjunta con las comunidades; esta actividad tiene como tareas las siguientes:

- Especificar las áreas de cada comunidad para una producción determinada que se acordaría impulsar.
- Invitar a que cada comunidad, junto con el técnico, vaya reflexionando sobre la cantidad de insumo y materiales que se necesitarán.
- Determinar qué tanto por ciento de la producción pro comunidad va destinada al autoconsumo de la comunidad.
- Fijar fecha para la entrega de las propuestas.

5.^a Reunión para conocer las propuestas de cada comunidad.

6.^a Iniciar visitas a las comunidades participantes para verificar la propuesta de producción y necesidad de insumos y materiales.

7.^a Entrega de los recursos, en forma proporcional, a cada una de las comunidades, de acuerdo con los lineamientos del Programa Fondo de Crédito para la Producción Comunal, y tendrá las siguientes tareas:

- Acta de entega-recepción de acuerdo con el convenio de crédito que se firmará con cada una de las comunidades por el monto de recursos necesarios para su "programa".

8.^a Realización de un taller de evaluación de las actividades y tareas puestas hasta el momento en marcha; en el taller se dialogará y se buscará mejorar lo que haya que hacer; además, se recibirá la información que exista y se dará a conocer la que tenga la Unión.

9.^a Preparación, protección y arado de la tierra: tendrá como acciones la compra de un tractor y materiales para el cercado

10.^a Taller de capacitación a nivel técnico I, que tendrá la duración de una semana.

11.^a Seguimiento y control de las siembras.

12.^a Taller de capacitación a nivel II, en la Casa Campesina José Pushi.

13.^a Visita a centros y comunidades de producción que se hallan ubicados en las provincias de Cañar y Tungurahua. Esta visita servirá además como un encuentro e intercambio de experiencias.

- 14.^a Adecuación del local de comercialización, iniciación de las actividades de venta de productos de las comunidades.
- 15.^a Iniciación de la cosecha de los primeros productos.
- 16.^a Comercialización de la producción.
- 17.^a Evaluación anual del proyecto cuya finalidad es conocer lo que ha significado el proyecto en el campo de la producción, comercialización, consumo y organización.

4. Métodos y técnicas

Para el desarrollo del proyecto se empleará una metodología participativa con vistas a lograr, desde el comienzo, la participación activa de las comunidades y sus líderes.

Durante toda la implementación del proyecto, se desarrollará un proceso de acción-reflexión-acción que permitirá superar las dificultades coyunturales que se pudieran presentar, así como realizar una evaluación continua que permita un mejor desarrollo del proyecto.

Las técnicas que se utilizarán para la ejecución de las actividades serán:

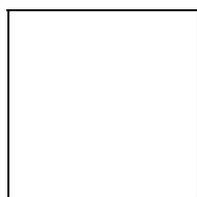
Sociales:

- Entrevistas
- Técnicas de reuniones
- Técnicas grupales
- Técnicas de comunicación social: radio, periódico, folletos, periódico mural.
- Control y gestión administrativa.

Agropecuarias:

- Capacitación
- Asistencia técnica
- Visitas a los cultivos
- Encuentros e intercambios de experiencias
- Verificación del programa de huertos familiares

5. Calendario del proyecto



6. Determinación de los recursos necesarios

<i>a. Humanos:</i>	Costo/semana	Costo total
600 personas participantes de las comunidades	1.200.000	62.400.000
2 Técnicos en la rama pecuaria y agrícola		1.440.000
7 Miembros del equipo de comisión de finanzas		1.500.000
7 Miembros de comité ejecutivo		720.000
Mobilización:	15.000	780.000
		66.840.000

b. Materiales:

▪ Tierra: 600 has. A 200.000 suc/hs	120.000.000
▪ Semillas: maíz, fréjol, habas, trigo, cebada, papas, mellocos, quinua	12.000.000
▪ Tractor;	20.000.000
▪ Yunta	300.000
▪ Arreglo del centro de comercialización	5.000.000
▪ Arriendo local	700.000
▪ Herramientas: picos, palas, barretas, azadones, hachas, machetes, manguera, equipo de riego, bombas de fumigar, alambre de púa.	5.000.000
▪ Materiales de oficina, papel, esferos, máquina de escribir, archivadoras, rotuladores, engrapadora, <i>folders</i> , reciberas, cartulinas	3.000.000
▪ Vehículo de doble transmisión.	20.000.000
	<hr/>
	186.000.000
	=====

c. Técnicos

▪ Capacitación. reuniones, talleres de evaluación	1.000.000
▪ Asistencia técnica, visita a cultivos e intercambio de experiencias	1.000.000
	<hr/>
	2.000.000
	=====

Gran totals/ 254.840.000

Imprevistos: 5 % 12.742.000

Costo total primer año S/ 267.582.000
=====

7. Presupuesto:

Costos: Humanos	66.840.000
Materiales	186.000.000
Técnicos	2.000.000
Imprevistos	12.742.000
	<hr/>
Costo total primer añoS/	267.582.000
	=====

8. Estructura financiera:

Rubros	Aporte	Agencia internacional	UNASAY	Comunidades
▪ Humanos: Mano de obra: 600 personas 2 técnicos: rama pecuaria y agrícola 7 miembros com. Finanzas		1.440.000	1.500.000	62.400.000

7 miembros com. Ejecutivo Movilización	780.000	720.000	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales: · Tierra: 600 has · Semillas · Tractor · Yunta · Arreglo del centro de comercialización · Arriendo local · Herramientas · Materiales de oficina · Vehículo 	5.000.000	12.000.000 20.000.000 700.000 3.000.000	120.000.000 300.000
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico: · Capacitación · Asistencia · Imprevistos 	1.000.000 1.000.000 3.311.000	296.000	9.135.000
Gran total:	S/ 69.531.000	6.216.000	191.835.000

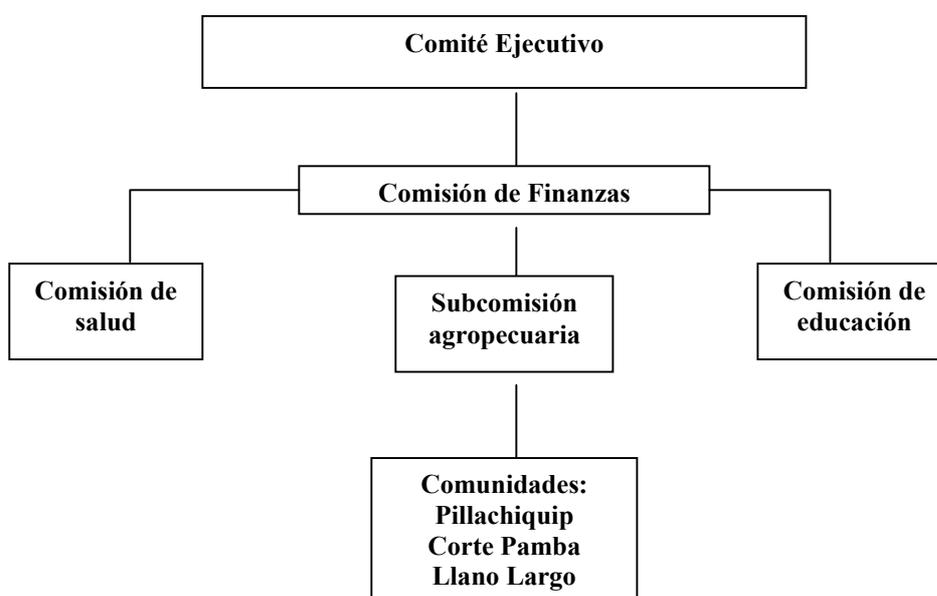
9. Administración del proyecto

La actividad escrita en las páginas anteriores tiene la particularidad de ir ampliando dos objetivos básicos de la organización: mejorar las condiciones de vida de su población y darle una mejor orientación, capacitación y definición orgánica para el desarrollo del futuro social en la organización. Los responsables de la organización se hallan explicados en el organigrama, pero es conveniente nombrarlos:

La dirección estará a cargo del comité ejecutivo, luego el responsable financiero será el tesorero, en relación con la comisión de finanzas y desarrollo, y por último, en el aspecto eminentemente técnico, estará la subcomisión agropecuaria (ver organigrama).

El proyecto será evaluado en un primer tiempo de 7 meses y luego anualmente, los responsables directos serán los indicados en el organigrama, y los métodos que se utilizarán serán los encuentros, las reuniones, la observación, todo ello animado con las técnicas concretas que se crean útiles y necesarias para el momento.

Organigrama de Dirección, Ejecución y Coordinación del Proyecto



10. Indicadores de evaluación del proyecto y factores externos

Niveles de resultados	Indicadores y medios de comprobación	Factores externos o prerequisites de éxito
Efecto		
<p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Incorporar a nuestras comunidades de base en un proceso de mejoramiento de la producción comunal con vistas a lograr un mayor consumo y mejoras de las vías de comunicación, contribuyendo a frenar el proceso migratorio campesino-indígena hacia las ciudades, costa y minas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Contar con la participación de los 600 compañeros · Mirar el trabajo realizado en las 600 hectáreas · Observar la evaluación final del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> · Será para ello necesario la participación y buena predisposición de las comunidades de base.
Objetivos específicos:		
<ul style="list-style-type: none"> · Mejorar la situación nutricional de las comunidades de base. · Crear los canales de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se elaborará una encuesta en la que conste y se busque con preguntas saber el mejoramiento nutricional de las familias. · Se realizarán, antes y después, medidas antropométricas en niños de cada comunidad de base, en número de 300. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es de desear que la situación de salud se mantenga y que no ocurra ninguna epidemia
Metas:		
<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar la ocupación de tierra en 300 hectáreas mejorando su producción en un 100 %. · La creación de una tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vigilar y constatar el uso de la tierra propuesta en el proyecto. · Conocer el aumento de los ingresos de los campesinos, mediante preguntas; su nivel de compra y consumo, y mejoramiento en el nivel de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> · Que no exista una caída de precios en el mercado y que, al menos, éstos se mantengan
Productos:		
<p>200 hectáreas para agricultura 400 hectáreas ganadería Quesillos</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mirar volumen de cosecha y producción. · Contabilizar el número de libras vendidas 	<ul style="list-style-type: none"> · Que el clima sea acorde con las necesidades de la producción. · Que el transporte garantice el traslado rápido y directo de los productos

Tienda:	· Contar con el permiso municipal.	los productos.
	· Revisar el volumen de ventas y contabilidad de la tienda	

Ejemplo 3

Proyecto de intervención en drogodependencias en el Centro Penitenciario de Cuenca.

Autores: José Manuel Caballero y Antonia Ortuño (Asociación Interdisciplinar para la Formación y Reinserción Social, AIFORS)

1. Denominación del proyecto

Proyecto de rehabilitación y reinserción de las mujeres drogodependientes del Centro Penitenciario de Cuenca.

2. Naturaleza del proyecto

a. Descripción:

Este proyecto consiste en la realización de un conjunto de actividades de:

- Información-orientación.
- Prevención-formación.
- Rehabilitación-reinserción.

Todas ellas articuladas entre sí.

Está dirigido a las internas del Centro Penitenciario de Cuenca, afectadas por toxicomanías, y pretende contribuir a su rehabilitación física, psíquica y social, realizado de manera continuada por un equipo de profesionales que no pertenecen profesionalmente a instituciones penitenciarias.

b. Fundamentación o justificación:

Actualmente podemos constatar un notable incremento del fenómeno de las drogodependencias, que afecta tanto a los diferentes estratos sociales como a las instituciones. Y en estas últimas aumenta constante y progresivamente el número de población reclusa con problemas de drogodependencias en las instituciones penitenciarias.

Esta circunstancia ha hecho necesaria la actuación especializada y concreta de equipos de intervención y coordinación entre los distintos organismos afectados. En este sentido, la Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas y la Dirección General de Instituciones Penitenciarias coincidieron en la necesidad de atender "la prevención de las toxicomanías, así como la rehabilitación y preparación para la incorporación social de reclusos con problemas de drogodependencias en las instituciones penitenciarias". La citada necesidad se plasmó en un convenio de colaboración firmado en Madrid el 5 de abril de 1988, donde se acordó, entre otros puntos, lo siguiente:

- La delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre drogas se compromete a apoyar programas de rehabilitación y reinserción social de reclusos con drogodependencias, concretándose en actuaciones que se llevarán a cabo en las distintas comunidades autónomas.
- La Dirección General de Instituciones Penitenciarias solicitará a las unidades y servicios de ella dependientes que colaboren con las unidades del Plan Nacional sobre Drogas, posibilitando el desarrollo adecuado de los mencionados programas.

Por otra parte, es conocido que la recuperación de los drogodependientes se ve a menudo dificultada

por la interrupción del tratamiento que implica el tener que cumplir una condena; además, el paso por las prisiones aumenta la desadaptación social de los drogodependientes y favorece la transmisión del sida y otras patologías. Es importante mencionar también cómo la concentración de drogodependientes en las prisiones es un motivo de conflicto que afecta básicamente al personal joven detenido, creando unas necesidades de atención que desbordan los escasos recursos sanitarios y sociales de las instituciones penitenciarias. Así, pues, se considera imprescindible que las actuaciones del Ministerio de Justicia, las administraciones locales y autonómicas, y otras instituciones requieran una coordinación que asegure la adecuada cobertura de las necesidades existentes con las drogodependencias.

En otro orden de cosas, debemos señalar como factores más importantes que nos reafirman la viabilidad y posibilidad de éxito de este proyecto:

- La existencia de un equipo de profesionales que, de manera voluntaria y sin ánimo de lucro, intervienen con acciones encaminadas a la reinserción de las mujeres afectadas de toxicomanías del Centro Penitenciario de Cuencia, en adelante, C. P. C.
- Las buenas relaciones existentes, con la dirección del C. P. C., que colabora, junto con algunos profesionales de este centro, con la Asociación.
- La experiencia desarrollada durante seis meses de trabajo con las internas, que a nuestro entender han evolucionado favorablemente.

c. Marco institucional:

Este proyecto se llevará a cabo por parte de la Asociación Interdisciplinar para la Formación y Reinserción Social.

La Asociación surge durante 1991, si bien la constitución legal se produce en 1992, por la confluencia de un grupo de profesionales que, sin conocerse previamente entre sí y de manera voluntaria, sin ánimo de lucro, realizaban actividades de manera puntual, tendentes a mejorar las condiciones de vida de las internas con problemas de adicción a sustancias tóxicas. A partir de aquí, se inician de forma más coordinada un conjunto de charlas informativas sobre las drogodependencias, destinadas al departamento de mujeres de dicha prisión.

El grupo, con unos primeros esbozos de organización, cae en la cuenta de la necesidad de organizarse para poder desarrollar planes concretos de actuación que vayan más allá de la simple información y acentúa, sobre todo, lo que se refiere a la rehabilitación. Asimismo, el grupo de profesionales es consciente de que, a pesar de su esfuerzo, es necesario contar con recursos económicos para poder llevar a cabo una intervención eficaz. La consecución de recursos está ligada al hecho de contar con una estructura legal; por este motivo, principalmente, se decide constituir legalmente la Asociación Interdisciplinar para la Formación y Reinserción Social (AIFORS).

Adjuntamos con este proyecto copia del acta de constitución y estatutos de la Asociación, donde vienen recogidos los fines y los órganos de dirección y gestión así como su composición.

d. Finalidad del proyecto:

Los fines a los que pretende contribuir este proyecto son:

- Favorecer la reinserción de drogodependientes tras su paso por las prisiones.
- Mejorar la calidad y cobertura de la atención sanitaria y social que reciben los problemas derivados del uso de drogas en las instituciones penitenciarias.

e. Objetivos:

1.º Aumentar el nivel de conocimientos de los profesionales implicados en relación con el fenómeno, su tratamiento y recursos existentes.

2.º Garantizar la atención especializada e integral de las reclusas con problemas de drogodependencias y su acceso a los recursos existentes.

3.º Mejorar la información y educación sanitaria adecuadas al personal y reclusas

4.º Mejorar las condiciones generales de vida en prisión.

5.º Fomentar medidas preventivas en cuanto a la transmisión de enfermedades infecciosas.

f. Metas:

- Que todas las internas en el C. P. C. y sus familiares más próximos tengan información sobre la existencia de este proyecto: las internas a los 15 días de comienzo del proyecto, y los familiares en los 3 primeros meses de ejecución.
- Que las internas y sus familiares tengan conocimiento de los recursos en materia de drogodependencia existentes en el ámbito extrapenitenciario de Castilla-La Mancha, antes de la salida de las internas al exterior por permisos o por cumplimiento de condena.
- Que abandonen determinadas formas de actuar contra la salud, como compartir utensilios de higiene personal y aseo, y fundamentalmente el abandono total y absoluto del consumo de sustancias tóxicas, como máximo en el período de un mes a contar desde el inicio del proyecto.
- Que se logre un nivel adecuado de estabilidad emocional y psicológica de las internas afectadas de anticuerpos VIH, que se intentará lograr de forma continuada durante todo el desarrollo del proyecto.
- Que el acceso a los recursos ocupacionales existentes en el centro sea preferente para las internas que participen en el tratamiento, justificándose en una discriminación positiva, a partir del comienzo del proyecto.
- Que se desarrollen en las internas hábitos prevocacionales útiles en un futuro mundo laboral; cuando finalice cada actividad, tienen que haber adquirido los hábitos propios.
- Que se consiga su motivación en la búsqueda de recursos culturales y formativos al término del proyecto (diciembre de 1992).

g. Beneficiarios:

Existen tres grupos de beneficiarios:

1.º La institución penitenciaria de Cuenca, que va a contar con unos servicios de ayuda a los drogodependientes, con los que la función rehabilitadora y modificadora de actitudes encontrará las mejores condiciones para su desarrollo.

2.º Las internas afectadas de toxicomanías, que están impedidas para acceder a servicios existentes en la sociedad, de índole rehabilitadora, por carecer de libertad para ello.

3.º Los funcionarios y personal del C. P. C., que aumentarán su preparación y conocimientos sobre temas que afectan directamente al desempeño de su función profesional.

h. Productos:

- Lograr, en un plazo de nueve meses, la mejora del autoconcepto, estima y esfuerzo personal de todas las internas.
- Formación de 50 funcionarios del C. P. C. sobre drogodependencias, causas, consecuencias y tratamiento, en un período de dos meses.
- Creación de equipamientos básicos para la realización de tareas ocupacionales (laboratorio de fotografía, ordenadores, etc.), que se obtendrán al inicio de cada curso.
- Existencia de un educador social dedicado específicamente al grupo de mujeres que participen en el proyecto; su contratación se realizará en el mes de mayo hasta diciembre del año en curso.
- Lograr el diagnóstico sanitario (mediante análisis de orina), del consumo de sustancias tóxicas y otros factores de riesgo para la salud, detectables por este medio.

i. Localización física y cobertura espacial:

El proyecto se desarrollará en el Centro Penitenciario de Cuenca. Carretera de Tarancón, Km 78. Concretamente, en el departamento de mujeres, beneficiándose aquellas internas afectadas y comprometidas con el problema de la drogadicción.

3. Especificación operacional de las actividades y tareas

1.º Información y orientación:

- *Información y orientación* sobre la existencia del proyecto de atención a las drogodependientes a

toda persona que ingrese en este módulo, sea cual fuere su causa. Esta actividad se realizará a partir del mes de abril.

- *Información a familiares* sobre la existencia del proyecto, concertando reuniones con una periodicidad mensual. Estas acciones comenzarán en el mes de abril.

2.ª Prevención-formación:

- *Cursos para funcionarios de vigilancia* y otros profesionales que trabajan en la prisión se realizarán dos cursos de 30 horas cada uno. Estos cursos están destinados a un máximo de 25 asistentes cada uno y su comienzo está previsto para los meses de mayo y junio
- *Escuela de educación para la salud:* se desarrollarán 25 sesiones repartidas en dos horas diarias, durante el mes de junio.
- *Asistencia a terapias individuales y de apoyo:* se realizarán cada 15 días, de abril a diciembre, durante dos horas.
- *Detección de sustancias tóxicas en orina:* se realizará periódicamente sin previo aviso durante todo el tiempo de asistencia.
- *Grupos de discusión:* se realizarán con una periodicidad semanal, de abril a diciembre.

3.ª Rehabilitación-reinserción:

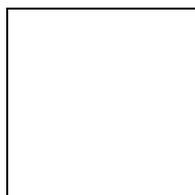
- *Curso de fotografía:* tendrá 40 horas de duración, se realizará durante el mes de julio, con 2 horas diarias.
- *Curso de pintura y manualidades:* tendrá 32 horas de duración durante el mes de mayo, con 2 horas diarias de lunes a jueves; se realizará de nuevo en el mes de agosto.
- *Curso de cocina:* se realizará en mayo, junio y julio con 2 horas semanales, concretamente los viernes, con una duración total de 24 horas.
- *Curso de corte y confección:* se realizará durante los meses de agosto y septiembre; tiene una duración de 80 horas, con una distribución de 2 horas diarias
- *Curso de informática:* se realizará durante los meses de octubre, noviembre y diciembre con una duración de 120 horas, distribuidas en 2 horas diarias.

4. Métodos y técnicas

Consideramos que los métodos más adecuados deben incidir en:

- *El principio de actividad:* las destinatarias participarán activamente, es decir, "aprender haciendo", sin sentirse sujetos pasivos de la acción.
- *La socialización:* fomentar la integración y actitudes sociales entre los participantes.
- *La individualización:* respetar las peculiaridades de cada individuo.
- *La intuición:* aprender favoreciendo el desarrollo de todos los sentidos de la persona.
- *La decisión colectiva y búsqueda de consenso:* las decisiones son tomadas por todos democráticamente; no hay lugar a mandatos ni toma de decisiones exclusivas de los responsables o monitores en aquellas cuestiones que afectan directamente al grupo.

5. Determinación de los plazos o calendario de actividades



6. Determinación de los recursos necesarios

a. Humanos:

Recursos aportados por la Asociación Interdisciplinar para la Formación y Reinserción Social.

- Un psicólogo.
- Dos licenciados en Derecho.
- Un licenciado en Farmacia y Criminología.
- Dos mediadores juveniles en drogodependencias y estudiantes de 2.º curso de Trabajo Social.
- Dos ayudantes técnicos sanitarios.
- Contamos también en la Asociación con la colaboración del director del Centro Penitenciario de Cuenca, que actúa como técnico en asuntos penitenciarios.

Todos estos profesionales cuentan con sobrada experiencia en el tema de las toxicomanías, pero no pueden dedicar todo su tiempo, por lo que son necesarias las contrataciones ad hoc y contar con personal ajeno a la asociación como:

- Educador social.
- Monitor de fotografía.
- Monitor de cocina.
- Monitor de educación física.
- Monitor de informática.
- Monitor de manualidades y corte y confección.
- Personal especializado en formación de mediadores.

b. Materiales:

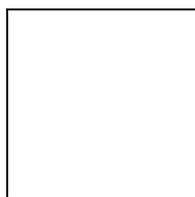
- Laboratorio de fotografía equipado.
- Material de fotografía.
- Disquetes de ordenador y papel continuo, cintas de impresora
- Todos los accesorios para llevar a cabo el corte y confección, como telas, hilos, agujas, etc.
- Espejos, pinturas, pegamento, pinceles, etc.
- 3 ordenadores personales
- 2 máquinas de coser.
- Espacios físicos necesarios.
- Material de cocina, alimentos y utensilios.
- Material para recogida de orina, así como coste del análisis.
- Adquisición de libros y revistas específicas de las distintas actividades y cursos que se realizarán.
- Comunicaciones, papelería.

7. Cálculo de los costos de ejecución (presupuesto total)

Capítulo presupuestario	Aportación asociación	Para subvencionar	Total coste
<i>Coste personal técnico:</i>			
Educador social (8 horas/día)		3.250.000	
Monitor de fotografía (40 h)		80.000	
Monitor de cocina (24 h)		48.000	

Monitor de corte y conf. (80 h)		160.000	
Monitor de informática (120 h)		360.000	
Monitor de manualidades (64 h)		128.000	
Formador de formadores (60 h)		600.000	
Psicólogo (216 h)	648.000		
Abogado (200 h)	600.000		
Farmacéutico (150 h)	300.000		
Trabajadores sociales (400 h)	1.000.000		
A. T. S. (100 h): 2 personas	500.000		
Técnico C. P. C. (50 h)	150.000		7.824.000
<i>Dietas:</i>			
Transporte		70.000	
Alojamiento		50.000	
Alimentación		40.000	160.000
<i>Locales:</i>			
Readaptación local laboral		30.000	30.000
<i>Material y equipos:</i>			
Laboratorio de fotografía		150.000	
Material de fotografía		60.000	
Ordenadores personales (3)		532.000	
Material de informática		32.000	
Máquinas de coser (2)		180.000	
Material de costura		60.000	
Material de cocina-alimentos		98.000	
Material de manualidades		60.000	
Análisis de orina		130.000	1.302.000
<i>Gastos de funcionamiento:</i>			
Papelería, comunicaciones		40.000	
Libros, revistas, etc.		50.000	90.000
<i>Imprevistos:</i>			
% del total		470.300	470.300
	3.198.000	6.678.300	9.876.300

8. Administración del proyecto



Responsables del seguimientos, coordinación y supervisión del proyecto

Funciones del personal

Las funciones de los miembros de la Asociación son:

- Presidente de AIFORS: coordinación general del proyecto.
- Secretario de AIFORS: coordinación de las labores administrativas, contrataciones, adquisición de material, etc.
- Tesorero: gestión de gastos e ingresos.
- Secretaría de estudios y programas: se encarga de la planificación y evaluación del proyecto.

Comisiones

- Comisión de salud: compuesta por dos A. T. S. y un farmacéutico criminólogo, encargados de detección de sustancias tóxicas en la orina y de la escuela de educación para la salud.
- Comisión social: compuesta por un psicólogo, dos mediadores juveniles y un licenciado en derecho, encargados de toda la coordinación, información y orientación, así como de las terapias y organización de los cursos para funcionarios.

Educador social:

Anteriormente aclaramos que es persona contratada, y se dedicará a la coordinación y seguimiento directo, in situ, de todas las actividades que se realicen: asimismo, se encargará de la organización de los cursos formativos, control de asistencia y seguimiento individualizado de las internas.

9. Indicadores de evaluación del proyecto

Indicadores de evaluación de resultados	Fuentes de comprobación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia total de sustancias tóxicas en orina ▪ Ausencia total del intercambio de objetos personales de aseo ▪ Conocimiento total de la existencia del proyecto y recursos existentes por parte de las internas y familia. ▪ Disminución del número de internas que solicitan tratamiento psicofarmacológico ▪ Aumento cuantitativo y cualitativo de las internas en los recursos ocupacionales del C.P.C. con respecto a las internas que no participan del proyecto ▪ Aumento de los hábitos provocacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis periódicos de orina ▪ Observación y disminución de la estadística de enfermedades infectocontagiosas ▪ Encuestas ▪ Comparación con estadísticas de años anteriores ▪ Comparación con estadísticas de años anteriores, así como observación de los monitores ▪ Observación de los monitores