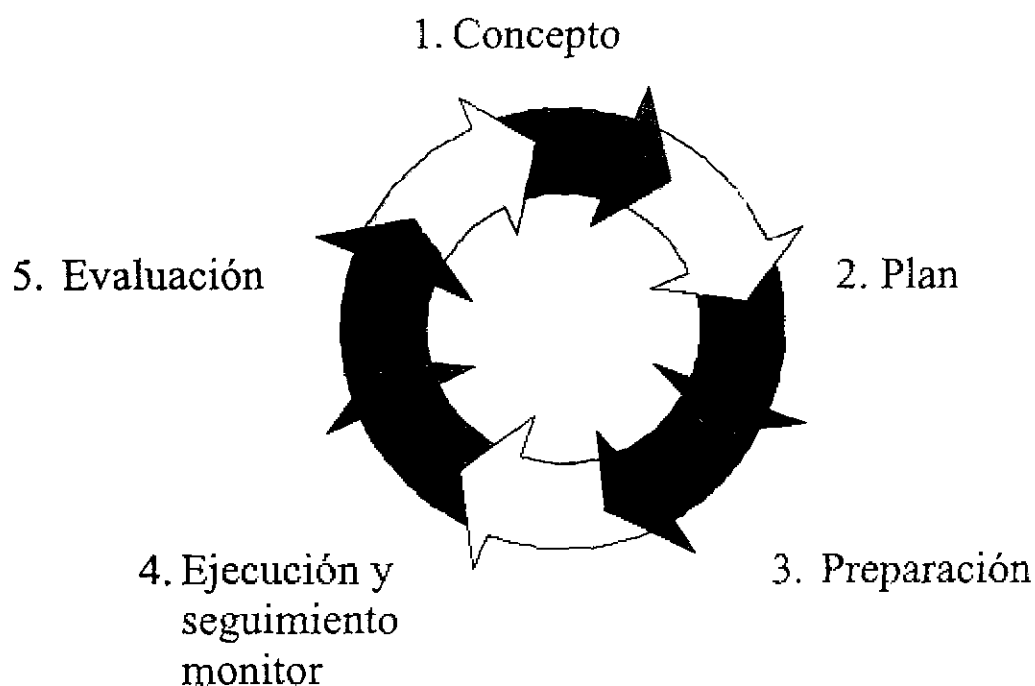




# Planificación de Proyectos



**Programa de Capacitación en Preparación para  
Desastres**

## Índice

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ANTECEDENTES Y USO DE LOS MÓDULOS .....</b>                                                                                | <b>4</b>  |
| <b>LOS NUEVE MÓDULOS DE PREPARACIÓN PARA DESASTRES Y<br/>LAS NOTAS PARA INSTRUCTORES.....</b>                                 | <b>5</b>  |
| <b>OBJETIVO Y DESTINATARIOS .....</b>                                                                                         | <b>7</b>  |
| <b>PUNTOS PRINCIPALES.....</b>                                                                                                | <b>7</b>  |
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>                                                                                                   | <b>7</b>  |
| 1.1 LA NECESIDAD DE PLANIFICAR UN PROYECTO .....                                                                              | 7         |
| 1.2 BENEFICIARIOS Y GESTIÓN DE PROYECTOS .....                                                                                | 8         |
| 1.3 PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS.....                                                                                           | 8         |
| <b>2. CONCEPTUALIZAR EL PROYECTO .....</b>                                                                                    | <b>9</b>  |
| 2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....                                                                                             | 9         |
| 2.2 LLUVIA DE IDEAS .....                                                                                                     | 10        |
| 2.3 DETERMINAR EL ALCANCE Y LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO .....                                                                  | 11        |
| <b>3. ELABORAR EL PLAN DEL PROYECTO .....</b>                                                                                 | <b>12</b> |
| 3.1 LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS .....                                                           | 12        |
| 3.2 PLANES DE TRABAJO PARA PROYECTOS .....                                                                                    | 13        |
| 3.3 DIAGRAMA DE GANTT (DIAGRAMA DE BARRAS).....                                                                               | 13        |
| 3.4 EL MODELO LÓGICO .....                                                                                                    | 14        |
| 3.5 PRESUPUESTOS.....                                                                                                         | 16        |
| <b>4. PREPARAR LA PROPUESTA DEL PROYECTO .....</b>                                                                            | <b>17</b> |
| 4.1 ESCRIBIR Y PRESENTAR UNA PROPUESTA DE PROYECTO .....                                                                      | 17        |
| 4.2 REVISIÓN Y CRÍTICA DEL BORRADOR DE LA PROPUESTA DE PROYECTO .....                                                         | 17        |
| 4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....                                                                                            | 18        |
| <b>5. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORMES .....</b>                                                             | <b>19</b> |
| 5.1 SEGUIMIENTO.....                                                                                                          | 19        |
| 5.2 EVALUACIÓN.....                                                                                                           | 19        |
| 5.3 ELABORACIÓN DE INFORMES. ....                                                                                             | 20        |
| <b>ANEXO 1: ESTRATEGIA Y METODOLOGÍA DE PROYECTO:<br/>PREPARACIÓN PARA DESASTRES BASADA EN LA<br/>COMUNIDAD (PPDBC) .....</b> | <b>22</b> |
| <b>ANEXO 2: PROYECTO DE REASENTAMIENTO RURAL – CUADRO DE<br/>ROLES Y RESPONSABILIDADES .....</b>                              | <b>24</b> |
| <b>ANEXO 3: CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN PARA UN<br/>PROYECTO DE REASENTAMIENTO .....</b>                                     | <b>25</b> |
| <b>ANEXO 4: EJEMPLO—MÉTODO DEL MODELO LÓGICO .....</b>                                                                        | <b>26</b> |

|                 |                                                                             |           |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ANEXO 5:</b> | <b>LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN<br/>DE UN PROYECTO .....</b> | <b>27</b> |
| <b>ANEXO 6:</b> | <b>EJEMPLO DE DIAGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>                              | <b>28</b> |

## Antecedentes y uso de los módulos

Este módulo forma parte de un total de nueve módulos, preparados por InterWorks para el departamento de Preparación para Desastres de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, con sede en Ginebra. Cada módulo puede estudiarse independientemente, usarse como material de consulta, o servir de material para los participantes en un seminario de capacitación sobre el tema. En este último caso, está complementado por notas sobre el mismo asunto para uso de los instructores. Los módulos han sido diseñados para ser usados en cualquier parte del mundo y están destinados a generalistas, planificadores y profesionales con responsabilidades relativas a la preparación para desastres y/o las intervenciones en situaciones de emergencia, tanto dentro de la Federación como en las Sociedades Nacionales. Además, los módulos pueden ser útiles a las organizaciones no gubernamentales involucradas en la preparación para desastres y en la planificación de la preparación para desastres, así como a comisiones gubernamentales responsables de actuar en situaciones de emergencia, comités locales de intervención en casos de desastre y unidades de capacitación en materia de protección civil.

Resumiendo, este material puede utilizarse como:

- material de consulta de carácter general sobre preparación para desastres,
- módulos de capacitación y para seminarios, y como guía para instructores,
- orientación para la preparación para desastres para Delegados y funcionarios de las Sociedades Nacionales,
- guía para evaluar o planificar las capacidades de preparación para desastres.

Los nueve módulos representan versiones revisadas y actualizadas de módulos originalmente desarrollados en 1998 para el proyecto de Preparación para Desastres (PpD) de la Delegación Regional en Asia Central de la Federación Internacional. Este proyecto nació de las recomendaciones y necesidades de capacitación expresadas por personal de las Sociedades Nacionales y del Comité de Emergencia en Asia Central que había participado en una conferencia sobre preparación para desastres a nivel regional, celebrada en Tashkent, Uzbekistán, del 24-26 de junio de 1996.

El objetivo general del proyecto de capacitación en PpD en Asia Central era apoyar a las Sociedades Nacionales en el posterior desarrollo de sus propias estructuras para la preparación, teniendo en cuenta las de los Comités de Emergencia, ministerios y organizaciones de protección civil en cada uno de los cinco países de la región. Hasta la fecha, la preparación para desastres en la región está caracterizada por la coexistencia de organizaciones de protección civil bien mantenidas y cualificadas y muy orientadas a la intervención, por un lado, y poblaciones y organizaciones no gubernamentales locales generalmente mal preparadas y sin formación, por otro. Tradicionalmente, la gestión de desastres se ha entendido en el sentido de prepararse para intervenir de manera eficiente y centralizada en situaciones de emergencia, y no de desarrollar la capacidad de preparación comunitaria o local. El programa de capacitación en PpD en Asia Central representó un intento de cambiar este enfoque y fue propuesto como punto de partida para considerar y acoger revisiones y modificaciones enfocadas según las necesidades de cada país.

Los módulos están basados en un enfoque que toma en cuenta los más diversos peligros; son, por lo tanto, aplicables de manera general a la preparación para cualquier situación de

peligro. Sin embargo, en el contexto específico del país de los lectores/de los participantes en los seminarios se deberá centrar la atención en particular en los tipos de peligros propios de la situación respectiva. Aunque los módulos y las Notas para Instructores que los complementan están escritos para ser utilizados en seminarios a nivel nacional, alentamos a los responsables de la capacitación a adaptar el material para aplicarlo a regiones más circunscriptas e incluso a ciudades.

## Los nueve módulos de preparación para desastres y las Notas para Instructores

|                                                        |                                                                  |                                    |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Introducción a la Preparación para Desastres           | Planificación de la Preparación para Desastres                   | Reducción de Riesgos               |
| Sensibilización de la Comunidad frente a los Desastres | Evaluación de las Necesidades de Emergencia en Casos de Desastre | Información para Casos de Desastre |
| Coordinación                                           | Aptitudes Básicas de Capacitación                                | Planificación de Proyectos         |

## Agradecimientos

Los nueve módulos y las Notas para instructores que los acompañan han sido confeccionados para la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja por InterWorks, un grupo consultor con experiencia en capacitación y consultoría en materia de gestión de desastres en más de 60 países de todo el mundo. Los módulos han sido revisados y validados por un equipo de especialistas en gestión de desastres de Asia Central, por responsables de la preparación para desastres de cinco Sociedades Nacionales de Asia Central, por el personal encargado de la preparación para desastres de la Federación en Ginebra y por Delegados de la Federación en Asia Central, el Caribe y África Oriental.

Para la compilación y redacción del presente módulo han servido como referencia los siguientes documentos:

1. *Project Planning and Management: Workshop materials for DP Training Workshop*, Ashgabad, Turkmenistan, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Regional Office for Central Asia, Disaster Preparedness Programme (April 1997).
2. *Proyectos: cómo planificarlos y administrarlos* Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Septiembre 1993.
3. "Managing Projects," IFRC *Handbook for Delegates*, Geneva, 1997.

4. *Community Based Disaster Preparedness, 5-year Strategic Plan (1998-2002)*,  
Bangladesh Red Crescent Society National Headquarters, Dhaka, Bangladesh, October  
1997.

## Planificación de Proyectos

### Objetivo y destinatarios

Las Sociedades Nacionales llevan a cabo una amplia gama de programas y proyectos. La experiencia ha demostrado, que una condición clave para el éxito es planificar adecuadamente esos proyectos y programas. Este módulo ofrece, por ello, una introducción a algunas directrices y herramientas prácticas y claras que se utilizan en el proceso de planificación de proyectos. Las directrices expuestas tienen un carácter más bien general, por lo que su propósito, más que indicar en forma precisa cómo deben realizarse el diseño y la planificación de un proyecto, es servir de guía y estímulo para las ideas durante esa tarea. Este módulo puede servir como documento de consulta para personal que en ocasiones deba diseñar proyectos y preparar propuestas de proyectos, y para aquellos que quieran utilizarlo durante un seminario en el cual se quiera enfrentar a los participantes al desafío de pensar creativa y analíticamente sobre el diseño y la planificación de proyectos.

### Puntos principales

- fases del ciclo del proyecto
- elementos de la concepción de un proyecto
- elementos del plan de un proyecto
- elementos de la propuesta de un proyecto
- elementos del seguimiento, evaluación y elaboración de informes de un proyecto

## 1. Introducción

### 1.1 La necesidad de planificar un proyecto

En cierta manera, la planificación es común a toda actividad humana y es, en realidad, la aplicación del sentido común. La planificación consiste en establecer qué se quiere hacer y cómo se va a hacer. Esto es aplicable tanto si se está preparando un proyecto conciso y sencillo, como para un programa de larga duración. La planificación abarca la identificación de necesidades prioritarias y de oportunidades, la discusión y comprobación de las diversas formas de actuar posibles, la elección de la medida o medidas más apropiadas, consenso sobre lo que es posible lograr, el cálculo de los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos, la previsión de posibles problemas, y un acuerdo entre todos los implicados en relación a unos plazos y un calendario claros para realizar el trabajo previsto.

Las técnicas de planificación pueden apuntar a numerosos problemas organizacionales y oportunidades, incluidos el desarrollo institucional de su Sociedad Nacional y la planificación de actividades de preparación para desastres. Una planificación adecuada puede incrementar sus posibilidades de éxito, ya sea que la prioridad recaiga en el fortalecimiento de la capacidad, la preparación para desastres, una acción inmediata de emergencia o nuevas iniciativas como la defensa de grupos vulnerables. La planificación le ayuda a analizar y evaluar las necesidades presentes y los desafíos futuros. Le da los medios para examinar varias posibilidades, analizar cuidadosamente las dificultades que

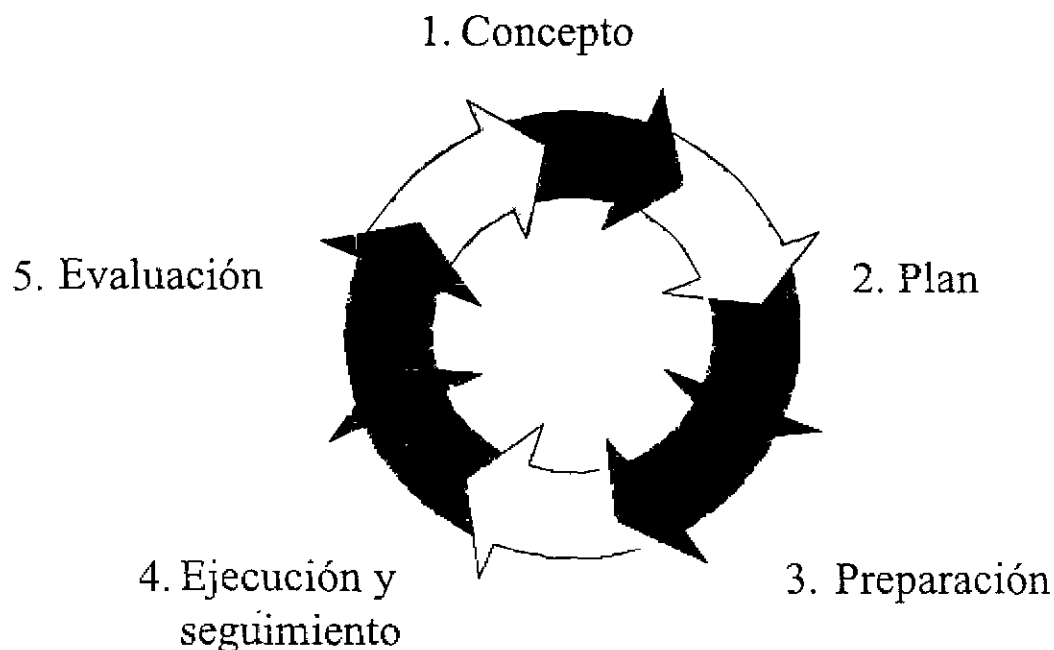
pueden surgir y para intentar abordar esas dificultades. Un buen plan siempre incorpora la flexibilidad necesaria para adaptarse a un cambio de las circunstancias.

### **1.2 Beneficiarios y gestión de proyectos**

La planificación nunca debe comenzar y concluir en una reunión de departamentos o comités. Tampoco debe realizarse a solas o aisladamente de aquellos que deberán implementar los planes o que se beneficiarán de ellos. De hecho, los proyectos más exitosos y sostenibles son aquellos que realizan un esfuerzo por involucrar, en todas las fases de planificación e implementación del proyecto, a quienes van a beneficiarse de él. Es fundamental averiguar lo que los beneficiarios piensan acerca del problema y de la forma de abordarlo.

### **1.3 Planificación de proyectos**

La planificación de un proyecto se realiza para incrementar la probabilidad de que ese proyecto sea implementado de manera eficiente, eficaz y con éxito. La planificación de un proyecto cubre las tres primeras fases del “ciclo de gestión del proyecto”. Este ciclo, ilustrado a continuación, describe las diferentes fases que se siguen para conceptualiza un proyecto, planificarlo, implementarlo y evaluarlo, y reconoce que, incluso cuando se ha finalizado un proyecto, éste puede proveer el punto de partida para otro nuevo proyecto.



1. **Conceptualizar el alcance y los objetivos del proyecto:** Analizar el problema, identificar las necesidades prioritarias, considerar soluciones y evaluar la capacidad organizacional.
2. **Elaborar el plan del proyecto:** Determinar el alcance del proyecto; aclarar metas y objetivos; seleccionar la forma de actuar más apropiada; identificar los recursos

requeridos en cuanto a: personas, material, tiempo y dinero; elaborar un presupuesto y un borrador del plan de proyecto.

3. **Preparar la propuesta de proyecto:** Presentar el proyecto a las partes interesadas fundamentales, recibir su opinión acerca del proyecto y conseguir los recursos materiales, humanos y económicos necesarios.
4. **Implementar el proyecto:** Ejecutar el proyecto siguiendo un plan de trabajo y llevando a cabo las tareas y actividades determinadas con anterioridad. Hacer un seguimiento del progreso del proyecto y realizar los ajustes necesarios.
5. **Evaluar el proyecto:** Examinar lo ocurrido, considerar el valor de lo que se ha logrado y aprender de esta experiencia con el fin de mejorar la planificación futura de proyectos.

## 2. Conceptualizar el proyecto

### 2.1 Definición del problema

Toda planificación de un proyecto se debe comenzar haciendo un análisis de la situación actual y definiendo el problema o la oportunidad a que va a apuntar el proyecto. El éxito de un proyecto va a depender de con qué precisión y exactitud se articula y comprende el problema o la oportunidad. De nuevo, la perspectiva de los beneficiarios adquiere una importancia crítica. Las necesidades más importantes de la población local no siempre van a coincidir con aquellas identificadas como tales por personas externas. Va a resultar muy difícil despertar el interés de la comunidad y obtener su apoyo hacia un proyecto que, a sus ojos, satisface necesidades secundarias o, incluso, no satisface ninguna necesidad.

Es un error pensar que las comunidades tienen las mismas necesidades o deseos. Diversas personas de una misma comunidad van a tener necesidades y deseos diferentes, y frecuentemente estas diferencias son causa de conflictos. Un proyecto que pretende beneficiar a los más vulnerables -normalmente los más pobres de una comunidad- puede representar una amenaza para los intereses y estructuras de poder establecidos. Igualmente, un programa para promover la autosuficiencia de las mujeres puede suponer una amenaza para algunos hombres de la comunidad.

Una vez concluido el análisis de la situación, los planificadores del proyecto articularán una declaración que dé respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuándo y dónde se originó el problema?
- ¿Cuáles son las necesidades principales generadas por este problema?
- ¿Cuál es el significado de este problema?
- ¿Por qué debe hacerse todo lo posible en relación a este problema?

**Nota:** Aunque estas preguntas se enfoquen a “problemas”, es importante recordar que la siguiente discusión es válida de igual manera, si no más, si se trata de “oportunidades”.

## 2.2 Lluvia de ideas

Una vez definido el problema, los planificadores de proyectos deben considerar la amplia gama de respuestas posibles. *La lluvia de ideas* es un método sencillo para analizar necesidades y considerar posibles soluciones a un problema. En este método se reúne a un grupo de personas, a las que se pide que expongan espontáneamente sus ideas relativas a una o varias cuestiones, desde problemas a soluciones. Sus ideas van apuntando en una pizarra o en grandes hojas de papel y luego se analizan una a una.

La lluvia de ideas comprende dos fases: la fase creativa (es decir la generación de ideas o enumeración de necesidades) y la fase de crítica (es decir la evaluación y el análisis de esas ideas). En el proceso creativo, los participantes presentan ideas “brutas”, tal y como se les ocurren espontáneamente. Estas ideas pueden ser prácticas, de carácter idealista o muy creativas, y no deben criticarse o analizarse durante esta primera fase, simplemente se deben aceptar y enumerar. Tras hacer el listado de todas las ideas, pueden ampliarse o combinarse.

En la fase de crítica, el grupo debe evaluar las ideas e intentar identificar el fundamento de cada una de ellas, incluso cuando la idea en su conjunto parezca descabellada. Se puede pedir a algunas personas que expliquen o defiendan sus ideas respondiendo a preguntas de las demás personas del grupo. En esta fase también debe evaluarse la capacidad organizacional. La Sociedad Nacional debe preguntarse a sí misma si realmente puede hacer algo en relación al problema prioritario que se ha identificado. Algunas de las preguntas que ayudan a la SN a analizar la afinidad entre las soluciones propuestas y las capacidades organizacionales son:

- ¿Tenemos o podemos conseguir el personal y voluntarios adecuados?
- ¿Estamos ya demasiado comprometidos con otras actividades?
- ¿Está el área del proyecto excesivamente alejada como para realizar una supervisión apropiada?

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja está comprometido a satisfacer las necesidades de numerosos grupos vulnerables distintos de la sociedad, y a veces debe tomar difíciles decisiones sobre **qué hacer y qué no hacer**. Incluso disponiendo de recursos económicos y personales a través de otras Sociedades Nacionales y la Federación, **siempre es probable que las necesidades locales superen a los recursos disponibles**. En la planificación y gestión de nuevos proyectos debe imperar el realismo en relación a la capacidad real de cada Sociedad Nacional. A veces, una necesidad importante no puede satisfacerse hasta que la Sociedad Nacional no haya desarrollado su capacidad operativa y la aptitud de su personal. Por ello, cada Sociedad Nacional debe poseer un Plan de Desarrollo global basado en la evaluación general de prioridades y oportunidades.

Si usted admite que su SN no tiene la capacidad para iniciar un proyecto concreto, aún siendo urgentemente necesario, puede tener que planificar, por el momento, una actividad más modesta en un área de prioridad inferior. La estrategia de planificación incluye tanto la decisión de qué hacer, como la de qué no debe intentarse.

Tras comprender y discutir todas las ideas y considerar las capacidades organizacionales, el grupo debe alcanzar un consenso relativo a las tres ideas más importantes o a una

combinación de ideas para la implementación. De esta lista más corta, el grupo debe seleccionar una idea para cuya implementación esté más capacitado

### **2.3 Determinar el alcance y los objetivos del proyecto**

Tras seleccionar la solución que se va a implementar, los planificadores de proyectos deben establecer claramente el alcance del proyecto propuesto. La declaración del alcance del proyecto debe enunciar en términos generales el propósito y las metas del proyecto. A esta declaración general deben seguirle los objetivos más concretos que pretenden cumplirse. El siguiente extracto de un plan estratégico de proyecto de cinco años (1998-2002), relativo a la Preparación para Desastres Basada en la Comunidad de la Media Luna Roja de Bangladesh, ofrece un ejemplo de una declaración del alcance del proyecto, una declaración de la meta del proyecto y los objetivos específicos del proyecto.

#### **Preparación para Desastres Basada en la Comunidad (PpDBC) Plan estratégico de cinco años (1998-2002), Media Luna Roja de Bangladesh (MLRB)**

**Alcance del proyecto:** El proyecto de preparación para desastres basada en la comunidad, de cinco años de duración, va a ayudar a comunidades vulnerables a desarrollar sus capacidades para hacer frente por sí mismos a desastres futuros o prevenirlos. Esto supone transformar la Media Luna Roja de Bangladesh de una organización muy centralizada, operativa a nivel de socorro reactivo, en una organización proactiva de preparación para desastres y socorro con capacidad operacional a nivel de distrito. Este proyecto propone el fortalecimiento de la capacidad en los niveles de Sede Central, de Unidades de distrito y comunitario.

**Meta del proyecto:** Desarrollar la capacidad de las personas más vulnerables y la organización relativa a la preparación para desastres y el socorro en casos de desastre, y contribuir a la coordinación de la gestión de desastres en los ámbitos nacional y local.

**Objetivos específicos para el primer año:**

- Crear, capacitar y equipar al Equipo de Intervención Anticipada en Casos de Desastre de la Sede Central.
- Reactivar 5 Unidades (de distrito) adicionales de la MLRB y, tras su orientación e introducción, involucrarlas en actividades de PpDBC acordadas con las Unidades.
- Iniciar y capacitar a responsables del nivel de Unidad en las Descripciones de Trabajo acordadas en cada una de las 5 Unidades seleccionadas.
- Implicar a las Unidades en trabajos de desarrollo con dos comunidades vulnerables en cada uno de los 18 distritos (13 Unidades de PpDBC ya existentes y 5 nuevas) mediante proyectos de saneamiento y agua potable.
- Activar y reconstituir 54 comités para la gestión de alojamientos en las regiones de Noakhali y Barguna, con el rol aceptado de gestión de alojamientos para casos de ciclón
- Establecer un fondo para al menos 8 Unidades de Socorro de Emergencia en Casos de Desastre adicionales.
- Realizar un concurso en al menos 500 escuelas para la creación de pósters que traten del tema de la preparación para desastres en escuelas.

#### **Metas y objetivos**

Las metas describen de manera general el propósito global del proyecto. Los objetivos son mucho más concretos. Cuando escriba los objetivos, recuerde utilizar las directrices SMART (del inglés *specific, measurable, achievable, realistic, time-bound*), que describen los objetivos como:

- específicos
- mensurables

- alcanzables
- razonables
- enmarcados temporalmente

Tras definir el alcance del proyecto, sus metas y objetivos, la siguiente etapa consiste en elaborar una descripción y una estrategia del proyecto más detalladas, que den respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos del problema va a tratar el proyecto? ¿Qué aspectos no va a tratar?
- ¿Quién va a beneficiarse de este proyecto?
- ¿Qué necesidades se van a satisfacer?
- ¿Qué van a obtener los beneficiarios?
- ¿Qué se espera de los beneficiarios?
- ¿Cuál es la estrategia general que va a seguir este proyecto?
- ¿Qué consecuencias se esperan como resultado de este proyecto?
- ¿Cuál es la metodología seguida para la implementación del proyecto y de cada uno de sus componentes?

El Anexo 1 es un ejemplo extraído de una estrategia y metodología de proyecto que tienen como fin alcanzar la meta de “movilizar, involucrar y apoyar a las comunidades más vulnerables ... hacia la autosuficiencia [relativa a la preparación para desastres].”

### **3. Elaborar el plan del proyecto**

Una vez establecidos el alcance, las metas y la estrategia general del proyecto, los objetivos específicos deben convertirse en etapas de planificación y se deben determinar los detalles de la implementación del proyecto. Existen numerosas herramientas para apoyar a los planificadores en este proceso. Incluyen:

- listas de verificación para la planificación de proyectos
- planes de trabajo para proyectos
- diagramas de Gantt (diagramas de barras)
- análisis con el modelo lógico
- presupuestos

#### **3.1 Listas de verificación para la planificación de proyectos**

La herramienta más simple de planificación de un proyecto es la lista de verificación. Es sólo algo más sofisticada que las listas de verificación que frecuentemente preparamos a diario, p. ej. la lista de la compra. De la misma manera, puede elaborarse una lista de verificación para la planificación de un proyecto, que identifique todo aquello que debe ser realizado, cuándo y por quién. La idea es que, antes de comenzar una nueva actividad, se examine minuciosamente esa actividad, y se prevea todo lo que será necesario hacer. La lista de verificación nos recuerda las cosas que se deben hacer y nos permite ir haciendo un seguimiento del progreso. Las listas de verificación para la planificación de un proyecto

siguen un mismo patrón general, aunque los detalles varían de un proyecto a otro. En el Anexo 5 se adjunta un formulario de muestra de una lista estándar de verificación para un proyecto.

### **3.2 Planes de trabajo para proyectos**

Los planes de trabajo definen las etapas, plazos y responsabilidades específicos relativos a la realización de las tareas. En prácticamente cualquier planificación incluyen:

- Algunos subplanes detallados, describiendo diferentes tipos de actividades.
- Calendarios o marcos temporales para la implementación, que muestran el comienzo y final de cada etapa y cómo se encuadra cada una de ellas en la duración total del proyecto. Como ejemplo de calendario de implementación véase el Anexo 3.
- Distribución de obligaciones, indicando quién es responsable de qué tipo de actividad y quién es responsable de la gestión y coordinación generales. Véase el Anexo 2 como ejemplo relativo a la planificación para un proyecto de reasentamiento.
- Lista de participantes, mostrando cuántas personas están involucradas en el proyecto, su titulación y cualificación, y el período de tiempo en el que van a trabajar en el proyecto correspondiente.

Los planes de trabajo deben deslindar las diversas tareas del proyecto y destacar la relación y dependencia entre ellas. También deben determinar los recursos existentes y adicionales requeridos para concluir cada tarea. La suma de recursos, tiempo y costos se utiliza para estimar el calendario y el presupuesto de un proyecto.

### **3.3 Diagrama de Gantt (diagrama de barras)**

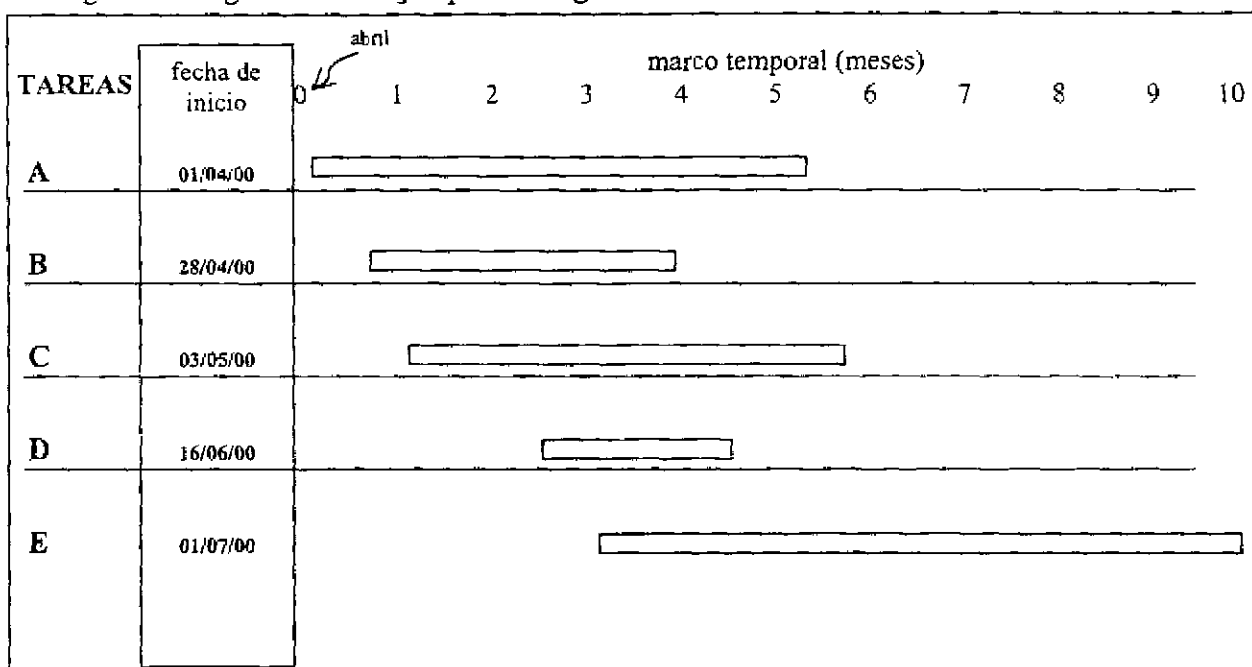
Una de las técnicas de planificación más populares para preparar el calendario de las tareas, elaborar informes y hacer el seguimiento de proyectos sencillos, es el diagrama de Gantt o diagrama de barras. En esta técnica se hace una representación gráfica del progreso de un proyecto frente al marco temporal en el que debe estar concluido. Los diagramas de Gantt son excelentes representaciones gráficas para programar la ejecución de varias actividades de un proyecto. Pueden usarse como modelos simples y de fácil entendimiento para comunicar información a todos los niveles, o para la gestión y la supervisión de proyectos. Los diagramas de Gantt permiten a los directores de proyectos planificar todas las actividades, estimar el tiempo necesario para concluir cada una de ellas, estimar el tiempo requerido para concluir el proyecto en su conjunto y hacer un seguimiento del progreso del proyecto. Para preparar un diagrama de Gantt:

1. Enumere cada una de las actividades o tareas específicas que deben llevarse a cabo.
2. Establezca el orden de ejecución de esas actividades.
3. Estime la duración de esas actividades (en cooperación con las personas responsables de llevar a cabo esas actividades).
4. Enumere todas las actividades en orden cronológico y determine cuáles pueden llevarse a cabo simultáneamente y cuáles requieren ser llevadas a cabo de acuerdo a una determinada secuencia.

5. Considere los requerimientos de recursos y asigne esos recursos a la actividad correspondiente.

Los diagramas de Gantt pueden realizarse fácilmente sobre papel especial para diagramas o trazando líneas sobre papel blanco. Son un elemento común del *software* de planificación de proyectos, pero cualquier programa de hoja de cálculo o procesamiento de textos sofisticado puede ser usado igualmente para crear este tipo de diagramas.

El siguiente diagrama es un ejemplo de diagrama de Gantt:



En el diagrama de Gantt el eje horizontal representa la escala temporal para llevar a cabo el proyecto. Las unidades temporales pueden ser días, semanas o meses, dependiendo de la duración total del proyecto. La lista de tareas o actividades del proyecto se muestra en la columna izquierda. El marco temporal para cada actividad, mostrando su comienzo, duración y conclusión, se representa mediante barras horizontales trazadas sobre cada línea. Es por ello que a estos diagramas se les denomina también diagramas de barras. Las barras se trazan de acuerdo a una escala temporal representada en la parte superior del diagrama; la longitud de cada barra representa el tiempo estimado necesario para llevar a cabo la actividad correspondiente. En cualquier momento puede medirse el progreso real de las actividades del proyecto en relación al calendario planificado, representando el progreso directamente sobre el diagrama. El Anexo 3 muestra un diagrama de Gantt que refleja el "Calendario de Implementación para un Proyecto de Reasentamiento".

### 3.4 El modelo lógico

#### 3.4.1 Aspectos generales del modelo lógico

Una herramienta útil para la planificación de proyectos más complejos es el enfoque del modelo lógico. La idea de esta herramienta es identificar todos los elementos principales de

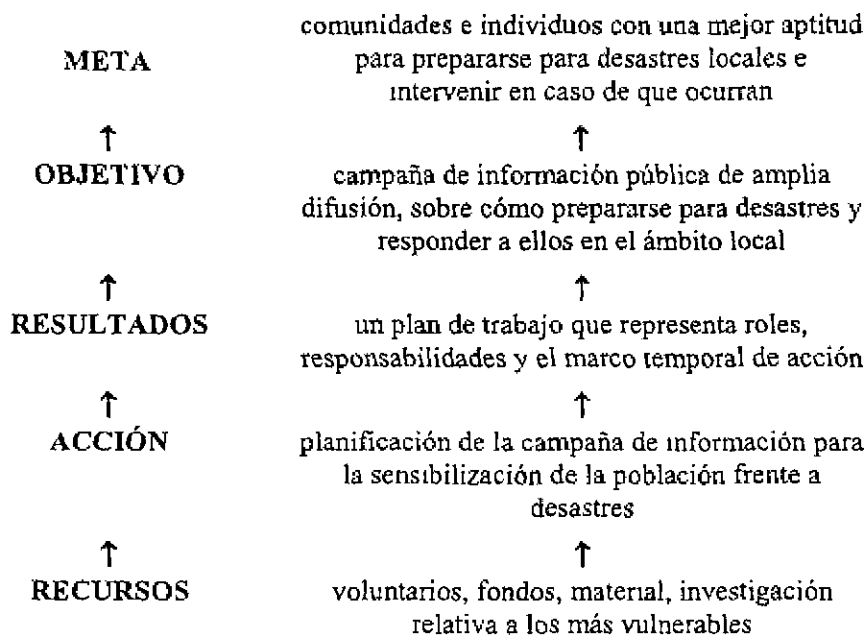
una nueva propuesta y examinar cómo se corresponden entre ellos. El modelo lógico requiere que usted:

- escriba las *actividades* planificadas en un orden determinado, que le ayude a comprobar si una etapa conduce a la siguiente,
- anote todas las *hipótesis* que esté asumiendo, y que examine si son o no ciertas,
- identifique *indicadores* de progreso.

### 3.4.2 Enumeración de actividades

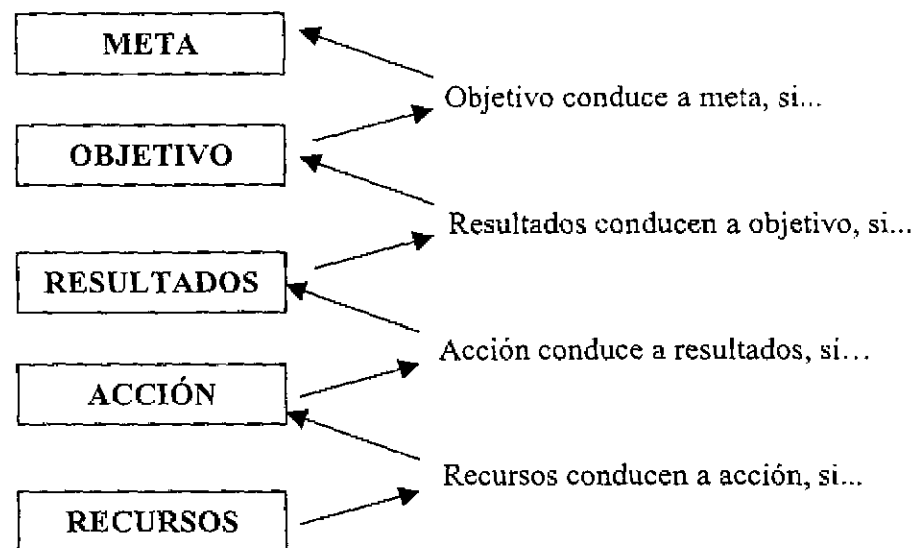
La primera fase es considerar el proyecto como una serie de actividades en la que una etapa conduce a la siguiente. Esto suele representarse situando los recursos en la parte inferior de la hoja y avanzando hacia la meta, representada en la parte superior. Este concepto queda ilustrado en el siguiente diagrama, en el que se comienza por los “recursos” de la base y se va avanzando hacia arriba.

#### Ejemplo: Campaña de sensibilización frente a desastres



### 3.4.3 Examen de hipótesis (condiciones de consecución)

Las acciones sólo provocan los resultados deseados, si las hipótesis de planificación son correctas. En el ejemplo anterior, el *recurso* “voluntarios” únicamente contribuirá a la *acción* “planificación de una campaña de sensibilización frente a desastres”, si nuestra hipótesis relativa a las aptitudes y el compromiso de los voluntarios es válida. En caso contrario, puede que la *acción* no tenga lugar. El siguiente diagrama muestra que una fase del plan sólo conduce a la siguiente *SI* ciertas hipótesis son ciertas.



### 3.4.4 Indicadores de progreso

La versión completa del modelo lógico como instrumento de planificación también incluye los **indicadores** de progreso que va a someter a seguimiento una vez que comience con la implementación de su plan. En el Anexo 4 “Programa de la Cruz Roja/Media Luna Roja de capacitación en primeros auxilios comunitarios” se dan algunos ejemplos de indicadores.

### 3.5 Presupuestos

La siguiente etapa en la asignación de recursos es la elaboración de un presupuesto para cada elemento importante del programa. Es crucial disponer de sistemas sencillos y precisos que faciliten la elaboración de presupuestos y el control de costos. Cualquiera que sea el método utilizado, el presupuesto debe ser flexible y prever la inflación de los costos.

En muchos proyectos surgen dificultades con el control del dinero y aparecen problemas en la justificación del uso de los fondos. Esto suele deberse a que el proyecto no ha especificado el sistema de contabilidad que debe usarse desde el principio o a que el sistema elegido no se adapta a la situación del proyecto. P. ej., durante épocas de desastre, una buena contabilidad *in situ* requiere un sistema simple, de uso sencillo, fácil de transportar, y que dé confianza al usuario. Además, exige la capacitación, *antes* de que ocurra el desastre, de cómo usar el sistema. Los representantes sobre el terreno deben tener un sistema de contabilidad, especialmente durante las situaciones de emergencia, que tenga en cuenta las necesidades de flexibilidad y simplicidad. Numerosos organismos han empezado a utilizar recientemente libros de cuentas de campo simplificados, que llevan incorporados unos cuadernos de impresión, de manera que pueden prepararse y mantenerse actas duplicadas o triplicadas. Esta innovación refleja la toma de conciencia de los organismos de que un desastre crea necesidades de contabilidad especiales.

Existe una estrecha relación entre la contabilidad como técnica de planificación y la contabilidad como técnica de control. En este capítulo nos referimos únicamente a la preparación de presupuestos previa a las operaciones. Visto desde esta perspectiva, la contabilidad forma parte de la planificación. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo y la

organización va realizando sus actividades, los resultados reales se irán comparando con los resultados presupuestados (planificados). De esta comparación puede resultar la necesidad de llevar a cabo acciones de corrección. Así, la contabilidad también puede considerarse como un método de evaluación y coordinación de los esfuerzos de la organización.

## **4. Preparar la propuesta del proyecto**

### **4.1 *Escribir y presentar una propuesta de proyecto***

Todo el trabajo de los planificadores del proyecto invertido en conceptualizar y planificar el proyecto debe quedar reflejado en un plan o propuesta de proyecto que exprese el alcance, el calendario, los recursos y los costos del proyecto. Si usted tiene que redactar un texto en relación a un proyecto (una carta a un ministerio, un documento para alguno de los comités de la Sociedad Nacional), puede ser necesario desarrollar diferentes formas de comunicación.

A veces, una autoridad local o una organización de financiación pide que se rellene un formulario de solicitud concreto (especialmente las organizaciones donantes). Incluso cuando tenga que rellenar un formulario, mándelo con una carta de presentación que declare:

- lo que su Sociedad Nacional ya está realizando en ese ámbito,
- qué necesidades nuevas ha identificado,
- lo que quiere hacer en relación a ellas,
- cómo piensa alcanzar las metas,
- qué recursos va a necesitar,
- cómo va a medir el progreso y cómo lo va a mantener a largo plazo,
- por qué piensa que este proyecto es importante.

En algunos casos puede ser necesario añadir información adicional. Por ejemplo, si usted está intentando obtener financiación de un organismo externo, tendrá que adjuntar un presupuesto detallado para justificar los recursos económicos que está solicitando.

### **4.2 *Revisión y crítica del borrador de la propuesta de proyecto***

Antes de entregar o implementar la propuesta, alguien no relacionado con el proyecto debe revisar y criticar la propuesta. Este revisor debe considerar las siguientes cuestiones:

- ¿Se ajusta este proyecto a los principios básicos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja/Media Luna Roja, a las regulaciones del Gobierno, y a los planes de la Sociedad Nacional, incluidos los planes para cooperar con otras organizaciones?
- ¿Se corresponde este proyecto con las realidades económica, social y política locales?
- ¿El proyecto se dirige a los más vulnerables?
- ¿Se ha considerado el impacto del proyecto sobre el medio ambiente?

- ¿Las personas realmente desean y necesitan el proyecto?
- ¿El proyecto parece razonable?
- Si el proyecto es exitoso, ¿cómo va a continuar manteniéndose?

#### **4.3 Descripción del proyecto**

No existe una única receta para la estructura de una propuesta de proyecto. Todo donante o cliente tiene el derecho de pedir que se usen sus requerimientos específicos para la descripción del proyecto. Antes de escribir una propuesta de proyecto, usted debe comprobar la información que pide el donante potencial e incluirla en su propuesta. En general, las propuestas exigen que se incluya la siguiente información:

### **ESTRUCTURA PARA PROPUESTAS DE PROYECTO**

#### **1. Identificación y descripción del problema**

- datos básicos relativos al país, región, sector, comunidad
- definición del problema:
  - información clara sobre la gravedad del problema
  - causas del problema
- esfuerzos a nivel local para resolver el problema
- conocimientos y experiencia en relación a esfuerzos en otros lugares
- resumir por qué es necesario un nuevo proyecto

#### **2. El proyecto propuesto**

- descripción breve del proyecto
- declaración de las metas del proyecto y los objetivos específicos en términos de resultados esperados
- por qué es apropiada la solución propuesta
- identificación y rechazo de otras alternativas
- beneficios esperados del proyecto (directos e indirectos)

#### **3. Plan de acción**

- descripción de actividades
- calendario, incluyendo elaboración de informes y evaluación

#### **4. Gestión y personal**

- estructura organizacional para la gestión del proyecto
- funciones, responsabilidades de los diversos empleados de rango superior
- requerimientos relativos al personal y a la selección de candidatos

#### **5. Presupuesto**

- presupuesto de gastos resumido
- descripción y costos de los insumos necesarios
- proyección financiera a largo plazo

## 6. Fuentes de financiamiento previstas

- fuentes propuestas y cantidades de financiamiento inicial
- otras posibles fuentes de asistencia
- plan financiero a largo plazo para los gastos corrientes

Una forma práctica de resumir la propuesta de un proyecto es usar un diagrama de actividades, que ofrece un rápido resumen visual de las diferentes actividades del proyecto y su correspondencia con los apartados y aspectos clave de la propuesta escrita. Aunque los diagramas de actividades deben contener algunas informaciones generales, se pueden adaptar para satisfacer sus necesidades y situación específicas. En el caso de la Media Luna Roja de Bangladesh, el diagrama de actividades contiene los siguientes encabezamientos de columnas: número identificativo (corresponde al objetivo del proyecto descrito en la propuesta), descripción (breve) de actividades, marco temporal (para la implementación de actividades), responsabilidad, personas requeridas, material requerido, costos unitarios, requerimientos presupuestarios y observaciones. En el Anexo 6 puede consultarse un ejemplo de diagrama de actividades.

## 5. Seguimiento, evaluación y elaboración de informes

### 5.1 Seguimiento

Su plan de proyecto también debe marcar unos hitos, para que durante el seguimiento se pueda confirmar su conclusión o determinar una posible desviación. Incluso con un buen plan y un buen presupuesto, no se puede esperar que el trabajo real avance sin algunos problemas de cuando en cuando. Mientras se implementa el proyecto, es importante hacer un seguimiento y control del progreso en base a los objetivos que se establecieron en el plan del proyecto. Además de garantizar que se observan los objetivos del proyecto, puede ser necesario hacer ajustes para hacer frente a desafíos, obstáculos y oportunidades imprevistos, según vayan surgiendo. Este seguimiento debe realizarse en paralelo a la presentación de informes requeridos por los donantes. Durante todas las fases de implementación del proyecto los costos reales deben compararse constantemente con el presupuesto planificado. Este seguimiento financiero es la forma más fácil de comprobar una desviación del plan.

### 5.2 Evaluación

Las evaluaciones deben determinar la eficacia y el impacto del proyecto. Además deben examinar el proceso aplicado para llevar a cabo el proyecto. La evaluación determina el valor de un programa. Cuando se evalúa un proyecto, se da respuesta a las siguientes preguntas: “¿Qué ha logrado el proyecto?”, “¿Se han alcanzado las metas originales?”, “¿Qué resultados inesperados hemos obtenido (tanto positivos como negativos)?”, “¿Debe extenderse este proyecto a otras regiones?”. La evaluación normalmente se realiza como última fase de la actividad total del programa, para determinar el resultado final y comparar los logros reales con los planificados.

Al ser el seguimiento y la evaluación funciones básicas esenciales para la gestión eficaz de programas de preparación para desastres y de intervención en situaciones de emergencia, y para lograr los objetivos del programa, estas actividades interrelacionadas deben

planificarse en el documento del proyecto. El documento debe especificar cuándo y cómo deben llevarse a cabo el seguimiento y la evaluación del proyecto, incluyendo qué indicadores se van a usar para hacer el seguimiento del progreso y determinar el éxito.

### **5.3 Elaboración de informes**

#### **5.3.1. La necesidad de elaborar informes**

La mayoría, si no todos los proyectos, exigen la presentación de informes. El plan del proyecto debe identificar quién debe recibir información y datos actuales relativos al proyecto, qué tipo de información debe recibir, y cómo se van a elaborar los informes.

El personal en misión frecuentemente es responsable de recopilar datos y de presentar esta información a la dirección de la organización, que entonces basa parcialmente sus acciones y decisiones en esta información. En estos casos es crucial que la información proporcionada ayude a los responsables de la toma de decisiones a aclarar problemas concretos y a tomar decisiones con fundamento. Informes e información pueden facilitar las acciones y resoluciones de los responsables de la toma de decisiones:

- si se selecciona y presenta sólo información relevante para el contexto del responsable de la toma de decisiones,
- si se organiza lógicamente la información (es decir, estructurando, agrupando y clasificándola),
- si se proporcionan un análisis inicial y recomendaciones (es decir, evaluación, validación, comparación, síntesis e interpretación),
- si se formatea el documento para facilitar su lectura, centrando la atención en los puntos principales.

La elaboración de informes oportuna, regular y precisa es la herramienta más importante para garantizar un buen apoyo a la gestión y asegurar una financiación suficiente para una intervención de emergencia o programas de preparación para desastres a más largo plazo. Los informes son herramientas de gestión que proporcionan información clave para favorecer la toma de decisiones eficaz, los esfuerzos de recaudación de fondos y las relaciones con donantes. Una elaboración de informes cuidadosa también es importante para garantizar el sentido de la responsabilidad y la transparencia en el uso de fondos y en la implementación de programas. La recopilación y la presentación de información deben tener siempre un propósito claro y realizarse con una audiencia específica en mente.

Es frecuente que el personal, al establecer prioridades, sitúe la función de elaboración de informes en un nivel bajo de prioridad. Las organizaciones que intervienen en situaciones de emergencia deben, como medida de preparación, establecer y comunicar a todo el personal sus expectativas relativas a la elaboración y presentación de informes. El personal debe comprender que la elaboración de informes es una parte crucial de su trabajo; no debe considerarse como carga, sino más bien como una herramienta esencial para la toma de decisiones.

### 5.3.2 Contenido de los informes

#### Propósito de los informes de actividades del proyecto

Los informes se elaboran mensual o trimestralmente, y anualmente, y se entregan a los propios supervisores, a la sede central de la organización y, si fuera requerido, a los organismos donantes. Estos informes:

- contribuyen a facilitar los llamamientos a nivel nacional y los esfuerzos de recaudación de fondos,
- mantienen a los mandos directivos y donantes al corriente e informados en relación al progreso, logros y desafíos,
- son útiles para la planificación futura de programas y el establecimiento de estrategias,
- sirven como memoria institucional e historia documentada,
- destacan oportunidades, problemas y restricciones potenciales,
- garantizan el sentido de la responsabilidad y la transparencia en el uso de fondos y en la implementación de programas.

#### Contenido de los informes de programas y actividades

Los informes de proyectos normalmente incluyen, como mínimo, la siguiente información:

- descripción e informe de situación de las actividades concluidas o en curso (fechas, participantes, beneficiarios y resultados),
- descripción de desafíos, restricciones o problemas especiales surgidos durante la implementación de actividades,
- prioridades, plan de trabajo y metas para el siguiente mes, trimestre y/o año,
- nuevos acontecimientos y preocupaciones importantes.

## **Anexo 1: Estrategia y metodología de proyecto: Preparación para Desastres Basada en la Comunidad (PpDBC)**

**Meta del proyecto:** Movilizar, involucrar y apoyar a las comunidades más vulnerables en cada distrito participante, para lograr autosuficiencia relativa a la preparación para desastres.

Este anexo ha sido extraído del Plan Estratégico de Preparación para Desastres Basada en la Comunidad de la Media Luna Roja de Bangladesh; la duración del proyecto es de cinco años (1998-2002).

### ***Estrategia y metodología del proyecto***

El agua potable y el saneamiento fueron seleccionados como puntos apropiados para acceder a la comunidad, ya que el saneamiento deficiente había sido identificado como prioridad primordial en las actividades de diagnóstico rural participativo (*participatory rural appraisal*) llevadas a cabo a nivel comunitario, y porque está universalmente reconocido como causa individual más importante de enfermedades en Bangladesh. Las actividades para la protección contra desastres relativas al agua potable y saneamiento (extensión y coronación de pozos tubulares, pruebas de arsénico, y elección de emplazamiento adecuado para letrinas, construcción a nivel más elevado) son un componente fundamental de la preparación para desastres. Esta actividad también aporta a la Unidad experiencia útil para la implementación y gestión de proyectos, y un mayor entendimiento relativo a las necesidades que tienen las personas vulnerables. La secretaria responsable de construcciones y propiedades (*Construction and Estates Department*) va a prestar asistencia técnica.

Se pretende iniciar una relación de confianza con las comunidades más vulnerables mediante la capacitación en primeros auxilios comunitarios y la sensibilización en materia de salud. Esta tarea será realizada por voluntarios del Equipo de Preparación para Desastres de la Unidad (*Unit Disaster Preparedness Squad*) y su responsable a nivel de Unidad. Para ello son necesarios unos buenos conocimientos relativos al desarrollo comunitario y la selección y capacitación cuidadosas de responsables y voluntarios de la Unidad. Esta actividad de proyecto ha sido bien aceptada a nivel comunitario en Bangladesh y debe demostrar que es implementable y apropiada para el desarrollo y la organización comunitarios para la preparación para desastres futura.

El ejercicio inicial de diagnóstico rural participativo fue realizado con las comunidades identificadas como más vulnerables en cada distrito. El componente de género de la evaluación destacó el hecho de que las mujeres y los niños frecuentemente eran más vulnerables a los desastres que los hombres, dentro de una misma familia o dentro de un *para* (denominación de un grupo de familias). Para abordar este problema va a ser importante involucrar a las mujeres en el programa, así como sensibilizar a los hombres y dirigentes locales en relación a estos asuntos.

Los responsables a nivel de Unidad, junto con Equipos de PpDBC de la Unidad, van a identificar tres comunidades (2 en el primer año) en cada uno de sus distritos de no más de

200 familias homogéneas y consideradas como las más vulnerables a desastres. Estas comunidades serán recomendadas entonces para el proyecto al Comité Ejecutivo de la Unidad (*Unit Executive Committee, UEC*).

Antes de comenzar con el trabajo del proyecto, se debe pasar revista a las comunidades seleccionadas por las Unidades, a fin de cerciorarse de que realmente son las más vulnerables. Tras la aprobación, y sujeto al compromiso de la comunidad en relación a un proyecto de agua potable y saneamiento, se pedirá a la comunidad que nombre a un Grupo de PpDBC, que será responsable de organizar las tareas, contribuciones, mantenimiento, etc. del proyecto. De las tres personas que forman el grupo, al menos una debe ser elegida por las mujeres. La gestión del proyecto va a estar en manos de la Unidad, bajo supervisión técnica de la Sede Central.

Se ha propuesto apoyar directamente a estos Grupos durante un período máximo de dos años, primero a través del proyecto de agua potable y saneamiento, y posteriormente a través de otras actividades relacionadas con la PpD. Los Grupos seguirán conectados al sistema descentralizado de la Unidad de PpDBC, para la alerta anticipada de desastres, apoyo a sus organizaciones locales, etc., y es deseable que también en el futuro tomen contacto con otras actividades de la Unidad de la MLRB, como actividades de la MLR de la Juventud y de salud. La meta a largo plazo es que las Unidades patrocinen y apoyen a esas comunidades vulnerables por propia iniciativa y con sus recursos.

## Anexo 2: Proyecto de reasentamiento rural – cuadro de roles y responsabilidades

Esta lista de comprobación presenta las actividades y tareas que deben realizarse para reasentar con éxito hogares en una región afectada por corrimientos de tierras. El eje vertical enumera las tareas, mientras que el eje horizontal, en la primera línea, menciona los organismos, ministerios, organizaciones y/o acuerdos con responsabilidades en la realización de las tareas.

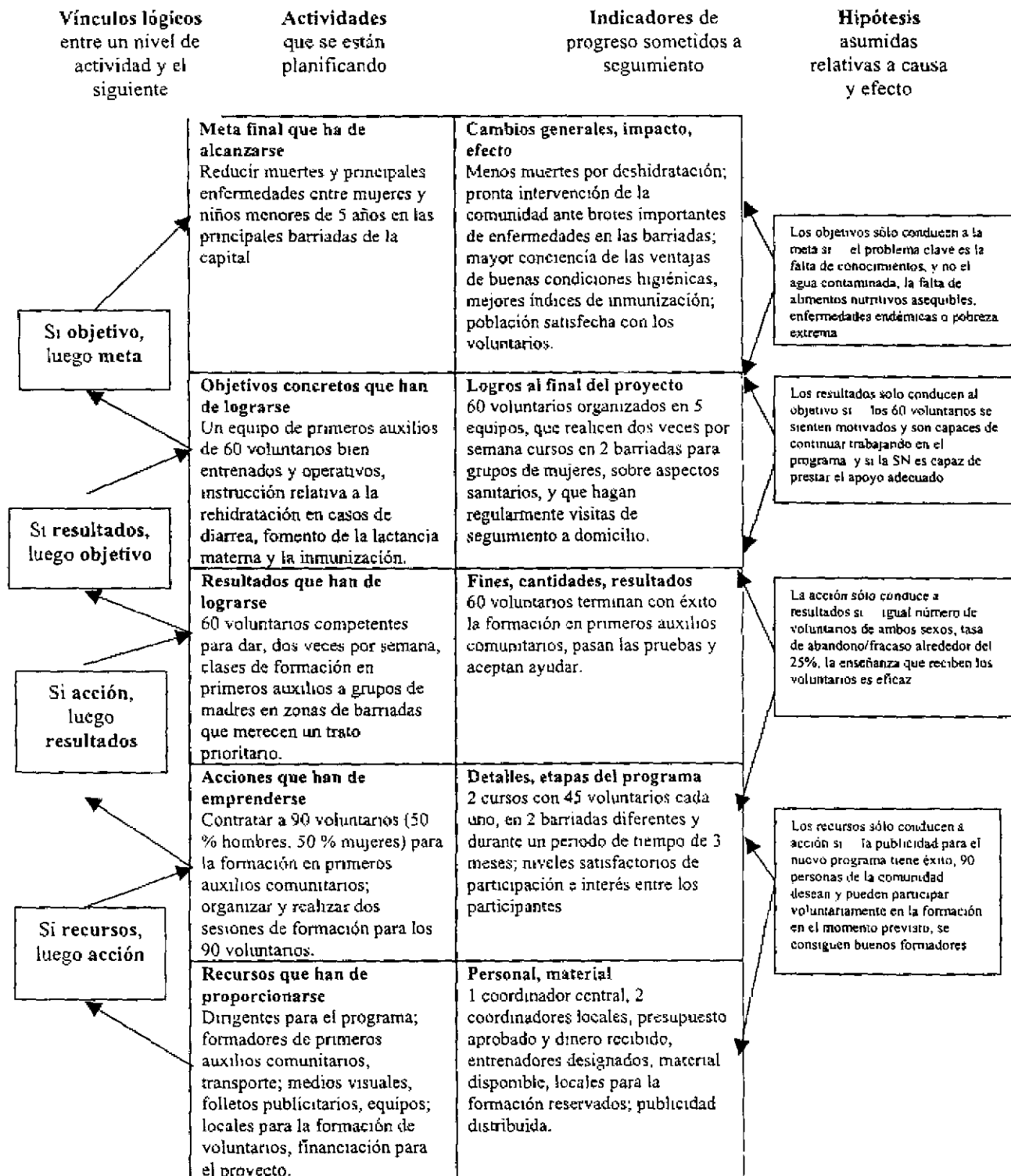
|                                                                           | vecinos afectados | propietarios de la tierra donde va a realizarse el reasentamiento | cooperativas de propietarios de la tierra | ONG internacionales y organizaciones de las Naciones Unidas | ONG locales y CR/MLR | organismos gubernamentales: trabajo, asistencia social, etc | ministerio responsable de situaciones de emergencia y protección civil | empresas del sector privado |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| evaluación de peligros                                                    |                   |                                                                   |                                           |                                                             |                      |                                                             | XX                                                                     |                             |
| lista de las familias más vulnerables                                     | XX                |                                                                   |                                           |                                                             | XX                   |                                                             |                                                                        |                             |
| selección y delimitación de nuevas parcelas para el reasentamiento        | XX                | XX                                                                |                                           |                                                             | XX                   |                                                             |                                                                        |                             |
| construcción de nuevas carreteras y puentes                               | XX                |                                                                   | XX                                        |                                                             | XX                   |                                                             |                                                                        | XX                          |
| lista de equipos de construcción de edificios de las familias trasladadas | XX                | XX                                                                |                                           |                                                             |                      |                                                             |                                                                        |                             |
| suministro de agua para los edificios                                     |                   |                                                                   |                                           |                                                             | XX                   |                                                             |                                                                        |                             |
| suministro de agua potable                                                |                   | XX                                                                | XX                                        |                                                             |                      |                                                             |                                                                        | XX                          |
| asistencia gubernamental para el reasentamiento                           |                   |                                                                   |                                           |                                                             | XX                   | XX                                                          | XX                                                                     |                             |
| búsqueda de donantes                                                      |                   |                                                                   |                                           | XX                                                          |                      |                                                             |                                                                        |                             |
| construcción en las parcelas delimitadas                                  | XX                |                                                                   |                                           |                                                             |                      |                                                             |                                                                        | XX                          |

### Anexo 3: Calendario de implementación para un proyecto de reasentamiento

|   | objetivo                                                                                   | duración de la implementación | marzo 1996                                                                        | abril 1996                                                                        | junio 1996                                                                            | julio 1996 | agosto 1996 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 1 | evaluación de peligros                                                                     | 2 semanas                     |  |                                                                                   |                                                                                       |            |             |
| 2 | lista de las familias más vulnerables                                                      | 3 semanas                     |  |                                                                                   |                                                                                       |            |             |
| 3 | búsqueda de donantes                                                                       | 8 semanas                     |  |                                                                                   |                                                                                       |            |             |
| 4 | selección y delimitación de nuevas parcelas para el reasentamiento                         | 6 semanas                     |  |                                                                                   |                                                                                       |            |             |
| 5 | lista de equipos de construcción de edificios de las familias trasladadas                  | 2 semanas                     |  |                                                                                   |                                                                                       |            |             |
| 6 | suministro de agua para la construcción                                                    | 3 semanas                     |                                                                                   |  |                                                                                       |            |             |
| 7 | suministro de agua potable                                                                 | 4 semanas                     |                                                                                   |                                                                                   |     |            |             |
| 8 | concesión de créditos gubernamentales para el reasentamiento y créditos para los afectados | 2 semanas                     |                                                                                   |                                                                                   |   |            |             |
| 9 | construcción de nuevas carreteras y puentes                                                | 15 semanas                    |                                                                                   |                                                                                   |  |            |             |

## Anexo 4: Ejemplo—método del modelo lógico

### Programa de la CR/MLR de capacitación en primeros auxilios comunitarios



Anexo 5: Lista de verificación para la planificación de un proyecto

| Lista de verificación estándar |       |                  |                                   | Fecha:            |
|--------------------------------|-------|------------------|-----------------------------------|-------------------|
| prioridad                      | plazo | tiempo requerido | para hacer: tarea, meta, proyecto | situación /acción |
|                                |       |                  |                                   |                   |
|                                |       |                  |                                   |                   |
|                                |       |                  |                                   |                   |
|                                |       |                  |                                   |                   |
|                                |       |                  |                                   |                   |
|                                |       |                  |                                   |                   |

## Anexo 6: Ejemplo de diagrama de actividades

**Actividad 3: Desarrollo de la PpDBC en áreas seleccionadas mediante un proyecto de agua potable y saneamiento**

| Número<br>identifi-<br>cativo | Actividad                                                                                                                                     | marco temporal |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Respon-<br>sabilidad                            | Perso-<br>nas<br>requeridas | Material<br>requerido | Costo<br>unitario | Presupuesto<br>[TAKA] | Observa-<br>ciones |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
|                               |                                                                                                                                               | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |                                                 |                             |                       |                   |                       |                    |
| 3.1                           | Reuniones de movilización con comunidades vulnerables (13 grupos en 1997 y 10 nuevos grupos en 1998)                                          |                |   |   |   |   |   | X |   |   |    |    |    | responsable a nivel de Unidad + Equipo de PpDBC | dos                         |                       | 23 x 5 000        | 114 954,00            |                    |
| 3.2                           | Capacitación de responsables a nivel de Unidad y del Equipo de PpDBC de la Unidad                                                             |                |   |   |   |   |   | X |   |   |    |    |    | jefe del departamento de PpDBC                  | dos                         |                       | 5                 | 39 000,00             |                    |
| 3.3                           | Facilitar a comunidades la evaluación de sus necesidades de salud y saneamiento mediante evaluación rural participativa y educación sanitaria |                |   |   |   |   |   |   | X |   |    |    |    | responsable a nivel de Unidad + Equipo de PpDBC | una                         |                       | 36                | 80 000,00             |                    |
| 3.4                           | Examinar el contenido de arsénico y sustancias químicas en el agua de los pozos tubulares en 36 comunidades                                   |                |   |   |   |   |   |   | X |   | X  | X  | X  | miembro del Equipo + dirigente comunitario      | dos                         | equipo de análisis    | 18x2x3.000        | 108.000,00            |                    |
| 3.5                           | Discutir y acordar términos y condiciones del proyecto de agua potable y saneamiento                                                          |                |   |   |   |   |   |   | X |   |    |    |    | responsable a nivel de Unidad + Equipo de PpDBC | dos                         |                       | 36                | 51.012,00             |                    |
| 3.6                           | Seleccionar beneficiarios para pozos tubulares y letrinas de zanja tras el estudio de viabilidad                                              |                |   |   |   |   |   |   | X | X | X  |    |    | Grupo comunitario de PpDBC                      |                             |                       | 23                | 8.993,00              |                    |

| Número<br>identifi-<br>cativo | Actividad                                                                                                | marco temporal |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Respon-<br>sabilidad                                                          | Perso-<br>nas<br>reque-<br>ridas | Material<br>requerido                                                 | Costo<br>unitario | Presupuesto<br>[TAKA] | Observa-<br>ciones |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
|                               |                                                                                                          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |                                                                               |                                  |                                                                       |                   |                       |                    |
| 3.7                           | Proporcionar a la comunidad capacitación en el desarrollo de conocimientos relativos a letrinas de zanja |                |   |   |   |   |   |   | X | X | X  | X  | X  | responsable a nivel de unidad + director, PpDBC                               |                                  |                                                                       | 36                | 25.000,00             |                    |
| 3.8                           | Demostración del proceso de instalación y del mantenimiento de letrinas sanitarias                       |                |   |   |   |   |   |   | X | X | X  | X  | X  | Responsable Interno de la Unidad + miembro del Equipo + dirigente comunitario |                                  |                                                                       | 36                | 48.300,00             |                    |
| 3.9                           | Capacitación en mantenimiento de pozos tubulares para los Grupos de PpDBC                                |                |   |   |   |   |   |   |   | X | X  | X  | X  |                                                                               |                                  |                                                                       | 36                | 110.000,00            |                    |
| 3.10                          | Suministro e instalación de pozos tubulares en dos sitios del proyecto en cada unidad (18x2), total 36   |                |   |   |   |   |   |   |   | X | X  | X  | X  | jefe del departamento de gestión de desastres + ULO + grupo de PpDBC          | una                              | 36x2 pozos tubulares profundos o 36x200 pozos tubulares superficiales | 18x4x45.000       | 3.240.000,00          |                    |
| 3.11                          | Proporcionar material para la producción de letrinas de zanja en cada unidad (18x2), total 36            |                |   |   |   |   |   |   |   | X | X  | X  | X  | jefe del departamento de gestión de desastres                                 | una                              |                                                                       | 23x200x900        | 4.140.000 00          |                    |