



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

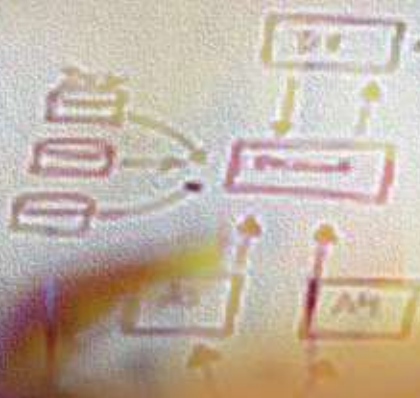
Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Manual de proyectos de desarrollo

*bajo el enfoque de gestión
orientada a resultados*

José Luis Alvarez R.



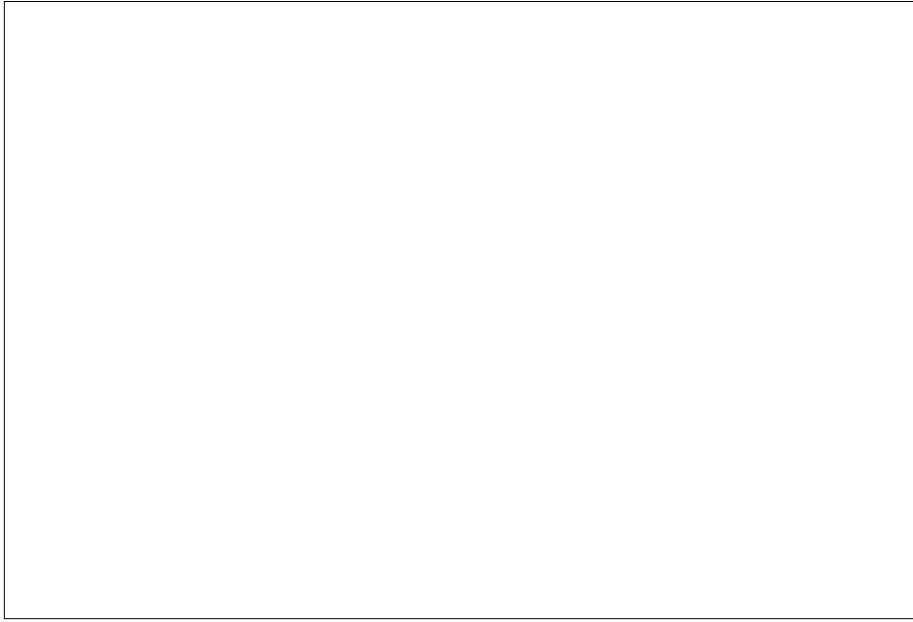
Manual de proyectos de desarrollo

*bajo el enfoque de gestión
orientada a resultados*

José Luis Alvarez R.



HORIZONS
of friendship • d'amitié • de amistad



Consejo Editorial:

Patricia Rebolledo – Kloques

María Luisa Preinfalk Fernández

Bill Fairbairn

Artes digitales y diseño:

Luisa Garbanzo

NOTA INTRODUCTORIA: EL POR QUÉ DE ESTE MANUAL

A lo largo de las últimas décadas una amplia mayoría de los organismos de cooperación para el desarrollo, han reconocido que muchos de los esfuerzos encaminados a la superación de las causas de la pobreza, la injusticia y la inequidad, no han alcanzado los resultados que se esperaban. Múltiples experiencias demostraron que las expectativas creadas, iban mucho más allá de lo verdaderamente alcanzado cuando se hablaba de desarrollo.

Si bien, la práctica del desarrollo no es un asunto meramente técnico, sino que pasa por la comprensión de las contradicciones en que se sustenta la lógica y racionalidad del sistema social predominante, desde una perspectiva técnica es posible afirmar que en gran medida el desencanto ante la falta de obtención de resultados, obedece a factores como la poca precisión de los esfuerzos de planificación y a una responsabilidad gerencial ambigua.

Muchos proyectos se caracterizan por una multiplicidad de objetivos y la falta de relación entre éstos y las actividades que se llevan a cabo. Se carece de un enfoque metodológico que asegure la obtención de resultados en el corto, mediano y largo plazo y que supere el simplismo característico de la mera sumatoria de actividades. Muy a menudo, la dimensión de los efectos y los impactos esperados a partir de una iniciativa de desarrollo es un elemento ausente, generando a su vez actitudes gerenciales no comprometidas ni vinculadas con transformaciones que se suponen necesarias para alcanzar desarrollo. Ante la ausencia de metas claras y frecuentes desacuerdos acerca de lo que busca un proyecto, los evaluadores terminan empleando sus propios criterios para determinar los aspectos positivos y negativos. Los resultados subsecuentes del monitoreo y evaluación, por lo tanto, frecuentemente se convierten en causa de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso, en lugar de contribuir al mejoramiento del proyecto.

De este modo, a pesar de las buenas intenciones, se ha creado un círculo vicioso entre un discurso de desarrollo carente de instrumentación lógica y una práctica de formulación y ejecución de proyectos muy ajena a las realidades para las que éstos debieran responder.

Se vuelve necesario solventar estos vacíos e incongruencias. Por esta razón, el presente Manual sobre Gestión de Proyectos se propone el desarrollo de capacidades encaminadas a hacer de esta práctica, un proceso riguroso, pero a la vez claro y sencillo, al alcance de diferentes actores con interés en la materia. Para lograr su cometido, a lo largo de los módulos que lo integran, el texto emplea un abordaje metodológico que pone su énfasis en el pensamiento articulado que se deriva tanto del Marco Lógico, como de la Gestión Basada en Resultados. Este enfoque, comulgado por cada vez un mayor número de organismos de cooperación, agencias de gobierno e instituciones de la sociedad civil, constituye sin lugar a dudas un cambio cualitativo que apunta en la dirección señalada.

José Luis Alvarez R.

INDICE DE CONTENIDO

MODULO 1	
PROYECTOS DE DESARROLLO: NOCIONES Y FUNDAMENTOS	1
OBJETIVOS DEL MODULO # 1	3
1. Un marco conceptual para comprender los proyectos de desarrollo	5
1.1 ¿Qué es un proyecto de desarrollo?	5
1.2 Un marco conceptual	6
2. El Ciclo de Vida del proyecto	8
2.1 Fase de Programación	9
2.2 Fase de Identificación	9
2.3 Fase de Diseño y Formulación	9
2.4 Fase de Ejecución y Seguimiento	11
2.5 Fase de Evaluación	12
3. Proceso de Identificación del Proyecto	13
3.1 Análisis de Involucrados	13
3.2 El Análisis del Árbol de Problemas y Soluciones	17
MODULO 2	
DISEÑO DEL PROYECTO: METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS BÁSICAS	25
OBJETIVOS DEL MODULO # 2	27
1. Diseño y Formulación: diferencias básicas	29
2. El Marco Lógico: orígenes y estructura	30
3. Ventajas que Ofrece el Marco Lógico	31
4. Estructura del Marco Lógico	32
5. Principios del Marco Lógico	34

6.	Componentes del Marco Lógico _____	35
6.1	La Lógica Vertical _____	35
6.2	Lógica Horizontal _____	41
7.	Marco Lógico Completo _____	50
8.	El proyecto visto como cadena de resultados: el RBM _____	54
9.	Expresiones prácticas del enfoque RBM _____	57
9.1	Del Marco Lógico a las matrices de resultados: nocións generales _____	58

MODULO 3

FORMULACIÓN DEL PROYECTO _____ 65

OBJETIVOS DEL MODULO # 3 _____ 67

1.	Qué se entiende por “formulación” _____	69
2.	Los lineamientos para la presentación del proyecto _____	69
3.	El formato _____	69
3.1	Resumen ejecutivo _____	70
3.2	Descripción del proyecto _____	71
3.3	Explicación de contenidos para el documento de proyecto _____	74

MODULO 4

EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO _____ 85

OBJETIVOS DEL MODULO # 4 _____ 87

1.	Nocións de monitoreo y evaluación _____	89
1.1	¿Qué es monitoreo? _____	89
1.2	¿Qué es evaluación? _____	90
1.3	Diferencias entre monitoreo y evaluación _____	91
2	Elaboración del plan de ejecución del proyecto _____	92
2.1	¿Cómo se elabora el Plan de Ejecución? _____	92
2.2	Definición de un sistema de monitoreo o seguimiento _____	93

3.	Empleo de indicadores de Género en los proyectos _____	103
3.1	Criterios de selección _____	103
3.2	Indicadores útiles _____	103

MODULO 5
CLAVES PARA UNA PROPUESTA EXITOSA _____ 115

OBJETIVOS DEL MODULO # 5 _____ 117

1.	Gestión del Proyecto: aspectos claves _____	119
1.1	El proceso de negociación del proyecto _____	119
2.	Precisión metodológica de la propuesta _____	121
3.	Pertinencia y sostenibilidad de los resultados _____	123
4.	Monitoreo y evaluación. _____	123
5.	Participación de otros actores: aprendizaje organizacional y construcción de capacidades _____	124
6.	Incorporación de ejes transversales _____	124
	Bibliografía _____	126



MODULO 1

PROYECTOS DE DESARROLLO: NOCIONES Y FUNDAMENTOS

OBJETIVOS DEL MODULO # 1

Objetivo de Aprendizaje:

Al finalizar este módulo se estará en capacidad de conocer el significado de un proyecto de desarrollo, así como los aspectos comprendidos en el ciclo del proyecto, con énfasis en las tareas propias del proceso de identificación del mismo.

Objetivos de desempeño:

- i. Adoptar un marco conceptual sobre las iniciativas de desarrollo desde el punto de vista de la cooperación internacional.
- ii. Identificar las fases y etapas de un proyecto de desarrollo.
- iii. Apropiarse de las herramientas necesarias para la caracterización de la situación inicial y definición del problema.

1. Un marco conceptual para comprender los proyectos de desarrollo

1.1 ¿Qué es un proyecto de desarrollo?

Entenderemos por proyecto de desarrollo aquél tipo de iniciativa o intervención que apunta a la modificación o transformación de situaciones o circunstancias que inhiben la consecución de objetivos globales de bienestar de los seres humanos.

Tales objetivos globales de bienestar, por lo general están contenidos en pronunciamientos universales o nacionales. Tal es el caso de las Metas del Milenio proclamadas por las Naciones Unidas, y ante las cuales todos los países han logrado un consenso. De igual modo, los Planes Nacionales de Desarrollo (en un país determinado) constituyen también el marco contra el cual se dimensiona el carácter y orientación de los proyectos de desarrollo.

Dado que un proyecto se refiere a una intervención, no es suficiente suponer que un simple conjunto de actividades o la adquisición de determinado tipo de insumos, bastan para referirse a un proyecto. Al respecto, existen varios mitos que han dado forma a modelos mentales tradicionales sobre lo que significa un proyecto. Tales “verdades a medias” o “mentiras completas” han hecho que se desvirtúe la noción misma de proyecto y sus alcances, haciendo de cualquier cosa un proyecto. A lo largo de este manual, procuraremos derribar tales mitos.

MITOS TRADICIONALES SOBRE EL SIGNIFICADO Y ALCANCE DE UN PROYECTO

- Un proyecto se formula para conseguir recursos económicos.
- Es un ejercicio sencillo: se trata de seguir al pie de la letra los lineamientos que suministre la fuente cooperante.
- Es simplemente un conjunto ordenado de acciones.
- Es simplemente un documento.

Por ahora, es importante comprender que desde el punto de vista técnico, un proyecto conlleva varios atributos o características, entre las que conviene mencionar las siguientes:

- i. Es un proceso que implica necesariamente la consecución de resultados en el corto, mediano y largo plazo.
- ii. Se articula a partir de una idea – fuerza (propósito) la cual constituye el norte de dicho proceso.
- iii. Se orienta claramente a la solución o atenuación de una situación problemática.
- iv. Tiene un inicio y tiene un final. No puede ser una intervención de por vida.
- v. Requiere de precisión en el enunciado de todas sus partes y componentes.
- vi. Su definición, implica una estructura presupuestaria, pertinente con las actividades y los productos que se busca alcanzar.

1.2 Un marco conceptual

Existen diversas interpretaciones acerca del significado y alcance de un proyecto de desarrollo. Para los efectos del presente Manual, todo proyecto surge del reconocimiento de una situación problemática que se conoce como “situación inicial” o “situación actual”, la cual comprende una condición o estado de cosas insatisfactoria; es decir, que no llena las aspiraciones de la sociedad o de la institución u organismo a quien le preocupa e incumbe dicha problemática.

A esta situación inicial se ha llegado en virtud de una tendencia histórica; es decir, a lo largo del tiempo ha venido acumulándose o dándose una serie de circunstancias que hacen que en determinado momento, una situación sea concebida como problemática.

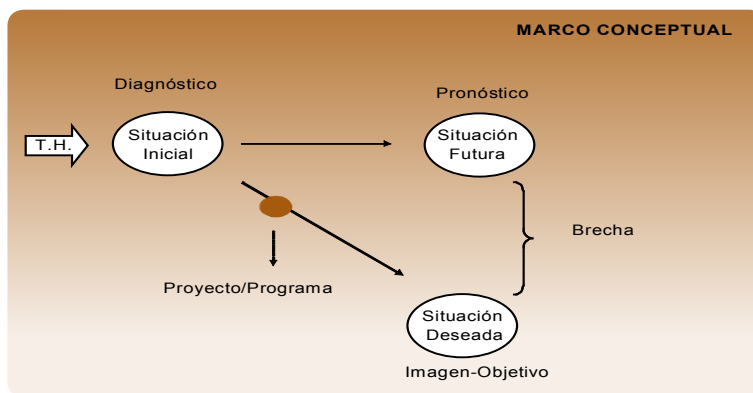
Sin embargo, la calificación que suele hacerse de una situación problemática depende de algo mucho más sutil: de una serie de fines, valores y principios. Es decir, en el buen uso de la palabra, depende de un sistema de ideas (ideología) que nutre la acción social. De este modo, es posible entender que lo que para algunos es un problema, para otros puede no serlo. De igual modo, esto explica por qué algunas circunstancias sociales como por ejemplo el embarazo en mujeres adolescentes o el trabajo infantil, antes no eran consideradas situaciones

problemáticas y ahora sí lo son. Las sociedades son organismos vivos en permanente cambio y transformación. Algunos valores, son totalmente compartidos por las sociedades y pasan a engrosar y a ser parte de la cultura. Por esto, hoy en día difícilmente encontraríamos un colectivo social en donde el embarazo en adolescentes, no sea visto como una situación problemática; porque la sociedad está preocupada (o al menos así lo plantea el discurso institucional) por la educación de esa niña, por sus posibilidades de acceso a las oportunidades de realización personal, etc. En otras palabras, la sociedad ha cobrado una serie de principios y valores que le permiten considerar estas situaciones, como situaciones problemáticas.

Es a partir del reconocimiento de la situación inicial, en donde tendrá lugar el proyecto de desarrollo, entendido éste como una transformación o cambio de un estado de cosas. El mismo, se enmarca dentro de una trayectoria que conduce a una situación deseada o imagen objetivo.

Si se decide no hacer nada ante el reconocimiento de una situación inicial, entonces, tendremos una situación futura no deseada, la cual no será ni más ni menos que la maximización o exacerbación de los problemas que se reconocen en la situación inicial.

Por eso, el gran desafío de todo esfuerzo de planificación, radica precisamente en evitar que se dé la situación futura no deseada, cerrando la brecha entre la situación actual y la situación futura deseada. El diagrama siguiente, ilustra este breve marco conceptual.



Fuente: A. Pichardo (1999)

En este marco, un proyecto de desarrollo debe ser capaz de responder a la transformación de esa situación insatisfactoria; por eso se dice que el proyecto es en sí mismo una unidad de cambio o transformación.

2. El ciclo de vida del proyecto

En el marco de la cooperación internacional, los proyectos son concebidos y articulados de una manera progresiva que va desde la estrategia general de desarrollo del país beneficiario y del cooperante, hasta la evaluación final que valora el cumplimiento de los objetivos previstos.



De esta forma, el ciclo de vida de un proyecto está constituido por las siguientes fases o etapas: Programación, Identificación, Diseño y Formulación, Ejecución y Seguimiento y la Evaluación, las cuales se describen a continuación¹.

¹ Para algunos organismos donantes, las fases y etapas del ciclo de vida de un proyecto pueden variar en relación con las presentadas acá. Tales variaciones dependen de énfasis particulares que dichos organismos manejan.

2.1 Fase de Programación

La fase de programación constituye una práctica propia de los organismos de cooperación bilaterales y multilaterales. Mediante esta fase, los organismos buscan elaborar una selección de prioridades sectoriales y territoriales, a partir de un análisis de los problemas y potencialidades existentes. Por lo general, el producto obtenido en esta primera fase es un documento de estrategia general, para orientar y definir los canales de cooperación entre un organismo de esta naturaleza y un país. Usualmente, dicho documento es conocido como “Estrategia-país”.

En el caso de agencias de cooperación no gubernamentales, tales como organizaciones de desarrollo, fondos humanitarios, fundaciones internacionales y otros, la fase de programación no suele ser una práctica común, debido a que sus contrapartes locales rara vez son un país como un todo, sino que se trata de instituciones u otras organizaciones similares, conocidas comúnmente como organizaciones partners o socias.

Guardando las diferencias –según sean los actores que intervienen en la cooperación- la fase de programación se refiere siempre a un sondeo de carácter macro, dirigido a la caracterización de prioridades y necesidades a grandes rasgos.

2.2 Fase de Identificación

La fase de Identificación se refiere a la elaboración inicial de la idea del proyecto, la definición de potenciales grupos-meta (análisis de partes interesadas o actores involucrados) y el análisis inicial de problemas, así como de las alternativas para brindar solución a los mismos (análisis de objetivos). En el siguiente apartado, se aborda en detalle el manejo de técnicas para la identificación del proyecto.

2.3 Fase de Diseño y Formulación

Esta fase del ciclo del proyecto consiste en la definición de la matriz de planificación del proyecto, en su dimensión más amplia; es decir, se trata de definir

con claridad en qué consiste el proyecto, cuáles son sus elementos integrantes, cómo se medirá el éxito del mismo, qué medidas se emplearán para verificar el cumplimiento de las metas, qué factores de riesgo enfrenta el proyecto, etcétera. Constituye el elemento medular de todo el ciclo, pues en ella habrá de quedar totalmente elaborado el concepto del proyecto. Usualmente se entiende por matriz de planificación tanto un formato de Marco Lógico como un formato de Gestión por Resultados. La utilización de uno u otro, dependerá en lo fundamental de requerimientos previamente definidos por la fuente donante².

El diseño y formulación del proyecto debe tener una consistencia lógica en términos de la relación medios-fines, es decir, las actividades planteadas permiten lograr los productos esperados y si estos contribuyen efectivamente a alcanzar el propósito.

En esta fase, se deberán considerar los indicadores y las metas que se espera alcanzar en cada una de las dimensiones del proyecto (fin, propósito, productos). Tales indicadores y metas constituyen los criterios que serán utilizados para medir el éxito del proyecto. A su vez, constituyen la base para el montaje de un sistema de monitoreo y para las evaluaciones del proyecto, una vez que éste se encuentre en marcha.

Aún cuando no existe una clara diferenciación entre las nociones de diseño por un lado y formulación, por otro, en lo que se refiere a los proyectos de desarrollo, creemos importante reconocer una distinción funcional. Por Diseño, entendemos el proceso mediante el cual una idea de proyecto, logra cobrar fisonomía y convertirse en un concepto claro y preciso del mismo. Por otra parte, entendemos acá por Formulación, el proceso mediante el cual se expresa por escrito la propuesta de proyecto con todos sus elementos.

Suele pensarse que los formatos e instructivos proporcionados por los organismos donantes, son condición suficiente para elaborar la propuesta de un proyecto y quizá por ello, un alto porcentaje de propuestas –aún cuando los formularios hayan sido completados en su totalidad- son rechazadas o desestimadas como iniciativas de cooperación.

² En los módulos 2 y 3 de este Manual, se aborda en detalle la utilización del Marco Lógico y de las matrices de Gestión por Resultados.

DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

- **Diseño**

Caracterización, personalización, descripción y tipificación, de una **idea** que se encarnará en un proyecto, una vez que se tiene claro **lo que se desea hacer** y cómo hacerlo.

- **Formulación**

Entregar a la idea **un esquema que facilite** (mediante un procedimiento lógico **determinar y planificar** los pasos a seguir para **lograr** los objetivos, identificar los recursos que se necesitan y las posibilidades de lograrlo.

Lo que le confiere sentido a un proyecto, es –sin duda– su formulación; sin embargo, no se puede llegar a ésta sin haber elaborado un diseño previo. Sería algo así como construir una casa sin planos.

Un abordaje metodológico adecuado como el Marco Lógico y la Gestión Basada en Resultados (RBM) permitirá desde un inicio, la construcción de un concepto de proyecto, en el que existe un claro hilo conductor y una conexión lógica y rigurosa entre todas sus partes.

2.4 Fase de Ejecución y Seguimiento

Esta fase del ciclo del proyecto se refiere a la puesta en marcha del proyecto, mediante la ejecución y realización de un conjunto de actividades, para las cuales es necesaria la movilización de recursos, selección de ofertas y adjudicación de contratos del proyecto.

En el monitoreo o seguimiento a la ejecución se analiza si las acciones que un proyecto lleva a cabo, apuntan en la dirección de los resultados trazados.

Por lo general el instrumento que se emplea para monitorear o dar seguimiento a la ejecución del proyecto es el Plan de Acción, que incluye un detalle de las actividades y sub-actividades, necesarias para la consecución de cada uno de los productos o resultados inmediatos del proyecto.

En la actualidad, a partir del uso de la metodología de Gestión Basada en Resultados (RBM), es posible la utilización de una amplia gama de matrices e instrumentos que facilitan y mejoran el monitoreo del proyecto. Estas se basan en los indicadores del marco lógico. El monitoreo puede complementarse con las evaluaciones de mitad de período o de cierre, las cuales se mencionan más adelante en la etapa de evaluación.

En términos generales, el monitoreo es una función interna realizada por el equipo del proyecto. En el modulo 3 de este manual, se trata con detenimiento el tema de la ejecución y seguimiento.

2.5 Fase de Evaluación

La evaluación se refiere al análisis de los efectos e impactos, la eficacia, eficiencia y pertinencia del proyecto. Se trata de un proceso de verificación de los resultados alcanzados por el proyecto, y deducir a partir de ellos las lecciones aprendidas, de cara a la presentación de recomendaciones de acciones correctivas así como la retroalimentación a otros proyectos.

A diferencia de la función de monitoreo que corresponde a los ejecutores del proyecto, por regla general, la evaluación es realizada por terceros y casi siempre solicitada por la fuente de cooperación. En este sentido, el propósito de la evaluación es en lo fundamental hacer que la cooperación sea lo más efectiva posible. En el modulo 4 de este manual, se trata con detenimiento el tema de la evaluación.

3. Proceso de Identificación del Proyecto

La identificación del proyecto comprende dos momentos: el análisis de Involucrados ante una problemática determinada y la definición inicial del problema.

3.1 Análisis de Involucrados³

Una parte involucrada puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa susceptible de afectación ante una determinada situación problemática.

La importancia básica del Análisis de Involucrados, radica en que este permite hacer una valoración tanto de la percepción de la problemática, como de las potencialidades que cada actor tiene a su alcance para abordarla. Resulta de gran utilidad en la medida en que también permite distinguir las diferentes ópticas de análisis de una situación problemática.

Por ejemplo, es sabido que en todo grupo social, existen diferencias entre los papeles y las responsabilidades de las mujeres y de los hombres, en cuanto a su acceso a los recursos, al control de dichos recursos y a su participación en la toma de decisiones. Sabemos que dadas las condiciones culturales de nuestros países, hombres y mujeres no poseen acceso equitativo a los servicios, tales como salud y educación ni a las oportunidades de la vida económica, social y política. Si no se toma en cuenta los aspectos de género de manera adecuada, puede comprometerse tanto la eficiencia como la sostenibilidad de los proyectos y programas, incluso puede acentuar las desigualdades existentes. Por ello, resulta de primera importancia analizar las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres e integrarlas en la intervención, sus objetivos, sus estrategias y la asignación de recursos. El análisis de involucrados debe ser claro en la identificación de estas diferencias.

En términos ideales, el proceso de diseño del proyecto, debería realizarse mediante un taller participativo de planificación que reúna los representantes de las principales partes interesadas, con equilibrada participación de los intereses de las mujeres y de los hombres.

³ Conocido también como Análisis de Partes Interesadas.

Debe tomarse en cuenta que los involucrados aparecen y desaparecen a lo largo del ciclo del proyecto y cuando un proyecto está en la etapa de diseño, no siempre será posible identificar a todos los involucrados eventuales, pues podrían aparecer nuevos actores para oponerse a un proyecto, una vez que el mismo ha sido anunciado. De aquí la importancia de que el Análisis de Involucrados se mantenga actualizado a lo largo del ciclo del proyecto.

Dado que el proceso de diseño de un proyecto es iterativo, al revisar las diferentes alternativas o estrategias, es fundamental considerar de qué manera una determinada estrategia afecta a cada grupo de involucrados, hasta qué punto cada alternativa es congruente con sus intereses, así como analizar los posibles conflictos o asociaciones que se pueden generar con otros grupos de involucrados. En este sentido, el Análisis de Involucrados actualizado se utiliza como elemento fundamental para el Análisis de Alternativas⁴

¿Cómo se elabora el Análisis de Involucrados en un diseño de proyecto?

Este análisis se realiza elaborando una matriz que enliste cada uno de los grupos interesados, sus intereses, los problemas percibidos y los recursos y mandatos, tal como se muestra en el diagrama siguiente.

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos

⁴ El Análisis de Alternativas consiste en determinar cuáles son las posibles vías de solución de un problema determinado. Por lo general, se elabora luego de haber efectuado un Análisis de Involucrados.

Se ofrece enseguida una definición de cada uno de los elementos a tomar en cuenta en la matriz sugerida.

- **Grupos:** Estos pueden ser sectores de población (niños, mujeres, habitantes de zona rural, etc.) También pueden ser organizaciones (ministerios, entidades públicas, sindicatos, cooperativas, entidades privadas, etc.) O bien, pueden ser grupos sociales (indígenas, afro-descendientes, población con minusvalía, etc.)
- **Intereses:** Se refiere a los intereses de cada grupo en relación con el problema de desarrollo planteado. No se refiere a la totalidad de intereses que un determinado grupo puede tener, sino exclusivamente a aquellos que tienen relación directa con el problema de desarrollo seleccionado.
- **Problemas Percibidos:** Son las condiciones negativas específicas o particulares de la manera en que son percibidas por el grupo involucrado en relación con el problema de desarrollo.

Los problemas percibidos deben ser planteados de manera negativa y no deben ser soluciones encubiertas.

- **Recursos:** son los que un grupo puede poner a disposición para contribuir a solucionar el problema de desarrollo o para bloquear una solución propuesta. Se distingue entre recursos financieros (dinero) y no financieros, tales como opinión pública, influencia, presión política, etc.
- **Mandatos** se refieren a la autoridad formal que un grupo u organización posee para proporcionar un servicio o cumplir una función determinada. Normalmente, corresponden a organizaciones formalmente constituidas y se encuentran en sus documentos oficiales, estatutos o planes estratégicos.

Considérese el planteamiento de la problemática que enfrentan las personas con discapacidad en materia de empleo. A partir de esta situación, un análisis de involucrados, podría mostrarse de la siguiente manera:

Análisis de Involucrados: Situación laboral de las personas con discapacidad

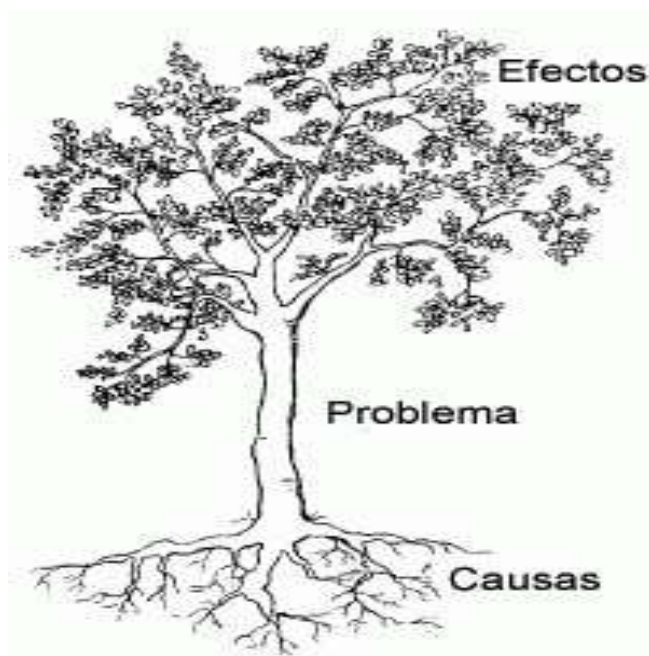
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Personas con discapacidad	Desean hacer parte efectiva de la fuerza de trabajo	Son excluidos por todo el sistema social (instituciones, gobierno, familias)	Recurso: Pueden organizarse y demandar el cumplimiento de normas internacionales.
Sector empresarial	Le interesa sostener los niveles de productividad de sus empresas.	No sabe de qué manera se puede insertar a individuos con discapacidad / Carece de información.	Recurso: No puede hacer nada
Ministerio de Planificación Nacional	Le interesa el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y el bienestar de toda la población.	Desarticulación de los diferentes actores que intervienen en la problemática.	Mandato: Lineamientos de política pública y cumplimiento de normativa internacional.
Ministerio de Trabajo	Le interesa garantizar el cumplimiento de la política nacional de empleo y el respeto a la normativa internacional.	A pesar de que existen políticas hacia personas con discapacidad, éstas no se divulgan ni se conocen enteramente.	Recurso: Capacidad de articular esfuerzos (gobierno-sector privado-trabajadores) en Comisión Nacional tripartita. Mandato: Ley Nacional de Empleo / Sanciones.
Sistema educativo del país	Formación y educación de la ciudadanía en general.	Insuficiencias técnicas en la currícula escolar de modo pertinente para las personas con discapacidad.	Elaboración de planes educativos con pertinencia.
Organismos internacionales (OIT)	Cumplimiento de los convenios internacionales suscritos por los países.	Insuficiente voluntad política por parte del Gobierno Central.	Recurso: Monitoreo del cumplimiento de normativa internacional. Mandato: Sanciones al país.
Sistema de Seguridad Social	Bienestar de la población	Cobertura insuficiente	Recurso: Puede generar normativas de inclusión a personas con discapacidad.

3.2 El Análisis del Árbol de Problemas y Soluciones

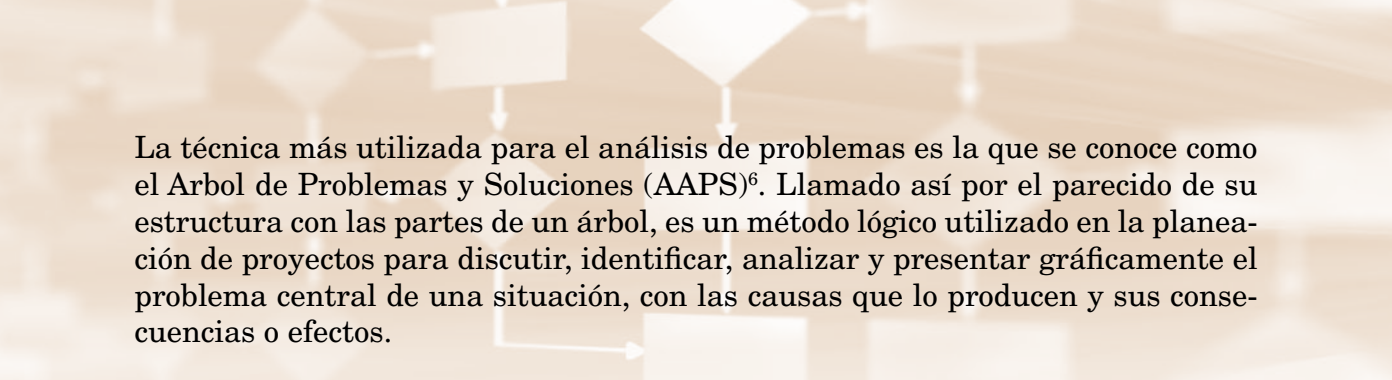
En el planteamiento y análisis del problema corresponde definir la necesidad que se pretende satisfacer o el problema que se busca resolver, definir su magnitud y establecer a quienes afectan las deficiencias detectadas (grupos, sectores, regiones o a totalidad del país)⁵.

Un buen análisis de problema, además de identificar los aspectos negativos de una situación existente, permite establecer las relaciones causa-efecto entre los problemas detectados.

A la vez, el análisis de problemas nos adelanta en el análisis de soluciones, las cuales constituyen la propuesta de objetivos del proyecto. Todo ello, facilitará enormemente el ejercicio de diseño del proyecto, mediante la utilización de la herramienta denominada Marco Lógico.



⁵ Siempre es necesario indicar los criterios que han permitido detectar la existencia del problema, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada. De tal análisis surgirá la especificación precisa del bien que desea o el servicio que se pretende dar.



La técnica más utilizada para el análisis de problemas es la que se conoce como el Arbol de Problemas y Soluciones (AAPS)⁶. Llamado así por el parecido de su estructura con las partes de un árbol, es un método lógico utilizado en la planeación de proyectos para discutir, identificar, analizar y presentar gráficamente el problema central de una situación, con las causas que lo producen y sus consecuencias o efectos.

Una vez que se ha aplicado esta herramienta para valorar una situación, es muy sencillo convertir el diagrama de un Árbol de Problemas en un Árbol de Soluciones (también llamado Árbol de Objetivos).

Veamos enseguida, de qué manera se aplica esta herramienta.

Si vemos el AAPS como una hoja de ruta del proceso que va desde la identificación de una situación o problema hasta su solución satisfactoria, entonces el primer paso debe consistir en el análisis de problemas.

Esta es sin duda la etapa más importante del proceso, pues sin un adecuado diagnóstico de lo que ocurre, no será posible contar con una razón que justifique la creación de un proyecto y se caerá en la situación de arribar a “la respuesta correcta al problema equivocado”. Entonces, debe procederse con las siguientes etapas del proceso:

Paso 1: Verificar, discutir y acordar el tema de análisis

Mediante una discusión participativa con todos los interesados de que se resuelva el problema o se satisfaga la necesidad insatisfecha, se debe acordar cuál es el tema de análisis que se abordará en adelante. El punto medular de este ejercicio está en la discusión, el diálogo y el debate que se produzca conforme se van planteando y replanteando las ideas y puntos de vista.

Se debe dar tiempo a las personas para que expresen sus sentimientos y razonamientos y el moderador debe ir anotando por separado tales expresiones bajo encabezados como por ejemplo: preocupaciones, soluciones, decisiones etc.

⁶ El AAPS es una herramienta que pertenece al grupo de técnicas de planeamiento participativo, en las cuales, todas las partes involucradas participan conjuntamente en la identificación y el análisis de necesidades

Paso 2. Identificación del problema central

El ejercicio grupal debe comenzar por la identificación y listado de todos los problemas relacionados con el tema de análisis. Para esto, se escribirán en fichas o tarjetas todas las declaraciones negativas (problemas) que, en opinión de los participantes, mejor describan la situación que se enfrenta, esta fase se realiza mediante una “lluvia de ideas”.

Para una correcta formulación de los problemas, es conveniente considerar los siguientes aspectos:

- Evitar conceptos vagos o ampulosos. En su lugar, ser precisos y concretos.
- Evitar definir un problema como la ausencia de una solución, en su lugar definirlo como la existencia de una situación no satisfactoria.
- Deben ser problemas existentes, no posibles o futuros ni tampoco problemas imaginarios.
- No formular como problemas las interpretaciones subjetivas.
- Aclarar las abreviaciones y palabras no comprensibles para todos.
- Un problema bien formulado estará siempre vinculado a otros problemas y nunca será una percepción negativa aislada de una situación.

Análisis de involucrados

- **Problemas Percibidos**

Son las condiciones negativas específicas o particulares de la manera en que son percibidas por el grupo involucrado en relación con el problema de desarrollo. Los problemas percibidos deben ser planteados de manera negativa y no deben ser soluciones encubiertas.

INCORRECTO



Falta de un Departamento de Salud Ocupacional

Insuficiente dinero para adquirir equipo de cómputo

CORRECTO



Malas condiciones de Salud Ocupacional

Procesos de información desactualizados e ineficientes

Una vez formulados adecuadamente los problemas, se agruparán aquellos que tienen similitudes o vínculos comunes. A partir de esto, debe llegarse a un acuerdo grupal respecto a cuál es el problema central de la situación, escribirlo en una tarjeta y pegarlo en el centro del diagrama (tronco del “árbol”) a la vista de todos los participantes.

Es importante que los/las participantes tengan la oportunidad de expresar los problemas que tienen, discutirlos y aclararlos al grupo y contar con el respeto del grupo a sus puntos de vista. También es importante cerciorarse si las diferentes personas o grupos perciben el problema de la misma forma, ya que en caso contrario, éste deberá reformularse o subdividirse.

Paso 3. Determinación de causas y efectos

Seguidamente se deberá analizar la relación de todos los problemas enunciados con el problema central (tronco del “árbol”), colocando por debajo de éste las fichas de aquellos considerados causas (raíces del árbol) y encima del problema

central, las fichas de los que se consideren efectos o consecuencias (ramas del árbol), tal y como se visualiza en la ilustración del árbol.

Algunos de los problemas aportados por el grupo, pueden ser muy generales o confusos (inseguridad, ingobernabilidad, etc.) y aunque pueden afectar a la comunidad, no tienen una relación directa con el problema central.

En estos casos, tales fichas deben descartarse, pues estos problemas no serán solucionados con el proyecto. Igualmente, puede ser que se hayan pasado por alto aspectos importantes que califican como causas o efectos importantes. En tal caso, deben agregarse en sus fichas o tarjetas respectivas para que puedan ser agregadas al recuadro del árbol.

Paso 4. Ordenar jerárquicamente las causas y efectos

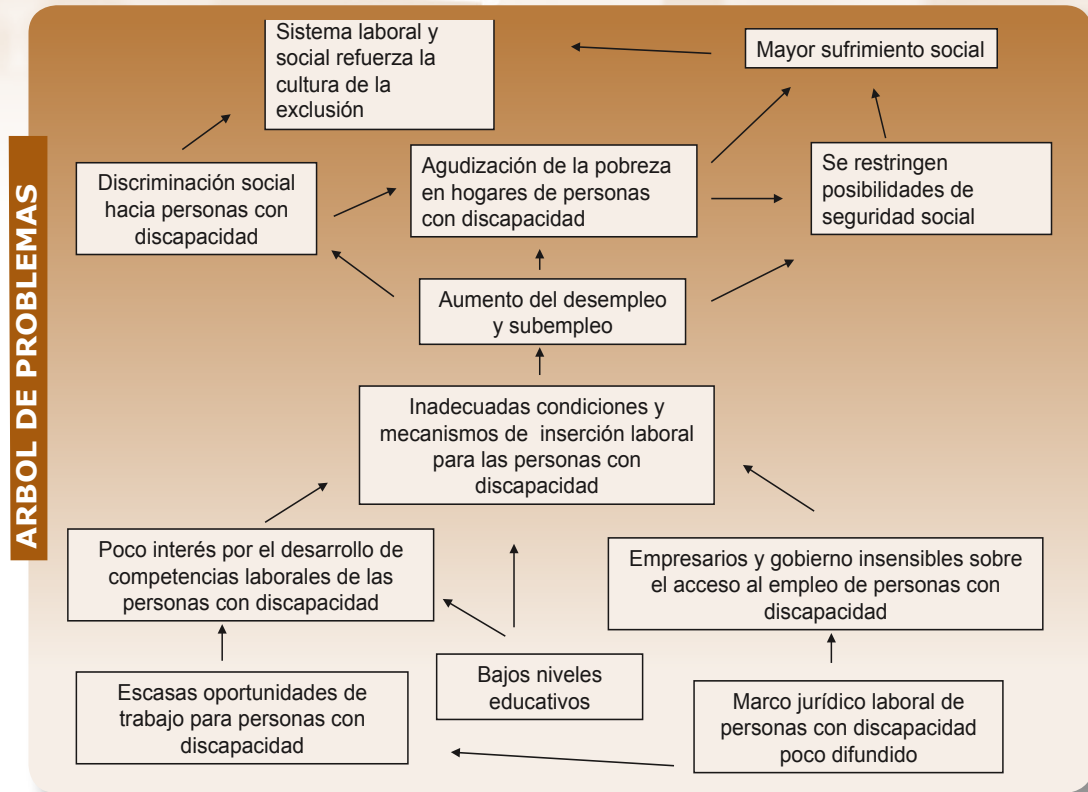
El objetivo aquí es establecer cómo se relacionan entre sí las causas y los efectos del problema central, mostrando gráficamente a todo el grupo, cómo cada problema conduce a otro, que a su vez se relaciona con otro más y de qué forma todos los problemas se conectan con el problema central que se ha identificado inicialmente.

Algunas preguntas que pueden ayudar en la discusión de los pasos anteriores son:

- ¿Representa esto la realidad? ¿Se han considerado las dimensiones sociales, políticas, económicas o culturales del problema?
- ¿De las causas y consecuencias, cuáles han mejorado, cuáles han empeorado y cuáles se han mantenido igual como resultado de la discusión?
- ¿Cuáles son las consecuencias más serias o de mayor preocupación?
- ¿Cuáles causas resultan más fáciles o difíciles de identificar?
- ¿De qué forma algún cambio de política puede ayudar a identificar una causa o consecuencia o a crear una posible solución?

Una vez terminado el ejercicio, el árbol de problemas adopta la forma de un diagrama como el que se muestra enseguida.

Situación laboral de las personas con discapacidades



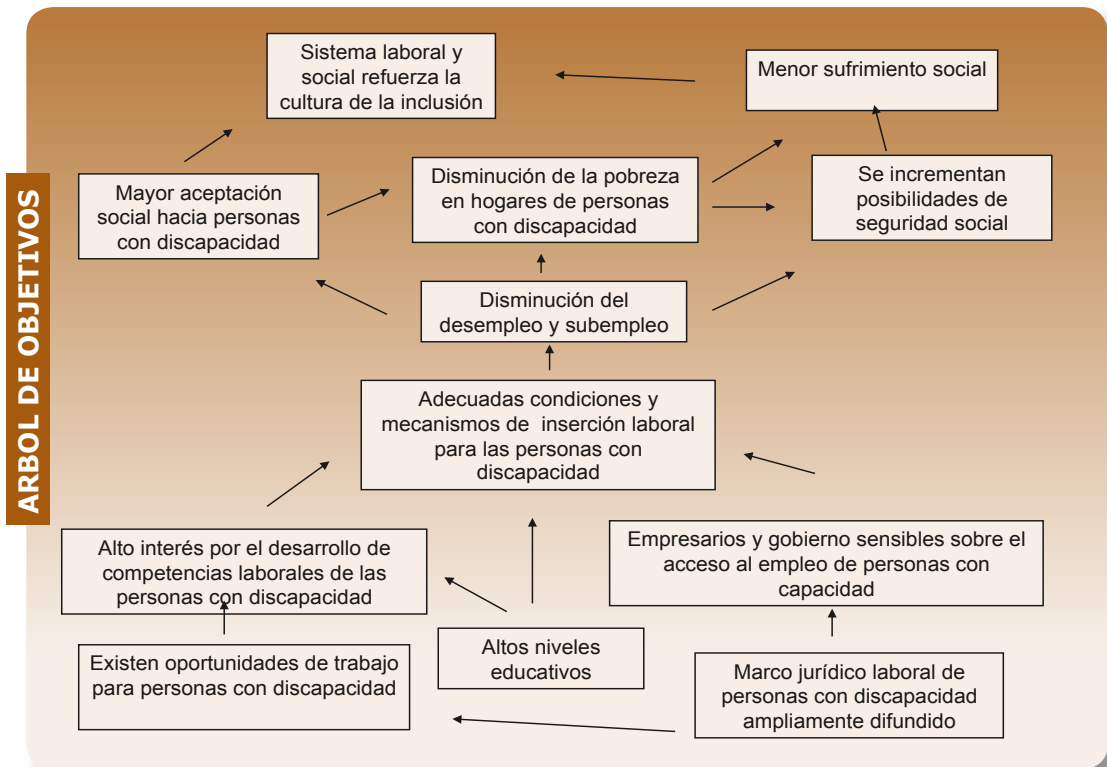
De nuevo, para pasar a las soluciones, es necesario involucrar a todos los interesados/interesadas en la situación. En esta etapa se toma cada declaración negativa o problema del Árbol de Problemas y se transforma en una declaración positiva de la situación deseada, como si el problema ya hubiera sido resuelto. Por ejemplo, si un problema es “la condición insalubre en el ambiente de trabajo en una empresa”, se transforma en “provisión de infraestructura sanitaria (letrinas y lavamanos) para los trabajadores”. Otro ejemplo sería el problema de “baja producción de maíz” que se transformaría en “aumentar la producción de maíz”.

Una forma práctica de hacerlo es tomar cada ficha con un problema anotado y escribir en su reverso una solución alcanzable de forma realista. Se vuelven a colocar las fichas del Árbol de Problemas en su lugar y se obtiene un Árbol de Soluciones. Así, todo el conjunto de soluciones obtenidas, constituye la base para determinar los objetivos específicos que la ejecución de un proyecto permitirá alcanzar.

De igual manera, la transformación del problema central (tronco del árbol) en una declaración positiva (solución), brindará el propósito del proyecto a realizar o el objetivo más amplio que se alcanzará.

El Arbol de Soluciones, quedará también expresado en un diagrama, tal como se presenta a continuación.

Situación laboral de las personas con discapacidades



Del mismo modo que con el Árbol de Problemas se identificaron causas y efectos, con el Árbol de Soluciones se logra describir los medios (actividades) y resultados que se intenta lograr con el proyecto.

Una vez terminada la fase de análisis, se está en capacidad de proseguir con la fase de planeación y completar el proceso del Marco Lógico, con la construcción de una Matriz de Planeación de Proyecto (MPP) o Marco de Planeación, que consiste en un cuadro resumen del proyecto que explica el por qué del proyecto, qué se espera lograr con él, cómo se alcanzarán las metas y resultados, cuáles factores son vitales para el éxito del proyecto, cómo medir el éxito, de dónde se obtiene la información para valorar el éxito del proyecto y cuáles serán los costos de éste. Estos aspectos, se analizarán en detalle en el Módulo 2 de este manual.



MODULO 2

DISEÑO DEL PROYECTO: METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS BÁSICAS

OBJETIVOS DEL MODULO # 2

Objetivo de aprendizaje:

Al finalizar el presente módulo se estará en capacidad de conocer y manejar las herramientas necesarias para el proceso de diseño del proyecto.

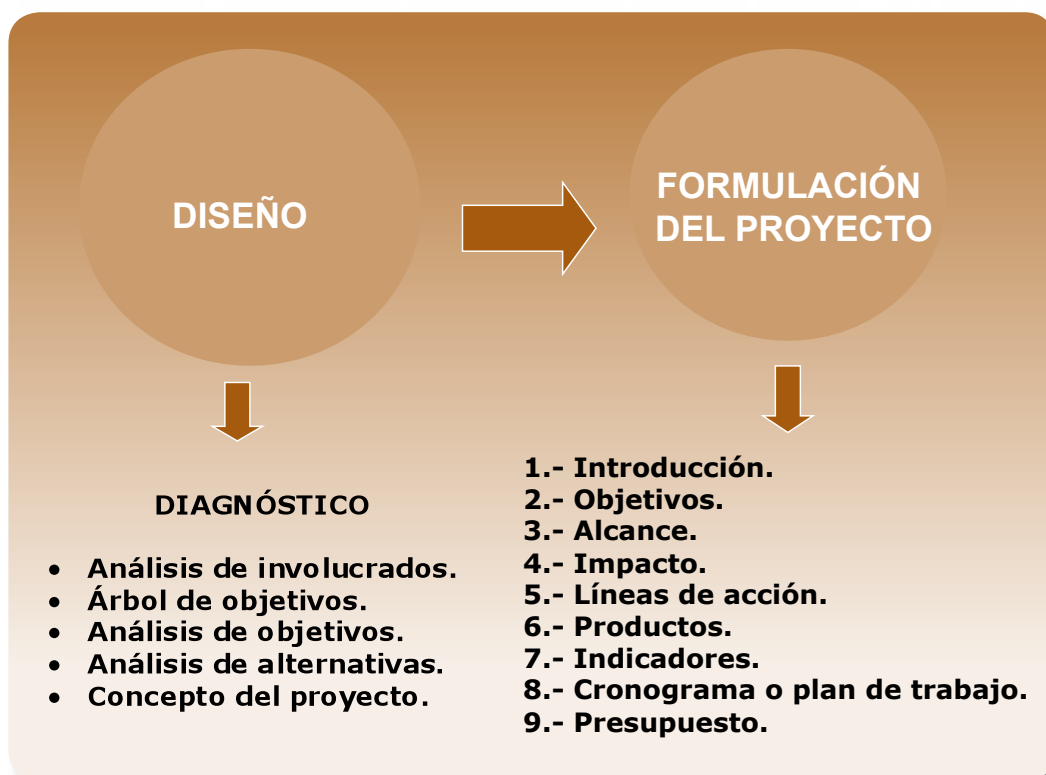
Objetivos de desempeño:

- i. Conocer y poner en práctica los principios y componentes del Marco Lógico para el diseño de proyectos.
- ii. Resolver casos prácticos de aplicación de la matriz de marco lógico.
- iii. Establecer relaciones entre la matriz del Marco Lógico y la Gestión Basada en Resultados.

1. Diseño y Formulación: diferencias básicas

Aún cuando no existe una definición taxativa de estos términos en lo que se refiere a los proyectos de desarrollo, creemos importante reconocer una distinción funcional entre el diseño y la formulación del proyecto. Por diseño, entendemos el proceso mediante el cual una idea de proyecto, logra cobrar fisonomía y convertirse en un concepto claro y preciso del mismo. Por formulación, el proceso mediante el cual se expresa por escrito la propuesta de proyecto con todos sus elementos.

Diagrama II-1



Erróneamente, la práctica tradicional de elaboración de proyectos, ha partido de la premisa de que se trata simplemente de seguir al pie de la letra una serie de lineamientos que proporciona para tal efecto el organismo cooperante. Esta pre-

sunción, conduce la mayoría de las veces a rechazos o desestimaciones, debido a que se omite la fase de diseño del proyecto, para lo cual –indudablemente- se requiere de un enfoque lógico.

Si bien es cierto, el proyecto queda expresado finalmente en un documento (formulado), no se puede llegar a éste sin haber elaborado un diseño previo. El diseño es entonces, el equivalente a los planos que se requiere para construir una casa. Estos, reflejan en toda su amplitud el concepto; es decir, lo que se quiere construir.

En este módulo se trata con detalle el Enfoque del Marco Lógico como la herramienta metodológica por excelencia que permite elaborar el concepto del proyecto. Es de suponer que la confección del Marco Lógico, se elabora sobre la base de un conocimiento riguroso de la situación problemática, tal como fue explicado en el Módulo # 1.

2. El Marco Lógico: orígenes y estructura

La Metodología del Marco Lógico¹ (MML) es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos (CEPAL, 2005). Como herramienta metodológica, constituye una “ayuda para pensar” el concepto del proyecto, el cual se expresa en el Marco Lógico (Logical Framework).

Su origen se atribuye al trabajo de un equipo de consultores, por encargo de USAID a fines de los sesentas², y respondía a las necesidades de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas al Congreso de los Estados Unidos. Tuvo un alto nivel de aceptación y su aplicación se extendió rápidamente a diversas agencias bilaterales y multilaterales.

1 Se utilizan también las siglas EML para referirse al Enfoque del Marco Lógico

2 Inicialmente fue la firma Fry Consultants Inc y más tarde el equipo de Practical Concept Inc, liderado por Leon Rosenberg, quien es el creador de la matriz de 4x4 característica del método.

Entre la comunidad donante, la cooperación canadiense (CIDA) y PNUD destacan como los primeros en adoptar esta metodología. Más tarde la GTZ alemana en 1983 lo adopta en su versión conocida como ZOPP³ y para los años noventa ya había sido adoptado por NORAD (Bélgica), DANIDA (Dinamarca), SIDA (Suecia) y la Unión Europea (Ferrero, 2005).

En la actualidad, el Marco Lógico es complementado por el enfoque de la Metodología de Gestión Basada en Resultados y la mayoría de organismos cooperantes emplean ambos enfoques, poniendo el énfasis en la obtención de resultados más que en objetivos.

La MML encara los problemas de falta de precisión de los proyectos, a menudo expresada en una multiplicidad de objetivos con poca o ninguna relación con las actividades. Igualmente, responde a la falta de criterios objetivos por parte de los evaluadores para medir y comparar lo que se planeaba con lo que ocurría en la realidad de la ejecución de los proyectos.

Utilizada como herramienta de diseño del proyecto, facilita enormemente la elaboración del concepto de proyecto, puesto que permite pensar de manera coherente y estructurada y facilita el acuerdo de los actores acerca de los logros esperados con el proyecto.

3. Ventajas que ofrece el Marco Lógico⁴

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe del proyecto, como también para la interpretación de éste.

³ Zielorienterte Projektplanung (Planificación de Proyectos Orientada por Objetivos).

⁴ Tomado de CEPAL/ILPES Serie Manuales No.42

- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra la información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona una estructura para expresar en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

El Marco lógico es un instrumento de planificación, ejecución y evaluación de proyectos, que presenta la estructura básica de intervención para solucionar un problema o mejorar una situación.

Puede utilizarse en todas las etapas de la planificación: programación, identificación, formulación, monitoreo y evaluación posterior.

El Marco Lógico ha permitido en los últimos años una homogeneización de las metodologías utilizadas por prácticamente todas las fuentes de cooperación internacional.

4. Estructura del Marco Lógico

El Marco Lógico, se expresa conceptualmente como una matriz de doble entrada (cuatro columnas por cuatro filas), la cual comprende una lógica vertical y una lógica horizontal (véase la matriz completa en el diagrama II-2).

Como se apreciará enseguida, la matriz es la expresión visible del método empleado. No se trata de un simple llenado de casillas, sino que cada elemento consignado allí, posee una razón de ser en estrecha relación con los demás elementos presentes.

MARCO LOGICO PARA ESQUEMATIZAR EL DISEÑO DE UN PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

Fecha de inicio:

Fecha de este sumario:

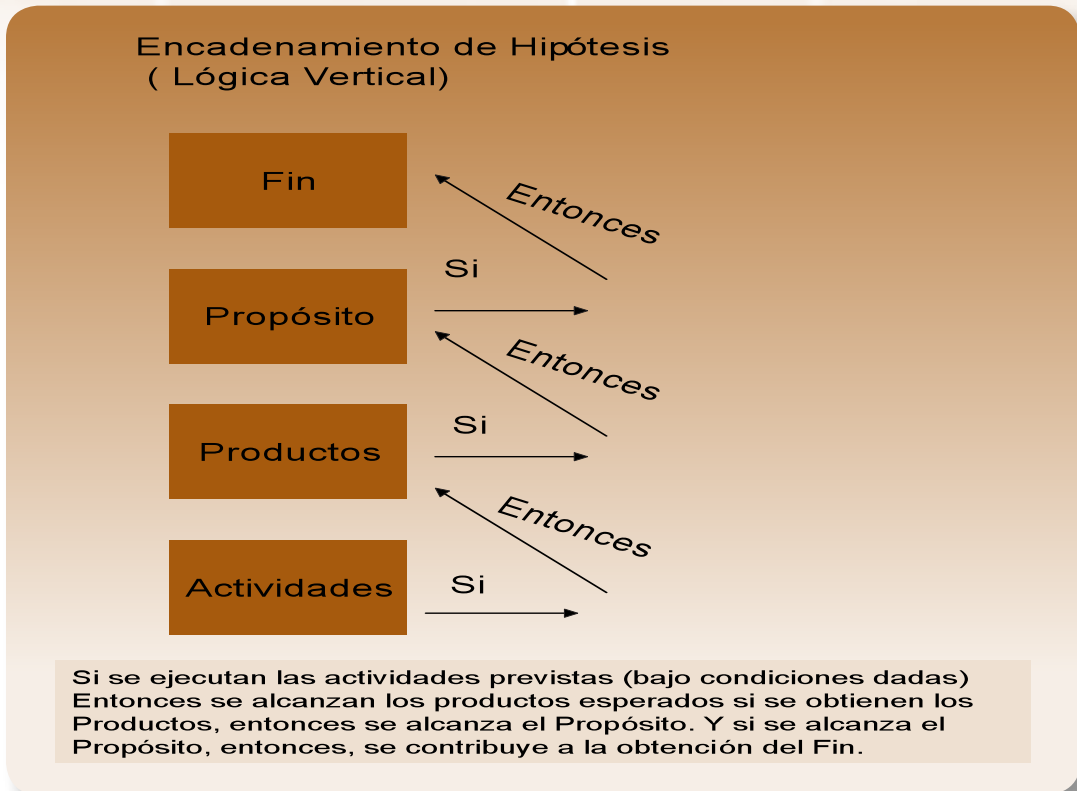
Fecha de finalización:

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos / Factores de riesgo
Fin del Proyecto (Objetivo de largo plazo)			
Propósito (Objetivo de Desarrollo)	Situación Final del Proyecto (SFP)		
Productos o Resultados Parciales			
Actividades	Cantidad Duración Costo		

5. Principios del Marco Lógico

Dos principios guían la estructura total del Marco Lógico: a) el principio de encañamiento de hipótesis y b) el principio de necesidad y suficiencia. Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

a. Encadenamiento de hipótesis



Una hipótesis es una proposición que establece relaciones entre los hechos; es un enunciado que se hace sobre la relación causal entre dos elementos. Por ejemplo: “el consumo de cigarrillos, produce cáncer” o “el consumo de licor en la mujer embarazada, provoca malformaciones congénitas en su hijo”. Otro ejemplo de hipótesis puede ser: “Si tomo el autobús a las 7:30 a.m. entonces llegaré a tiempo al trabajo”.

En estos ejemplos, se puede apreciar que existe un factor de INCERTIDUMBRE en esa relación si – entonces. Es decir, no siempre el segundo de esos elementos ocurre por el solo hecho de que se dé el primero.

No se conoce a ciencia cierta la relación causal entre ambos. Existen muchos “supuestos”, no explicitados en ese enunciado, de los cuales depende la veracidad de la afirmación planteada.

En el Marco Lógico se habla entonces de “encadenamiento de hipótesis”, porque existe una relación en cadena de planteamientos hipotéticos, tal como se muestra en el recuadro.

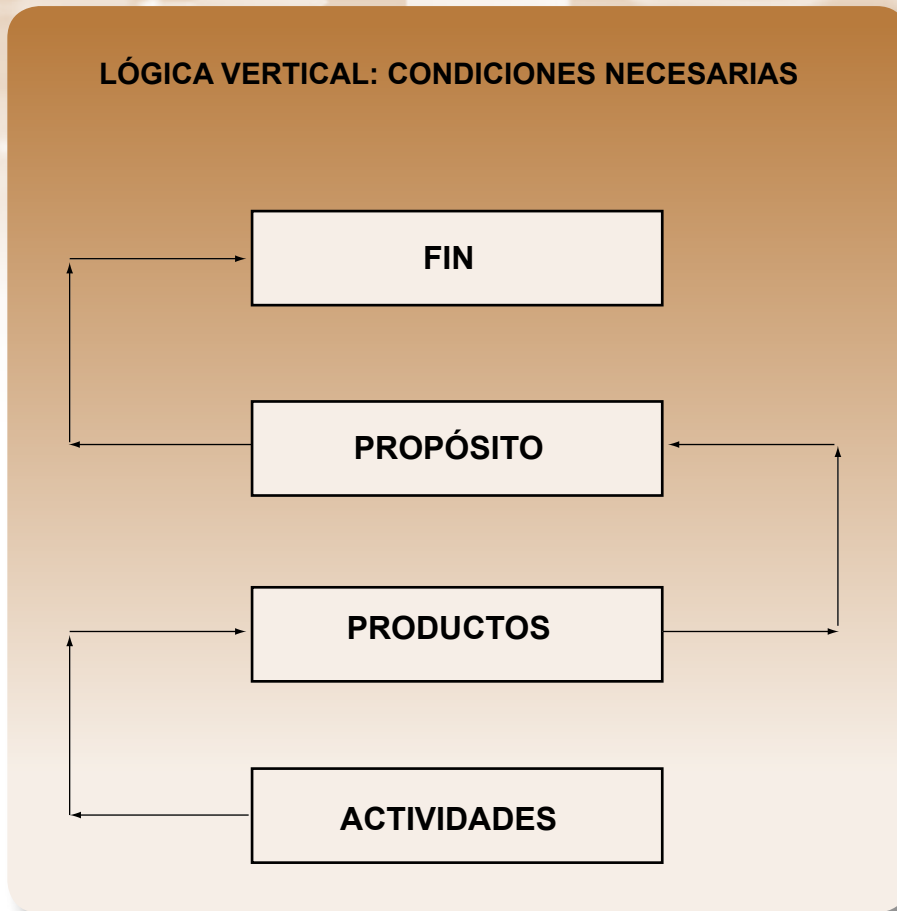
b. Necesariadad y suficiencia

Estrechamente relacionado con el anterior, el principio de necesariadad y suficiencia lo que dice es que a cada nivel del proyecto (a nivel de las actividades, a nivel de los productos y a nivel del propósito) será menester completar el logro tanto como sea necesario y suficiente para pasar al nivel inmediatamente superior. En otras palabras, se requiere satisfacer a cabalidad cada uno de los niveles del proyecto; de lo contrario, el diseño de proyecto estará incompleto.

6. Componentes del Marco Lógico

6.1 La lógica vertical

Todo proyecto comprende un encadenamiento de resultados. En la lógica vertical, dicho encadenamiento está dado por las **actividades** que llevan a los **productos**, los productos que llevan al **propósito**, y el propósito que contribuye al **fin**.



Enseguida se ofrecen en detalle las definiciones de cada uno de los elementos de la lógica vertical.

Fin

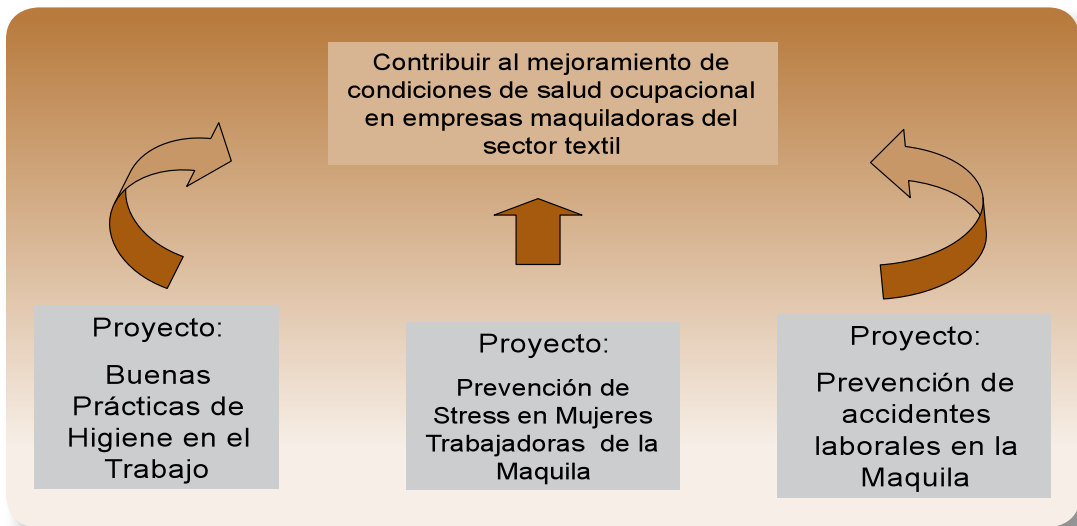
El fin constituye el objetivo más elevado al cual contribuye el proyecto. Tiene que ver con los aspectos de más largo plazo y, desde luego, con la visión que el organismo ejecutor se ha trazado para sí. En su formulación el fin (conocido también como objetivo de largo plazo) responde a las preguntas: ¿Qué se busca

alcanzar en el más largo plazo, con este proyecto? / ¿Cuál es el impacto final que se desea obtener?

Por lo general el fin se expresa siempre como una contribución. La razón de ello estriba en que el proyecto, cualquiera que éste sea, no garantiza absolutamente el logro del fin, puesto que se trata de un enunciado de largo plazo, de una imagen objetivo que se tiene y por lo tanto para llegar a ella, serán necesarios distintos esfuerzos de desarrollo.

Por lo antes dicho, podemos encontrar que diversos proyectos comparten un mismo fin. Por ejemplo:

Diagrama II-4



Debido a una restricción técnica, en el Marco Lógico, el Fin u objetivo de largo plazo es solamente uno.

El Propósito

- Constituye la idea-fuerza o empuje principal del proyecto.
- Describe el efecto directo o resultado esperado al finalizar la ejecución del proyecto.
- Responde a la pregunta: ¿En qué consiste el proyecto?



El propósito (conocido también como Objetivo de Desarrollo) es el logro o aspiración concreta que se pretende alcanzar con el proyecto, con miras a influenciar la solución de una situación o problema. Describe el efecto directo o resultado esperado al finalizar el período de ejecución de un proyecto. Enuncia en términos específicos la razón de ser del proyecto. El enunciado del propósito responde a la pregunta: ¿En qué consiste el proyecto? ¿Cuál es el tipo de transformación concreta o efecto que buscamos alcanzar?

El propósito constituye la idea-fuerza o empuje principal del proyecto. Para que el propósito logre expresar con claridad el tipo de transformación buscada, es indispensable haber formulado de antemano el problema o situación problema, ya que de lo contrario, puede fácilmente desviarse la atención respecto a lo que verdaderamente se desea alcanzar.

Se recomienda hacer uso de la técnica del árbol de problemas, el cual en un método lógico utilizado en la planeación de proyectos para discutir, identificar, analizar y presentar gráficamente el problema central de una situación, con las causas que lo producen y sus consecuencias o efectos, tal y como se explicó en el primer módulo.

Al igual que el Fin, el propósito de un proyecto es solamente uno. A manera de sugerencia, para una adecuada redacción de un enunciado de Propósito, se recomienda utilizar un infinitivo verbal.

Algunos ejemplos de propósito en el ámbito de diferentes tipos de proyectos, podrían ser:

- ***Garantizar la inclusión de necesidades laborales específicas de personas con discapacidad en las iniciativas de negociación colectiva.***
- ***Brindar atención en salud sexual y reproductiva a jóvenes vinculados en los centros educativos de Bajo Lempa.***
- ***Fortalecer la capacidad de producción de microempresas femeninas en los municipios X y Y.***
- ***Establecer condiciones de adecuación curricular que aseguren la educación bilingüe intercultural en los centros de educación primaria del Departamento de X.***

El propósito debe enunciar cómo será la situación al finalizar el período de implementación del proyecto. Es decir, una vez que haya concluido el ciclo de desembolsos provenientes de la cooperación y cuando el programa de actividades haya llegado a su fin. Es, en síntesis un efecto o efectos buscados en el mediano plazo.

De esta forma, el propósito es la idea central a partir de la cual se puede evaluar y monitorear un proyecto. Viene a ser como la columna medular de un esqueleto y estará calificado por un conjunto de metas o indicadores que servirán de baremo para dimensionar el efecto buscado con el proyecto.

En el proceso de elaboración de un marco lógico, se recomienda comenzar con el enunciado del propósito; para ello conviene acudir al árbol de problemas y convertir el problema central o principal en un enunciado en términos positivos que refleje esta idea fuerza del propósito.

Productos

Son a un nivel más específico los logros particulares, o resultados concretos que se espera obtener mediante la puesta en marcha de un conjunto de actividades y que constituyen condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el propósito.

A manera de ejemplo, los productos son como los peldaños de una grada que conducen a un nivel superior (el propósito). Se obtienen en el corto plazo, o más concretamente, a lo largo de la vida del proyecto.

Los productos o resultados parciales⁵ se comprenden mejor cuando se expresan en forma de participio verbal o de gerundio, es decir, como si ya se hubiesen obtenido o se estuviesen alcanzando. Por ejemplo:

- ***Mejoradas las competencias laborales de las personas con discapacidad del Departamento de Valle.***
- ***Maestros /as de Educación Bilingüe Intercultural desarrollando capacidades de montaje de sistemas de monitoreo educativo en el Municipio de Cantel.***
- ***Autoridades de gobierno sensibilizadas en torno al marco jurídico laboral de las personas con discapacidad.***
- ***Autoridades municipales de Nandaimé adoptando nuevos patrones de comunicación e interacción con jóvenes.***

⁵ El concepto de “resultados parciales” y –eventualmente– “objetivos específicos”, o “componentes”, son sinónimos para referirse a la noción de PRODUCTO que se emplea en el marco lógico.

De acuerdo con los principios esbozados, en un diseño de Marco Lógico deberán existir tantos productos como sean necesarios y suficientes para alcanzar el propósito.

Durante la ejecución de un proyecto, la gerencia o el equipo coordinador del proyecto es absolutamente responsable de la consecución de los productos.

Actividades

Las actividades constituyen el peldaño más bajo en la lógica vertical del Marco Lógico. Se trata de conjuntos de tareas o acciones que son necesarios llevar a cabo para la obtención de cada uno de los productos.

Su enunciado, se facilita cuando se emplea el verbo en su forma infinitivo, o bien como sustantivos. Por ejemplo:

- Diseño y facilitación de talleres
- Contratación de Instructores
- Alquiler de locales para capacitación
- dición e impresión de libros de texto

Es importante confeccionar un listado detallado de las actividades, ya que ello constituye el punto de partida del plan de ejecución del proyecto. No obstante, en la matriz del marco lógico no deben aparecer en forma detallada, sino más bien de manera agregada en grandes tipos de actividades, las cuales pueden agruparse por componentes.

6.2 Lógica Horizontal

La lógica horizontal del Marco Lógico está compuesta por tres elementos, a saber; los indicadores objetivamente verificables, los medios de verificación y los supuestos o factores de riesgo.

Los Indicadores Objetivamente Verificables (IOVs)

Los IOVs son una medida explícita y objetivamente verificable de los resultados esperados en todos los niveles del Marco Lógico. Un buen diseño de proyecto debe establecer por anticipado lo que debe medirse u observarse para demostrar el progreso. Esto, indiscutiblemente nos ayuda a centrarnos en la evidencia antes que en meras opiniones.

Para cada nivel de logro o intención de la lógica vertical (fin, propósito, productos) es posible establecer indicadores objetivamente verificables. Estos indicadores, la mayoría de las veces son cuantitativos, aunque también los hay cualitativos. Deben suministrar una evidencia real del logro, de tal manera que proponentes y escépticos puedan coincidir respecto a lo que se desea alcanzar.

Características de los IOVs

● **Constituyen una medida independiente**

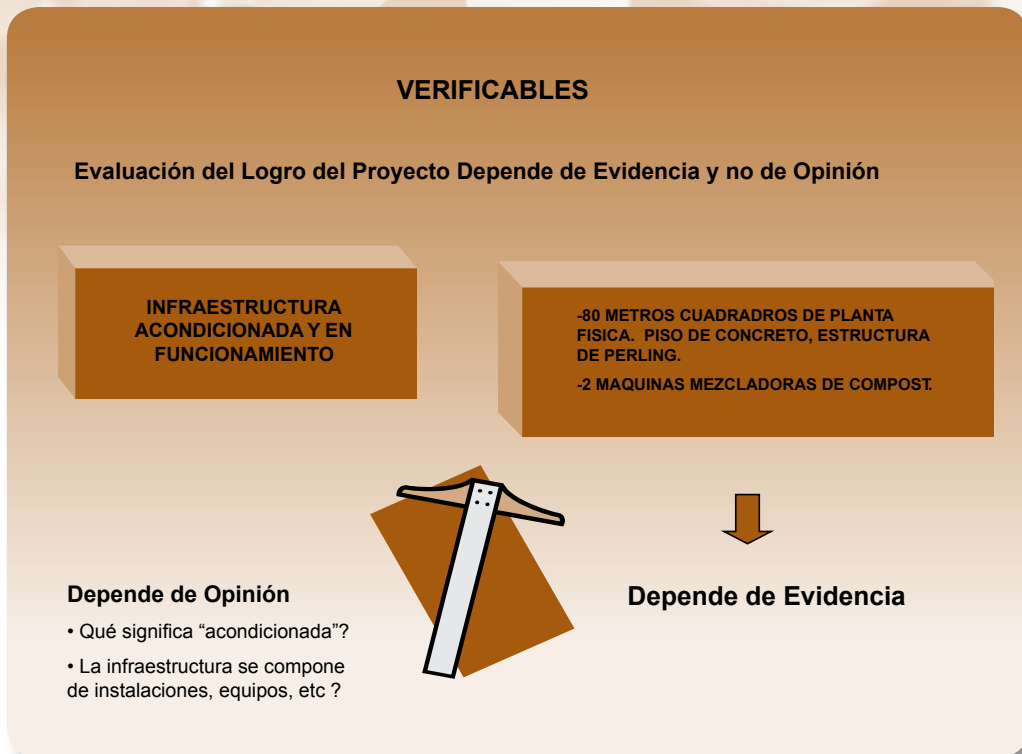
Sabemos que no es posible utilizar una unidad de medida, igual al objeto que se mide. Por ejemplo: las papas se miden en kilogramos o en libras; el agua en litros, galones o metros cúbicos. A esto se refiere esta primera característica de los IOVs. Siguiendo el principio de encadenamiento de hipótesis, no se puede demostrar el entonces, por la mera existencia del si. Se requiere contar con unidades de medición independientes que den cuenta de aquello que se intenta medir.

En los proyectos de desarrollo, lo anterior significa que nos vemos obligados a calificar el logro que deseamos obtener, con unidades de medida independientes, en torno a las cuales se adquiere consenso.



● **Son objetivamente verificables**

Los IOVs se expresan de manera tal que nadie tenga duda de lo que se propone. En este enfoque las cosas no dependen de la opinión, sino de la evidencia. En otras palabras, el éxito se medirá mediante indicadores que puedan verificarse, sin importar que éstos sean cualitativos o cuantitativos.



Debe tomarse en cuenta que la construcción de los indicadores objetivamente verificables debe elaborarse en forma consensuada, en consulta con los/las participantes del proyecto. Una adecuada discusión sobre los indicadores, ayudará a precisar qué y cómo se va a medir en el proyecto.

● **Los Indicadores se expresan en forma de metas**

La última característica importante de los indicadores es que se expresan en forma de metas. Esto quiere decir que a la hora de enunciar los IOVs, habrá de tenerse especial cuidado para que éstos efectivamente queden expresados como las metas del proyecto.

Para asegurarse de que las metas están adecuadamente planteadas, conviene seguir cuatro pasos básicos que consisten en: a) la definición del indicador, b) la

definición de un marco cuantitativo, c) la definición de un marco cualitativo y d) la definición de un marco de tiempo.

**SE EXPRESAN EN TERMINOS DE METAS
SE DEBEN DEFINIR ESPECIFICAMENTE LOS NIVELES LOGRADOS**

¿Cuánto?
¿Cuán bien? ¿De qué tipo?
¿Para cuándo?

(Cantidad)
(Calidad)
(Tiempo)



Primer Paso: Identificar el Indicador

Porcentaje de centros educativos con adecuación curricular



Segundo Paso: Definir un marco cuantitativo

80% de centros educativos con adecuación curricular



Tercer Paso: Definir un marco cualitativo

80% de centros educativos con adecuación curricular para personas con discapacidad



Cuarto Paso: Definir un marco de tiempo

80% de centros educativos con adecuación curricular para personas con discapacidad entre marzo-julio 2010

En resumen, los **indicadores objetivamente verificables**, representan las señales que permiten determinar hasta qué punto el proyecto ha cumplido lo propuesto.

- ***Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.***
- ***Especifican de manera precisa cada nivel de logro (productos, propósito, fin).***
- ***Establecen metas para analizar en qué medida se ha cumplido lo planeado.***

Ejemplos de IOVs:

Producto	IOVs
Padres y madres de familia sensibilizados respecto a la importancia de la Educación en Población para sus hijos e hijas.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 campaña de radio y tv sobre familia y educación, entre abril-octubre de 2012 • Editados 15.000 trípticos informativos sobre la nueva currícula en Educación en Población, a partir de mayo 2012.

Los indicadores adecuadamente elaborados, en el marco de un proyecto, permiten de manera sencilla el establecimiento de un sistema de monitoreo. De ahí que es de fundamental importancia asegurarse no solamente de que midan lo esencial, sino también de que su consecución no sea de alto costo.

Mejorando el enunciado de los IOVs

Enunciados Inapropiados	Enunciados Apropriados
Incremento de la productividad del personal de las instituciones que apoya a la MIPYME en los Departamentos	Al menos 50% del personal de instituciones de apoyo a MIPYMES, mejorando sus prácticas de atención en los Departamentos de Estelí y Nueva Segovia, a partir de enero 2010
900 empresarios han mejorado la eficiencia en los procesos empresariales	900 empresarios/as utilizan TICs en los procesos administrativos de sus empresas, a partir de enero 2010
Un mayor número de empresarios y comunidad en general conocen del marco jurídico laboral de las personas con discapacidad	Cobertura de difusión del marco jurídico laboral de las personas con discapacidad se amplía al menos en un 30% del sector empresarial entre julio y diciembre de 2009.
Se reproduce material relacionado con el tema de Educación en Población	Entre Mayo y Noviembre de 2010, se han reproducido al menos 20.000 ejemplares de material existente relacionado con Educación en Población.

Medios de Verificación

Señalan dónde se puede obtener la información sobre los indicadores, para verificar que los logros propuestos se alcanzaron. Se presentan en la tercera columna del marco lógico, frente a cada uno de los indicadores.

Los medios de verificación pueden ser, por ejemplo: estadísticas, videos, encuestas, entrevistas, visitas de campo, etc.

En un diseño de proyecto, los medios de verificación constituyen elementos claves para ampliar el concepto del proyecto. Así por ejemplo, muy a menudo los medios de verificación a la altura del propósito del proyecto, generan la necesidad de establecer nuevos productos.

De igual manera, los medios de verificación, a la altura de productos, nutren nuevas actividades.

Diagrama II-7

En el Marco Lógico, los medios de Verificación a la altura del Propósito ayudan a identificar más y nuevos resultados esperados. Y a la altura de Resultados, los Medios de Verificación ayudan a identificar más y nuevas actividades

	IOVs	Medios de Verificación	Supuestos
Propósito		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Resultados		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Actividades		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Los supuestos

Los **supuestos** (también conocidos como **riesgos**) son los factores o condiciones externas, que no dependen de quien diseña el proyecto, los cuales pueden afectar el enlace existente entre los diferentes tipos de resultados que el proyecto busca alcanzar. Son factores que influyen la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo, pero que escapan del control de quien elabora el diseño.

Estas condiciones, son consideradas como hipótesis y deben colocarse en la cuarta columna del marco lógico. Las hipótesis sirven de respuesta a la pregunta siguiente: “¿cuáles son los factores externos que el proyecto no controla y que son susceptibles de obstaculizar la ejecución del proyecto y su sostenibilidad?”.

Evidentemente, son condiciones o factores conocidos que al traerlos al marco lógico, nos permiten tomar medidas para minimizar o mitigar la probabilidad de que ocurra y pueda dar al traste con el proyecto.

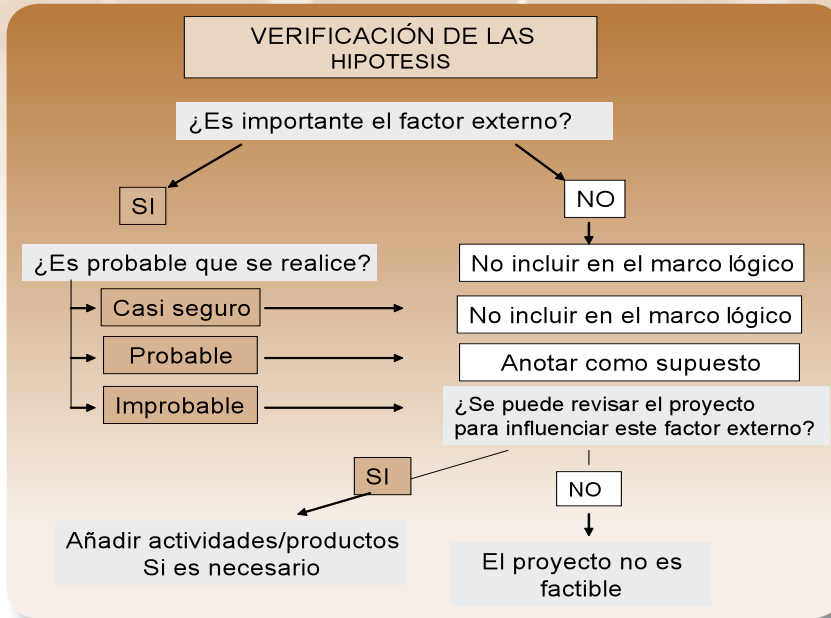
En el marco lógico, los supuestos pueden enunciarse de manera positiva o negativa. Lo importante de ellos es que comporten una situación o circunstancia de riesgo.

¿Cómo proceder para definir las hipótesis?

Un proyecto está expuesto a factores múltiples. Algunos de estos serán críticos para el éxito del proyecto mientras que otros serán de menor importancia. Por lo tanto, la probabilidad y la importancia de las condiciones externas deben ser analizadas.

El esquema siguiente permite evaluar más fácilmente el grado de importancia de las hipótesis. Una vez definidas las hipótesis, se expresan en términos de situación deseada. De esta forma, pueden ser verificadas y evaluadas. De esta forma, una hipótesis puede definirse como una solución provisional (tentativa) para un problema dado.

Diagrama II-8

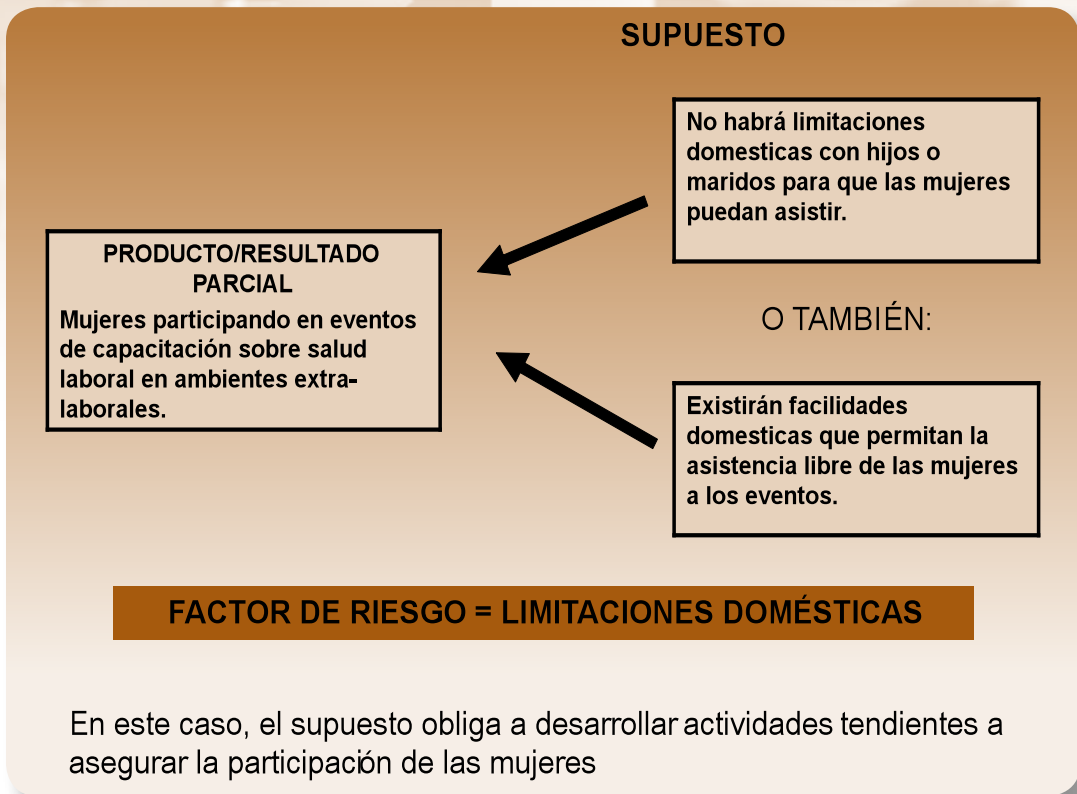


Fuente: EuropeAid, Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto (2001)

Al igual que los medios de verificación, los supuestos –como se ha dicho- ayudan a determinar la necesidad de nuevos productos y/o de nuevas actividades. Lo importante de su formulación radica en que efectivamente comprendan factores de riesgo probables de que ocurran.

Es importante tomar en cuenta que un mismo supuesto puede afectar a varios productos a la vez. De ahí que NO es estrictamente necesario que todos y cada uno de los productos ni las actividades estén cargados de supuestos. Solamente, se toman en consideración los más relevantes.

Un marco lógico cargado en exceso de “supuestos” o “factores de riesgo”, dice relación con un proyecto sumamente difícil de llevarse a cabo. Es decir, algo inviable.



7. Marco Lógico completo

En las líneas precedentes se han expuesto en detalle cada uno de los componentes del marco lógico. Se trata sin duda, de una herramienta metodológica que utilizada como tal, permite una comprensión lo más completa posible de la idea del proyecto. Desafortunadamente, el error más común consiste en abordar el marco lógico como un simple vaciado de información sobre una matriz, sin que las ideas allí expresadas alcancen una articulación coherente.

Se ofrece enseguida un ejemplo de marco lógico completo y una tabla sumario que resume los contenidos de esta herramienta.

EJEMPLO DE UN MARCO LÓGICO COMPLETO

Título del proyecto: Inserción laboral para personas con discapacidades

Inicio: Abril 2010 Final: Marzo 2012

Unidad Ejecutora: Asociación para las personas con discapacidad (APD).

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN Contribuir a la formación de una cultura "inuyente" en la sociedad y el sistema laboral del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensible apertura de empresarios y sociedad en general respecto a inclusión de trabajadores/as con discapacidades. 	Encuestas de opinión.	Se generan ofertas de trabajo acordes a las competencias laborales de las personas con capacidades diferentes.
<p>PROPÓSITO Crear condiciones que favorezcan la inserción laboral para las personas con discapacidad en el Departamento X del país.</p>	<p>A marzo 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Al menos 60% de personas con discapacidad aptas para inserción laboral en el Departamento X. ▪ Mejorado el nivel de conocimiento de actores locales sobre características de la fuerza laboral con discapacidades 	Informes de la Base de datos de la bolsa electrónica de empleo del Ministerio de Trabajo (informes sobre la población inserta).	Designación de personal especializado en la Dirección de Empleo.
<p>PRODUCTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoradas las competencias laborales de las personas con discapacidad del Departamento X. 2. Sector empresarial y autoridades de gobierno, sensibilizados sobre el acceso al empleo y marco jurídico laboral en materia de discapacidad en el Departamento X. 3. Establecido un sistema de monitoreo sobre población con discapacidad, en la fuerza de trabajo a nivel Departamental. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Al menos 1500 personas con discapacidad formadas en áreas de trabajo claves, de acuerdo a la demanda del mercado laboral, entre julio 2010 y diciembre 2011 2.1 500 empresas, 3 municipalidades, 2 colegios gremiales y 1 central obrera adquieren conocimientos sobre el cumplimiento del marco jurídico laboral que protege la población con discapacidad, a partir de enero 2011 2.2 30 Inspectores de Trabajo e Higiene Ocupacional del MITRAB capacitados en el marco jurídico laboral para la adecuada supervisión del cumplimiento de los derechos laborales de las personas con discapacidad entre jul.-dic. 2011 3.1 Creada 1 bolsa de empleo especializada a partir de set. 2010 3.2 Publicado 1 boletín electrónico bimensual, a partir de nov. 2010 	<p>Convenios con Instituto de Formación Profesional.</p> <p>Sondeos periódicos de opinión.</p> <p>Registros de capacitación</p> <p>Bolsa de empleo.</p> <p>Sitio Web de MITRAB</p> <p>Dirección de Empleo, MITRAB</p>	Asignación de recursos en presupuesto INFORP.

SÍNTESIS DE LOS CONTENIDOS EN EL MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Factores Externos/Supuestos
(FIN) Se refiere al más largo plazo, para el cual este proyecto es una contribución.	Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Expresan las grandes transformaciones buscadas.	Los medios de verificación son las fuentes de información que se emplean para constatar que las metas se lograron. Pueden incluir material publicado, censos, encuestas, etc.	Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la “sustentabilidad” (continuidad en el tiempo) del Fin.
(PROPOSITO) Es la definición del impacto directo o logro a ser alcanzado por el proyecto. Constituye la idea – fuerza que le confiere razón de ser a todo el proyecto.	Describen el efecto a ser alcanzado al finalizar el proyecto. Se expresan en forma de metas, especificando cantidad, calidad y tiempo. Guardan estrecha relación con los resultados parciales vistos como un todo.	Fuentes en donde se consigna la evidencia del logro. Pueden indicar que existe necesidad de implementar nuevos resultados. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas, memorias, etc.	Comprende los factores de riesgo que deberían enfrentarse a fin de asegurar el cumplimiento del propósito. Son factores externos que obligan a revisar los resultados esperados, así como las actividades dependientes de éstos.
Resultados Parciales Son los productos o componentes que el proyecto producirá como consecuencia de la ejecución de un conjunto de actividades. Por lo general se expresan en términos de obras, servicios y capacitación que se requiere que cumplan los ejecutores del proyecto.	Son descripciones breves, pero claras de las metas que se espera cumplir durante la ejecución del proyecto. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y tiempo de cumplimiento.	Fuentes en donde se consigna la evidencia del logro. Pueden indicar que existe necesidad de implementar nuevas actividades. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas, memorias, etc.	Indica los acontecimientos, decisiones o condiciones externas que tendrán que cumplirse o evitarse para satisfacer el cumplimiento de los resultados esperados.
Actividades Son los conjuntos de tareas que habrán de llevarse a cabo para alcanzar cada uno de los resultados esperados. Se confecciona una lista de actividades en orden cronológico.	Es una aproximación presupuestaria sobre el costo de las distintas actividades. Suele utilizarse el esquema de cantidad, tiempo y costo necesarios para el cumplimiento de cada una de las actividades.	Indica donde se puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora	

8. El proyecto visto como cadena de resultados

¿Qué es RBM?

- **Definición:**

- “RBM es una estrategia de gestión que se focaliza en el desempeño y la obtención de resultados” (DAC OECD 2002)

Facilita el pensamiento sistemático en torno a tres cuestiones básicas:

- ❖Cuál es nuestra meta final? : “Estamos haciendo lo correcto?”
- ❖Cómo alcanzaremos esa meta?
- ❖Cómo sabemos si hemos alcanzado nuestra meta y si lo estamos haciendo en forma correcta?

Uno de los problemas típicos que busca resolver la Gestión Basada en Resultados (RBM)⁶ consiste en romper con el paradigma tradicional, el cual supone que un proyecto es simplemente un conjunto de actividades que apuntan hacia un objetivo. Esa forma simplista de pensar, llevó al establecimiento de una cultura de la cooperación, en la que nadie se hacía responsable por las consecuencias de un proyecto. Así, se fueron acumulando un sinnúmero de no muy buenas experiencias, que provocaron la necesidad de imprimir mayor rigor a los proyectos en términos de los resultados esperados.

El RBM nació entonces como un enfoque lógico (que emplea la misma lógica utilizada en el Marco Lógico) pero que pone énfasis en la noción de resultados.

⁶ De las siglas en Inglés: Results-Based Management

Conceptos claves

- **Insumo** : recurso financiero, humano y material que se emplea para una intervención en materia de desarrollo
- **Actividades** : acciones de coordinación, asistencia técnica y/o tareas de capacitación ofrecidas
- **Producto** : resultados inmediatos; bienes de capital y servicios que resultan de una intervención
- **Efecto** : resultado producido en el corto y mediano plazo como consecuencia de los productos. Refleja la transformación fundamental que se busca alcanzar con un proyecto.
- **Impacto**: Efecto de más largo plazo, producido por una intervención en materia de desarrollo.

RESULTADO

Un cambio describable y medible que resulta de una relación causa-efecto (CIDA)



El producto, efecto o impacto (intencionado o no intencionado, positivo y/o negativo) que ocurre en una intervención en materia de desarrollo)

Al tratarse de una herramienta de gestión, es fundamentalmente útil en el proceso de seguimiento (monitoreo) del proyecto. Sin embargo, es prácticamente imposible pensar en una adecuada gestión del proyecto, si en su diseño o formulación inicial, no se han dimensionado los resultados esperados. De ahí que los organismos de cooperación suelen emplear una serie de matrices o formatos de RBM también para la fase de diseño y formulación.

Lo importante a tomar en cuenta es que el proyecto –como un todo- responda claramente a la consecución de una serie de resultados (productos, efectos, impactos) y que no se concentre meramente en un conjunto de actividades. En este enfoque, “resultado” significa un cambio o una transformación; en consecuencia, todo proyecto apunta a la búsqueda de cambios.

Para lograr este encadenamiento de resultados, se debe tomar en cuenta tanto los **insumos** (recursos físicos, institucionales y técnicos), que son necesarios para el desarrollo de las **actividades**; y a partir de estas, la consecución de resultados en los tres niveles mencionados.

Diagrama II-10



En el proceso de diseño y formulación del proyecto el RBM permite visualizar de manera integral los resultados en el corto plazo (Productos), en el mediano plazo (Efectos) y en el largo plazo (Impactos).

Empleando la misma lógica del Marco Lógico, es posible construir una serie de matrices de proyectos bajo el enfoque de RBM, que son de enorme utilidad tanto para el diseño como para el monitoreo (seguimiento) de proyectos.

9. Expresiones prácticas del enfoque RBM

Existen diversas maneras de confección de matrices que expresan la gestión basada en resultados. La escogencia de una u otra, dependerá del propósito que se tenga, así como de la capacidad de imaginar. Así por ejemplo, si se desea elaborar una presentación suscita de la totalidad del proyecto como concepto, puede utilizarse una matriz de planificación general del proyecto, tal como se muestra en el diagrama II-11 Este modelo, facilita la comprensión global del proyecto. Como se observa, el mismo no entra en detalles o pormenores, pero deja claro el encadenamiento de resultados necesario para demostrar la coherencia de una propuesta de proyecto. Es igualmente útil como instrumento de gerencia general, propio de la coordinación de un proyecto.

Diagrama II-11

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

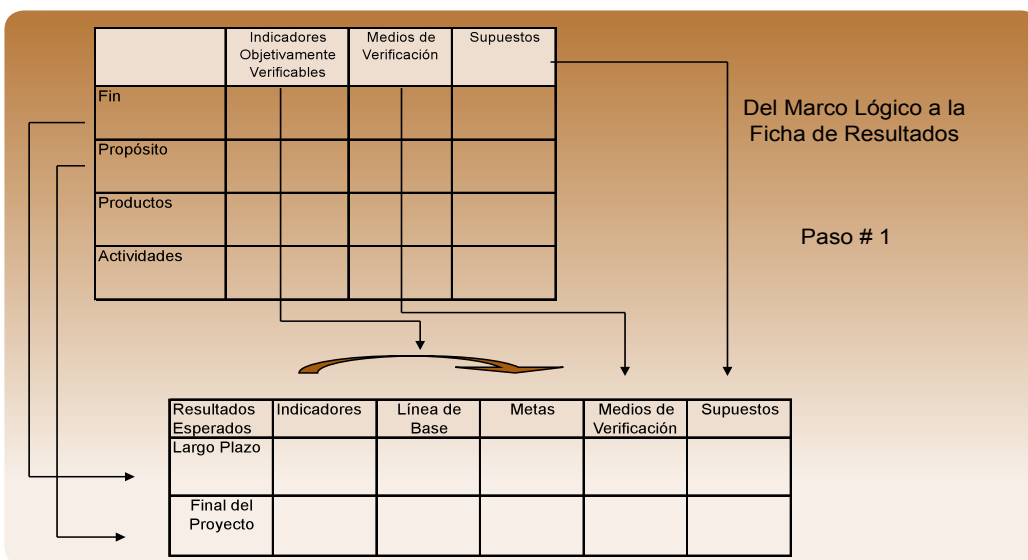
Nombre del Programa / Proyecto:		Inicio:	Final:
Entidad Ejecutora:		Responsable:	
Presupuesto total:	\$	Propósito:	
Contribución solicitada:	\$		
ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFFECTOS	IMPACTOS
	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Alcance (población meta):			
Riesgos e Hipótesis:			

Si, por el contrario, se busca precisar con mayor nivel de detalle la estructura lógica de un proyecto para fines de programación y seguimiento, puede emplearse la matriz general de resultados del proyecto, tal como se ilustra en el diagrama II-12 . En el siguiente apartado se instruye respecto a la manera de cómo articular esta matriz de resultados.

9.1 Del Marco Lógico a las matrices de resultados: nociones generales

Como se observa en el diagrama II-12 la matriz de resultados del proyecto se compone de dos partes: en la parte superior, se refiere a los resultados de mayor alcance (los efectos y los impactos), en tanto que en la parte inferior, se refiere a los resultados de corto plazo (productos).

Se recomienda seguir dos pasos para trasladar la matriz del marco lógico al enfoque de resultados. El primer paso consiste en trasladar el **Fin** al resultado de más largo plazo o **Impacto** y el **Propósito**, al resultado final del Proyecto o **Efecto**. Por su parte la columna de Indicadores del Marco Lógico, da paso a tres nuevas columnas en la ficha de resultados: **indicador, línea de base y metas**.



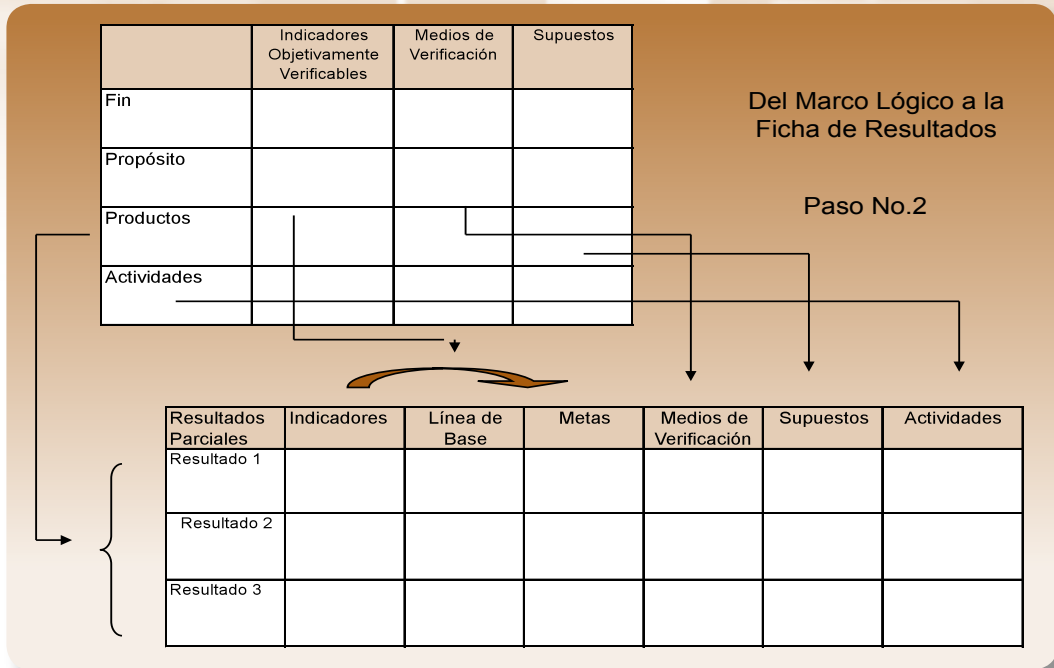
Se introducen tres columnas independientes para referirse a los indicadores; la primera se refiere a los **Indicadores** propiamente dichos, la segunda a **Línea de Base** y la tercera a **Metas**. Esta diferenciación se efectúa para independizar cada uno de los indicadores que acusa al resultado indicado y contar de este modo, con un cuadro general que facilitará el plan de ejecución del proyecto.

Para los efectos de esta matriz de resultados, en la columna de Indicadores, se mencionará el nombre del indicador en su forma más neutra y objetiva posible. La columna de Línea de Base se refiere al punto de partida, es decir, a la cantidad o calidad existente en el momento mismo del diseño del proyecto, respecto al indicador planteado. Y en la columna de Metas, se identificará la cantidad o calidad que se desea alcanzar respecto al indicador planteado.

Veamos, enseguida un ejemplo sencillo:

PRODUCTOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	METAS
Mediadores alfabetizados tecnológicamente	<ul style="list-style-type: none"> - # de cursos de manejo de software ejecutados. - # de participantes por curso - Tipo de módulos de entrenamiento diseñados. 	<p>0</p> <p>n.d.</p> <p>ninguno</p>	<p>5 cursos</p> <p>Al menos 20 por curso.</p> <p>Módulos autodidácticos.</p>

El segundo paso consiste en trasladar con la misma lógica, los **productos** hacia los **resultados de corto plazo**. Los dibujos insertos, grafican la operación necesaria.



El sentido de la gestión por resultados se adquiere en la medida en que se alcanza a combinar la realización de una serie de actividades a cada uno de los resultados. Como puede apreciarse, no se desarrollan actividades para alcanzar el efecto ni el impacto esperado del proyecto, pues éstos son la consecuencia lógica de haber obtenido los resultados parciales o productos. La matriz II-13 ofrece un ejemplo completo del ejercicio indicado.

MATRIZ DE RESULTADOS DEL PROYECTO

Resultados Esperados	Indicadores	Línea de Base	Metas	Medios de Verificación	Supuestos
Largo Plazo (Fin)					
Efecto (Propósito)					
Resultados de Corto Plazo (Productos)	Indicadores	Línea de Base	Metas	Medios de Verificación	Supuestos
					Actividades

EJEMPLO DE MATRIZ DE RESULTADOS

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Largo plazo</p> <p>Se ha contribuido a la formación de una cultura incluyente en la sociedad y el sistema laboral del país.</p>	<p>Grado de apertura de empresarios hacia la inclusión laboral de tra-bajadores con discapacidad</p>	<p>Escasa apertura</p>	<p>Alto grado de apertura</p>	<p>Encuestas de opinión</p>	<p>Se generan ofertas de trabajo acordes a las personas con discapacidad.</p>
<p>Final del proyecto</p> <p>Creadas condiciones que favorezcan la inserción laboral de personas con discapacidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % de personas aptas para inserción laboral en el Departamento. - Nivel de conocimiento de actores locales sobre características de la fuerza laboral con discapacidad. 	<p>0%</p> <p>- Muy bajo</p>	<p>60%</p> <p>Alto</p>	<p>Informes de Base de datos electrónica</p> <p>Encuestas</p>	<p>Designación de personal especializado en la Dirección de Empleo del M. de Trabajo.</p>

PRODUCTOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS	ACTIVIDADES
1. Mejoradas competencias laborales de personas con discapacidad.	# de personas con discapacidad formadas en áreas claves.	0	1500 personas	Convenio con Instituto de Formación	Asignación de recursos en presupuesto Inforp.	Convenio con Inforp Diseño Programa de Capacitación Facilitación y desarrollo de cursos Memorias de cursos
2. Autoridades sensibilizadas en el Departamento.	Cantidad de actores informados: # de empresas # de municipalidades # de gremios # de centrales obreras Número de Seminarios-Talleres efectuados Número de inspectores capacitados	0 0 0 0 0 0	500 3 2 1 11 30	Tripticos informativos Memorias de cursos Memorias Memorias		Diseño y reproducción tripticos Diseño y reproducción cursos Contratación facilitadores Contratación logística para eventos Elaboración Memorias
3. Establecido un sistema de monitoreo sobre población con discapacidad en la fuerza laboral.	Tipo de instancia de registro establecida Tipo de equipamiento adquirido # de boletines electrónicos publicados # de encuestas de opinión	No hay -- 0 0	1 bolsa de empleo Equipo de cómputo 12 boletines (bimensuales) 2	Bolsa electrónica Inspección física Sitio Web Informe Técnico		Diseño bolsa de trabajo Adquisición equipo de cómputo Diseño de boletín electrónico Diseño y aplicación encuestas Elaboración de informes



MODULO 3

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

OBJETIVOS DEL MODULO # 3

Objetivo de Aprendizaje:

Al finalizar el presente módulo, se estará en capacidad de comprender a cabalidad los elementos que integran el proceso de formulación del proyecto.

Objetivos de desempeño:

- i. Distinguir las diferencias entre el diseño y la formulación del proyecto.
- ii. Conocer los elementos que integran el formato de presentación de un proyecto.
- iii. Familiarizarse con pistas claves para una adecuada formulación del proyecto.

1. Qué se entiende por “formulación”

En el lenguaje propio de la cooperación internacional, aunque no se reconoce una distinción oficial entre los términos diseño y formulación, se acepta en la práctica que en tanto el *diseño* se refiere a aquel proceso metodológico que permite construir el concepto del proyecto, la *formulación*, se refiere a la articulación de dicho concepto, bajo un esquema lógico y coherente que facilite su presentación y negociación formal ante diversas instancias.

Entendido de este modo, el concepto de formulación, nos remite necesariamente a un documento. Un documento que debe ser claro, legible, pero muy especialmente comprensible. Por lo tanto, los elementos que integran el documento de proyecto ameritan atención particular.

2. Los lineamientos para la presentación del proyecto

Como punto de partida, es importante comprender que no existe un esquema único u homogéneo para la presentación de proyectos entre los organismos de la cooperación. Los esquemas varían en función de diversos aspectos en torno a los cuales centran su atención dichos organismos, y por lo tanto existe amplia variedad de formatos o lineamientos.

Desde el punto de vista metodológico, se pueden distinguir dos grandes modalidades de lineamientos: aquellos que se reducen a una serie de ítems o enunciados que la organización solicitante deberá completar y otros que procuran simultáneamente, proporcionar instrucciones específicas sobre esos ítems. Estos últimos, tienden a ser una mezcla entre guía y manual.

3. El formato

El formato de presentación de proyecto que se sugiere enseguida, es compatible con los esquemas utilizados regularmente por las fuentes de cooperación internacional. Se propone no con un afán sustitutivo, sino con el fin de facilitar la presentación de un perfil inicial de proyecto, dirigido a las diferentes modalidades y fuentes de cooperación internacional.

Conviene reiterar que cada fuente cooperante maneja sus propias fichas o formatos para la presentación de propuestas y que por lo tanto, habrá que utilizarlas conforme lo establecido por cada fuente.

Por lo general, estos esquemas para la presentación de propuestas proponen dos grandes apartados o secciones: una primera que consiste en una ficha resumen del proyecto, usualmente conocida como **resumen ejecutivo** y una segunda que se refiere a la **descripción del proyecto** en todos sus pormenores.

A manera ilustrativa, se presenta a continuación los elementos constitutivos de un formato típico para la presentación del documento de proyecto. Más adelante, en el apartado 3.4 se abarca en detalle dichos contenidos.

3.1 El Resumen Ejecutivo¹

País: Entidad solicitante: Nombre del Proyecto:	
Fecha de inicio	Fecha de finalización
Propósito (objetivo general) del proyecto:	
Cobertura (población meta):	
Presupuesto:	Monto solicitado: \$
	Contrapartida: \$
	Costo Total: \$

¹ Nota: La ficha de perfil de proyecto (resumen ejecutivo) se elabora de último; es decir, una vez que se haya finalizado el cuerpo del documento de proyecto

Señas de la entidad solicitante	Dirección
	Teléfono
	Fax
	Correo electrónico
	Sitio Web
	Persona de contacto
Elaborado por:	
Aprobado por:	

3.2 Descripción del Proyecto

<p>2. DESCRIPCION DEL PROYECTO</p> <p>2.1 CONTEXTO</p> <p>2.2 JUSTIFICACION</p> <p>2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</p>
--

3. LA PROPUESTA DE PROYECTO
(Marco Lógico: descripción de la intervención)

3.1 FINALIDAD

3.2 OBJETIVO (PROPOSITO)

3.3 RESULTADOS Y ACTIVIDADES

3.3.1 RESULTADO 1

ACTIVIDAD 1.1

ACTIVIDAD 1.2

ACTIVIDAD 1.3

3.3.2 RESULTADO 2

ACTIVIDAD 2.1

ACTIVIDAD 2.2

ACTIVIDAD 2.3

4. INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACION

5. MARCO INSTITUCIONAL

6. MECANISMOS DE COORDINACION

7. OBSERVACIONES

8. PRESUPUESTO

3.3 Explicación de contenidos para el documento de proyecto

3.3.1 La descripción del proyecto

La descripción del proyecto, se refiere al menos a tres grandes partes: el contexto, la justificación y el planteamiento del problema.

Contexto

El contexto, se refiere al marco general de referencia del proyecto. Puede completarse atendiendo a las siguientes preguntas:

¿QUE?	<p>Es la definición más específica del tema del proyecto, luego de tener una idea del mismo. Con esta respuesta se debe definir qué se quiere o puede lograr con el proyecto para atender un problema o cambiar una situación.</p> <p>En esta sección es conveniente explicar en qué sector se inserta el proyecto, con una indicación de su correspondencia a las prioridades establecidas por el Plan Nacional de Desarrollo en vigencia.</p>
AMBITO	<p>El ámbito de un proyecto se plantea en torno a las siguientes variables:</p> <p>Población meta o población objetivo: Entendida como grupo objetivo al que se dirigen, en forma directa, la acción y los beneficios (resultados) del proyecto.</p> <p>Cobertura: se refiere a la localización, área geográfica de incidencia del proyecto.</p> <p>Duración: Se debe plantear en forma inicial el plazo considerado para la ejecución del proyecto.</p>

Justificación

El apartado de la justificación, se refiere a las razones por las cuales es necesario llevar a cabo el proyecto. Por lo tanto, debe hacerse una caracterización del entorno y el problema con sus causas y efectos. De esta manera se establece la situación actual o línea de base sobre la cual se medirá el proyecto.

En esta sección, en particular cuando se trata de fuentes bilaterales y multilaterales, se debe especificar el apoyo del proyecto a los planes y programas de gobierno (nacional, departamental o municipal), así como los estudios previos realizados o revisados para su sustentación.

Para explicar cómo el proyecto contribuye a solucionar el problema identificado inicialmente, se pueden tener en cuenta los siguientes aspectos:

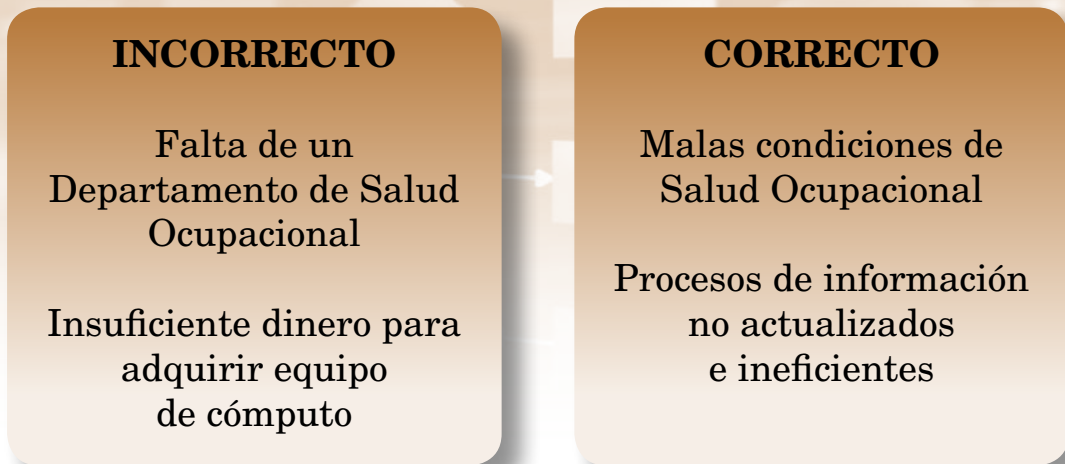
- En qué medida el proyecto contribuye a solucionar el problema planteado.
- Cómo los beneficiarios del proyecto recibirán los resultados.
- El por qué de la localización y del área de influencia del proyecto.
- Cómo la tecnología propuesta es adecuada, permite contribuir a la solución del problema y conservar o mejorar el medio ambiente.
- Razones por las cuales se solicita la cooperación: explicar el motivo por el cual se considera necesario el apoyo para adelantar el proyecto.
- Análisis de la equidad de género, mostrando explícitamente en qué medida mujeres y hombres participan de las acciones del proyecto, y se benefician de sus resultados.

La justificación de un proyecto responde a la pregunta *¿por qué?* Se debe explicar la necesidad de la intervención con este proyecto, en términos de las dificultades o problema que lo originan. En este aspecto se debe presentar la justificación del proyecto, tanto para el país y la entidad ejecutora, como para la cooperación internacional.

Planteamiento del Problema

Esta sección de los lineamientos de presentación del proyecto, consiste en delimitar y describir claramente cuál es el problema o la situación que se pretende atender con el proyecto. Una clara y correcta definición del problema o situación que se va a atender es importante para la formulación del proyecto y para su éxito en el logro de metas y objetivos. Si la definición del problema o situación que se desea atender es incorrecta, difícilmente un proyecto puede alcanzar los resultados que se propone.

Para efectos metodológicos, debe tenerse siempre presente que la definición del problema o de la situación problema, no puede definirse en función de la falta de algo. El problema se define como una situación no deseada para uno o varios actores de una región, comunidad o institución concreta.



Características que debe reunir la definición del problema

- Debe formar parte del ámbito de la organización que somete la propuesta.
- Debe ser medible tanto en términos cuantitativos como cualitativos.
- Debe ser susceptible de localizarse espacialmente (Departamento, Municipio, barrio, etc.)
- Debe afectar los intereses de diferentes actores (campesinos, estudiantes, mujeres, niños, funcionarios públicos, gremios, etc.)

El análisis del problema contempla al menos los siguientes aspectos:

- a) Identificación de las causas que dieron origen al problema.
- b) Identificación de los efectos como manifestaciones de la existencia del problema.
- c) Caracterización de los diferentes actores vinculados al problema. Estos pueden ser aliados o contrarios para la solución del problema.

3.3.2 La propuesta de proyecto

La propuesta de intervención de un proyecto está fundamentada en la primera columna del Marco Lógico, cuya explicación detallada se abordó anteriormente. Incluye:

Finalidad (fin último del proyecto)

La finalidad responde a la pregunta ¿Para qué? ¿Con qué fin? Se refiere al impacto final buscado con el proyecto. Se trata de una imagen-objetivo o situación deseada hacia la cual, el proyecto contribuye, junto con otras iniciativas, luego de obtenido el objetivo o propósito del proyecto.

El fin último debería formularse en torno a un sector o subsector del desarrollo en el cual pueda ubicarse el proyecto. En el caso de proyectos en que intervienen agencias bilaterales o multilaterales, el fin último responde a las políticas y prioridades sectoriales asignadas por el Gobierno o las entidades en los Planes de Desarrollo. En este sentido, la finalidad describe el cambio que se quiere lograr en el más largo plazo, dentro del sector o área de intervención en la cual se ubica el proyecto.

Objetivo (propósito)

El objetivo o propósito del proyecto responde a la pregunta qué tipo de transformación concreta se busca alcanzar, frente al problema inicial. Por lo tanto, refleja el efecto buscado al finalizar el proyecto. A este objetivo se debe comprometer el proyecto, ya que su logro no depende de otras intervenciones sino de la realización de este proyecto.

La redacción del propósito se hace en tiempo verbal presente. Ese resultado se obtiene al finalizar el proyecto y habrá de medirse con un conjunto de indicadores necesarios y suficientes que den cuenta del logro o logros que se busca alcanzar.

Productos (resultados parciales)

Indican de qué manera (¿Cómo?) se obtendrán los logros concretos. Pueden considerarse como los “componentes” del proyecto. Los productos deben ser precisos y medibles, de tal manera que sobre ellos puedan diseñarse indicadores que verifiquen su cumplimiento.

Se recomienda que su redacción se elabore utilizando verbos en tiempo participio, que dan la idea de que ya se hubiesen obtenido. Se recomienda la utilización de verbos fuertes, como los que aparecen en el siguiente cuadro a manera de ejemplo:

Verbo débil	Verbo Fuerte
Propiciar	Establecer
Propender	Implantar
Coadyuvar	Ordenar
Apoyar	Instalar
Integrar	Erradicar
Fomentar	Reducir
Colaborar	Aumentar
Contribuir	Aplicar

Actividades

Las actividades son el medio a través del cual se concreta el logro de los resultados. Por esto, deben formularse actividades para cada uno de los resultados. Cada actividad debe ser concreta, medible o cuantificable, proponer aspectos técnicos que permitan un avance respecto a las condiciones actuales existentes, plantear una sola idea que pueda programarse en el tiempo (en un cronograma), y se recomienda iniciar su redacción con verbos duros en infinitivo.

Indicadores y Medios de Verificación

Indicadores

Los indicadores representan las unidades de medición que permiten determinar hasta qué punto el proyecto ha cumplido lo propuesto. Miden el nivel de “logro” y permiten, durante el monitoreo y el seguimiento, determinar si el proyecto debe ajustarse, reformularse o replantear las actividades para obtener los logros previstos. Los indicadores también sirven en la etapa de evaluación final para establecer la contribución del proyecto al desarrollo o al mejoramiento de las condiciones de la población objeto.

En resumen, los indicadores:

- Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.
- Especifican de manera precisa cada nivel de logro (productos, propósito, fin).
- Establecen metas para analizar en qué medida se ha cumplido lo planeado.

Medios de Verificación

Señalan dónde se puede obtener la información sobre los indicadores, para verificar que los logros propuestos se alcanzaron. Se deben proponer indicadores cuya información sea factible obtener y esta parte indica el medio por el cual se conseguirán los datos respectivos. Se presentan en la tercera columna del marco lógico, frente a cada uno de los indicadores.

Los medios de verificación pueden ser, por ejemplo: estadísticas, videos, encuestas, entrevistas, visitas de campo, memorias, mapas, etc.

Marco Institucional

En este apartado se incluye la información relevante de la o las entidades que participarán en el proyecto, tales como su marco legal, estructura orgánica, estatutos, ámbito de jurisdicción, funciones, planes y programas relacionados. Igualmente, la ubicación del proyecto dentro de la estructura orgánica de la entidad, así como un análisis de su capacidad técnica y operativa para llevar a cabo el proyecto.

En el marco institucional se debe presentar también en qué forma la entidad ejecutora puede asegurar la sostenibilidad de las acciones del proyecto, una vez que el mismo concluya. Es decir, la capacidad de continuar por sí misma los beneficios del proyecto, luego de terminada la cooperación internacional.

Mecanismos de Coordinación

En este apartado, se incluyen los arreglos institucionales necesarios para la ejecución del proyecto, tales como acuerdos, convenios o contratos a realizar previa-

mente o durante la ejecución del proyecto, y que sean indispensables para poner en marcha las actividades del mismo.

Indicar las condiciones previas a la iniciación del proyecto, que están a cargo de la entidad ejecutora, tales como construcción y adecuación de infraestructuras, selección y capacitación de personal de contraparte, apropiación de contrapartidas en el presupuesto de las instituciones involucradas. O recopilación de documentos, informes y estudios necesarios para el proyecto.

Presupuesto

El formato que asume la presentación del presupuesto en un proyecto varía en función de las características y/o lineamientos de política pre-existentes en los diferentes organismos de cooperación.

Como es sabido, algunos manejan restricciones para el financiamiento de determinados rubros, tales como la compra de terrenos o la adquisición de vehículos o también el pago de personal.

Otros, establecen topes presupuestarios para algunas categorías y también están los que exigen porcentajes de gasto determinados para ciertos rubros. En fin, en materia de confección de presupuestos en proyectos de cooperación internacional, no existe un criterio uniforme o único. De ahí que la pista principal a seguir, radica en conocer de antemano los criterios institucionales del organismo cooperante.

Un presupuesto, en general, es el resultado de la estimación del costo de todos los insumos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades, las que a su vez conducen a la obtención de productos o resultados de corto plazo. Por tal razón, se recomienda que los rubros utilizados en el presupuesto, correspondan con las categorías referidas a las actividades del proyecto.

En términos de formato, a veces se vuelve necesario presentar más de un formato, tal es el caso en donde las partidas presupuestarias de las actividades, se llevan a una matriz general agrupadas por categorías de gasto.

Cualquiera que sea la opción de formato solicitado por el organismo cooperante, lo importante –en lo que al presupuesto se refiere- es que quede una idea clara de **¿para qué se está solicitando el recurso?** Si el presupuesto no responde a esta pregunta con claridad, probablemente el proceso de negociación de la propuesta, como ha sido apuntado, inicie de una forma poco prometedora.

Se recomienda que los montos de contrapartida estén claramente identificados en el presupuesto (puede ser por separado o integradas en una misma matriz de presupuesto). Algunos ejemplos de presupuesto, se muestran enseguida.

Presupuesto (FEMCIDI / OEA)²

Producto (copiar de la Matriz del Marco Lógico)	Capacitación 03	Viajes 04	Documentos 05	Equipos 06	Contratos 08	Otros 09	Total	% con relación al Total
Empresarios-as sensibilizados en torno a las ventajas de la asociatividad	1,242		15,350	2500	66810	28,200	114,102	79.23%
Empresarios-as conocen y denominan las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en su entorno sectorial	348		1,150	4000	5,500	4,900	15,898	11.04%
Experiencias sectoriales validadas y documentadas			1000		3000		4000	2.7%
Sistema de Monitoreo computarizado en funcionamiento			1000		4000	5000	10,000	6.9%
Total	1,590		18,500	6500	79,310	38,100	144,000	100%
% con relación al total	1.10%		12.8%	4.5%	55%	26.4%	100%	100%

En este formato (reproducido de un proyecto sometido ante FEMCIDI/OEA) se presenta en primer lugar un cuadro sinóptico de presupuesto por producto, según se estipula en el marco lógico correspondiente. En un apartado posterior, los lineamientos del organismo cooperante solicitan a la entidad proponente un desglose detallado de presupuesto por actividad, en donde se indica también los

² Adaptado para fines ilustrativos y didácticos.

recursos de contrapartida, tal como se muestra en el recuadro de abajo. Nótese en este caso, la importancia asignada al marco lógico. En el caso mostrado, se requiere de un catálogo que describe el objeto del gasto.

Producto 4 Sistema de monitoreo computarizado en funcionamiento
Actividad 41. Elaboración de una base de datos, a partir de Diciembre 2008

Rubro 06: Documentos

Producción y reproducción de manual sobre metodología de asociatividad establecida, a razón de U\$10 x 100 ejemplares = U\$1,000

Rubro de gasto 08: Contrato por resultado

Contratación de servicio para elaboración de sistema de monitoreo computarizado en funcionamiento dentro del Centro de Apoyo a las MIPYME de Granada, a razón de U\$4,000

Total de Recursos solicitados a FEMCIDI a ser utilizados en contrato por resultados: U\$4,000

Rubro de gasto 09: Otros

Gasto de Software o programa donde se diseñara y validara la información que contendrá la base de datos, a razón de U\$5,000

Total de Recursos solicitados a FEMCIDI a ser utilizados en Otros: U\$5,000

	CAPACITACION 03	DOCUMENTOS 05	EQUIPOS 06	CONTRATOS 08	OTROS 09	TOTAL
Solicitado al FEMCIDI		1,000		4,000	5,000	10,000
Recursos de contrapartida						

En el ejemplo siguiente, se define el presupuesto en función de las actividades que corresponden a cada uno de los productos planteados en una matriz de marco lógico. Al igual que el caso anterior, las categorías de gasto empleadas, están dadas por la fuente cooperante.

Ejemplo de Presupuesto³

PRESUPUESTO DEL PROYECTO															
Detalle de Actividades según Resultados												Resumen de Presupuesto por Actividad			
Detalle Presupuestario según objeto del gasto	Servicios Profesionales		Equipamiento y Suministros		Viajes y Transporte		Otros		Total	Solicitado	Contrapartida	Total	Solicitado	Contrapartida	
	Solicitado	Contrapartida	Total	Solicitado	Contrapartida	Total	Solicitado	Contrapartida							Total
Actividades del Resultado # 1															
Act. 1.1 Convento con Instituto de Formación Profesional	500.00					100.00							0.00		0.00
Act. 1.2 Diseño de Módulos del Programa de Capacitación	3,000.00												0.00		0.00
Act. 1.3 Ejecución de cursos especializados (15)	15,000.00		600.00	1,000.00	5,600.00	400.00	6,000.00	8,000.00	2,000.00	10,000.00	32,000.00	29,000.00	3,000.00		0.00
Actividades del Resultado # 2															
Act. 2.1 Diseño y reproducción de trípticos			500.00					3,000.00		3,000.00	3,500.00	0.00			0.00
Act. 2.2 Diseño y ejecución 4 talleres sector empleador	4,000.00					200.00		2,400.00		2,400.00	6,600.00	6,400.00	200.00		0.00
Act. 2.3 Diseño y ejecución 2 talleres Municipalidades	2,000.00		300.00	300.00		300.00		1,200.00		1,200.00	3,800.00	3,200.00	600.00		0.00
Act. 2.4 Diseño y ejecución 1 curso a inspectores Lab.	1,000.00							0.00		0.00	1,000.00	1,000.00	0.00		0.00
Actividades del Resultado # 3															
Act. 3.1 Adquisición equipo de cómputo				7,000.00	1,000.00								0.00		0.00
Act. 3.2 Diseño base de datos bases de trabajo	750.00												0.00		0.00
Act. 3.3 Bienestar trimestral		500.00		400.00	900.00			0.00		0.00	1,400.00	500.00	900.00		0.00
Actividades del Resultado # 4															
Act. 4.1													0.00		0.00
Act. 4.2													0.00		0.00
Act. 4.3													0.00		0.00
Gastos de Administración													0.00		0.00
Coordinación del proyecto	5,000.00	9,000.00											0.00		0.00
Otros gastos								3,000.00		3,000.00	5,000.00	5,000.00	9,000.00		0.00
Total General	31,250.00	9,500.00	40,750.00	8,400.00	10,700.00	1,000.00	6,600.00	17,600.00	2,900.00	19,600.00	77,650.00	62,850.00	14,800.00		0.00

3 Tomado de Horizontes de Amistad, Canadá. Adaptado para fines ilustrativos.



MODULO 4

EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

OBJETIVOS DEL MODULO # 4

Objetivo de Aprendizaje:

Al finalizar este módulo se habrá adquirido la capacidad para interpretar la relación entre el planeamiento de acciones y los efectos e impactos que éstas provocan, una vez que se llevan a la práctica

Objetivos de desempeño:

- i. Adquirir las destrezas para programar, gestionar y coordinar actividades de un proyecto bajo el enfoque de la Gestión Basada en Resultados.
- ii. Asegurar, mediante el empleo de herramientas lógicas, el logro de objetivos y resultados de un proyecto.
- iii. Distinguir las nociones de monitoreo y evaluación de un proyecto.
- iv. Articular un plan de ejecución en un proyecto.
- v. Diseñar un plan de monitoreo a lo interno de un proyecto.

1. Nociones de monitoreo y evaluación

El monitoreo (seguimiento) y la evaluación son procesos permanentes que deben formar parte del sistema gerencial, dentro de una institución que ejecuta proyectos. En tanto sistemas, el monitoreo y evaluación constituyen una estrategia y función importante de la gerencia, que sirve para conocer los avances del proceso de desarrollo y valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos, proporcionando la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones que mejoren el desempeño.

Tanto el monitoreo como la evaluación, se inician desde la planificación misma de las acciones. En la medida en que una institución mejore sus mecanismos y procesos de planificación interna, incrementará su capacidad de monitorear y evaluar el proceso.

RAZONES PARA LLEVAR A CABO EL MONITOREO Y LA EVALUACION

- ❖ **Oportunidades de aprendizaje** llevan a lecciones aprendidas. El MYE ofrece oportunidades de ver cuidadosamente, en forma sistemática y periódica, lo que se está haciendo para aprender de dicha experiencia.
- ❖ **El sentido de pertenencia** o propiedad de un proyecto permite que varios involucrados acepten responsabilidad compartida.
- ❖ **Transparencia.** El MYE abre los libros para que todos puedan verlos. Cuando se mantienen las cosas secretas o no se divulgan los resultados, se crea sospecha respecto al proyecto.
- ❖ **Corresponsabilidad.** (Accountability – responsabilidad). Los ejecutores y gerentes deben responder por su desempeño.
- ❖ **Reconocimiento.** Existe reconocimiento por el esfuerzo de los ejecutores al demostrar los logros de un proyecto.

Tomado de: CEPAL/ILPES. Serie Manuales No.42

1.1 ¿Qué es monitoreo?

Se entiende por monitoreo el proceso continuo y sistemático de seguimiento mediante el cual verificamos la eficiencia y la eficacia de un proyecto, a la vez mide el progreso y los cambios causados por la ejecución del mismo en un período de tiempo determinado, con base en indicadores previamente definidos.

El monitoreo se utiliza para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Proporciona información permanente a los responsables y técnicos de un programa o proyecto acerca del grado de ejecución de las acciones, la forma de utilización de los recursos disponibles y el nivel de logros de los resultados esperados; facilita, mediante lineamientos claros, la tarea de modificar oportunamente las acciones planificadas con anterioridad.

El monitoreo acompaña la ejecución de un proyecto; es necesario para asegurar que un programa o proyecto está encaminándose en la dirección correcta y que están sucediendo cambios reales. Con el monitoreo se puede profundizar y buscar las razones de fallas ocurridas, a fin de encontrar alternativas de solución. Igualmente, el monitoreo pone énfasis en aspectos positivos, reportando los logros para que las prácticas exitosas puedan ser replicadas y las erróneas corregidas.

Es, por tanto, condición para la rectificación o profundización de la ejecución y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos y presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica. Asimismo, es el responsable de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos y, por tanto, es un insumo básico para la Evaluación.

Para que el monitoreo sea exitoso requiere del establecimiento de un sistema de información gerencial, identificando a las y los usuarios de la información, los tipos de información prioritaria, vinculando las necesidades y las fuentes de información, estableciendo métodos apropiados para efectuar la recopilación de datos e identificando los recursos necesarios.

1.2 ¿Qué es evaluación?

En materia de desarrollo se entiende por evaluación, el proceso que busca determinar, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de los resultados de un proyecto o programa. La evaluación constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción, para mejorar tanto las acciones que se realizan, como la planificación y toma de decisiones futuras.

Aún cuando se distinguen diversos tipos y enfoques de evaluación, en los proyectos de desarrollo se refiere tanto a los efectos como al impacto del trabajo realizado. Es decir, se refiere a los resultados finales y de más largo plazo, a la visión de futuro o situación deseada. La evaluación es de carácter integral y transformador y su objetivo es generar información, conocimientos y aprendizajes dirigidos a enriquecer la toma de decisiones oportunas y pertinentes.

1.3 Diferencias entre monitoreo y evaluación

MONITOREO	EVALUACION
Es una función permanente a lo largo de la vida del proyecto.	Se realiza con menor frecuencia, en períodos generalmente anuales o al finalizar ciertas etapas.
Afecta las decisiones cotidianas, lo que permite flexibilizar la planificación operativa.	Afecta las decisiones en plazos mayores, por lo general es insumo para la elaboración de la planificación anual y de futuros proyectos.
Mide las tendencias que llevan las actividades hacia el logro de los productos y sus metas.	Mide el grado en que se modifica la situación deseada por el cumplimiento de los resultados de mediano y largo plazo.
Refleja el proceso de ejecución de las actividades del proyecto.	Refleja el estado o situación en que se encuentra el proyecto y su impacto
Proporciona información para ser utilizada al interior del proyecto.	La información que proporciona, contribuye al ámbito interno y externo, principalmente entes financieros externos, donantes, contrapartes y población participante.
Puede modificar la asignación de rubros o recursos del presupuesto aprobado al indicar el cumplimiento de metas.	Afecta la planificación futura de recursos del presupuesto, incluso puede determinar el plazo del proyecto mismo, como en los casos donde se propone ampliar o cerrar un proyecto.
Se manifiesta a través de documentos (informes) frecuentes y breves.	Se manifiesta en documentos (informes) menos frecuentes, pero más extensos.
Su nivel de acción es la eficiencia.	Su nivel de acción es la eficacia y los impactos.

Fuente: Adaptación con base en Rodríguez y otros, 1999

2. Elaboración del plan de ejecución del proyecto

Una vez formulado el proyecto y aprobados los fondos por parte de la cooperación internacional, debemos **planificar su ejecución**. Para ello, es conveniente revisar la matriz del proyecto (el marco lógico) y los cálculos del presupuesto para elaborar el **plan de ejecución** (plan de trabajo).

En el diseño del proyecto se suele proponer plazos de realización de los grandes capítulos del proyecto en períodos amplios de tiempo (semestral, anual, bianual), y en la fase de ejecución se completa esta planificación a través del **plan de ejecución** (una programación más detallada e intensa de las actividades o grupos de actividades) que van a conformar las acciones cotidianas.

2.1 ¿Cómo se elabora el plan de ejecución?

Elaborar un plan de trabajo significa planificar detalladamente todas las actividades necesarias para cumplir con los **productos** que se pretenden lograr en cada paso o etapa (ver diagrama III-1) Habrá que **especificar las actividades, quien las realiza, cuando y con que recursos y cuales serán los criterios de cumplimiento de esa actividad**.

Diagrama IV-1

PLAN DE TRABAJO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

PLAN DE TRABAJO					
ACTIVIDAD QUE	OBJETIVO PARA QUE	RESPONSABLE. QUIEN	FECHA CUANDO	RECURSOS CON QUE	CRITERIOS DE CUMPL.

A partir de la elaboración del plan de ejecución del proyecto, conviene entonces afinar la programación propiamente dicha de las actividades. Para ello puede recurrirse a los conocidos diagramas de Gantt o mejor aún, a las aplicaciones informáticas existentes en el mercado que facilitan estos procesos¹.

2.2 Definición de un sistema de monitoreo o seguimiento

El monitoreo y la evaluación debe verse como un proceso que tiene logros y dificultades, avances y retrocesos sobre los cuales reflexionar para incorporar modificaciones en forma oportuna y pertinente. Ya ha sido señalado que el monitoreo debería ser una función permanente a lo largo de la vida de un proyecto y que en general, debe estar a cargo de las personas o equipo de trabajo que ejecutan o lideran el proyecto. En las siguientes líneas, se esboza de qué forma establecer un sistema de monitoreo.

Pasos a seguir

Se supone de antemano que existe voluntad y decisión institucional para el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación en relación con el proyecto. Esa es una condición básica de partida, después de la cual, se puede esbozar el sistema de la siguiente manera:

a. Paso No.1 Definición del equipo de responsables

El proceso de monitoreo y evaluación puede llevarse a cabo con la participación de todo el personal vinculado al proyecto, por un equipo de personas especializadas en estas funciones, o bien mediante una combinación de ambas.² La selección del equipo a cargo del monitoreo es una función importante tanto en el montaje del sistema mismo, como en los procesos de recopilación de información para alimentar el sistema.

El ejercicio del montaje del sistema puede simplificarse en su presentación hacia los grupos involucrados. Por ejemplo, si se convoca a representantes de las comunidades meta del proyecto a construir un sistema de monitoreo puede causar

¹ Existe una amplia gama de aplicaciones informáticas que facilitan la administración y control de proyectos. Se citan a manera de ejemplo: Project (Microsoft), Super-Project, Time-Line.

² En la medida en que la institución ejecutora no cuente con la práctica del monitoreo como función inherente a los proyectos, es altamente recomendable acudir a personal especializado en el campo para el desarrollo de capacidades locales.

una idea distorsionada en el grupo, incluso algunos pueden declarar que desconocen la temática. La misma tarea se presenta como un espacio para conocer el avance del proceso y relacionarlo con el seguimiento de las actividades, la actitud posiblemente cambie y se obtenga mayor participación.

Una vez tomada la decisión sobre quiénes montarán el sistema de monitoreo y evaluación es necesario definir a quiénes se dirigirá y con quiénes se recopilará la información necesaria. Al definir estos aspectos es recomendable evitar la concentración de poder y el liderazgo tradicional. Por ejemplo, la mayoría de las mujeres no ejercen puestos de poder formal en las comunidades, sin embargo es importante que estén involucradas en las consultas que se realicen. Tener presente los objetivos generales de la organización y del proyecto, permitirá seleccionar la mejor forma de montar el sistema y de seleccionar a los y las participantes en este proceso.

b. Paso 2: Definición del plan de monitoreo y evaluación.

El Plan de monitoreo y evaluación constituye el eje de trabajo fundamental para administrar el manejo de la información sobre el proyecto de desarrollo. Sugerimos que los componentes principales del plan de medición del avance del proyecto se organicen en forma de tabla como se indica en el diagrama III-2. No obstante, pueden existir variaciones a este formato, en función de las características propias del proyecto que se monitorea.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION

- **Sistemático.** Significa que debe ser planeado cuidadosamente e integrado plenamente en todo el ciclo del proyecto.
 - **Participativo.** Los involucrados hacen parte del diseño y la ejecución de MYE desde el inicio. Significa que todos los que contribuyen al proyecto, o que son afectados por el proyecto, entienden quién es responsable de hacer qué.
 - **Centrado en el desempeño.** Significa que se dirige a examinar si los resultados están de acuerdo con el Propósito del proyecto.
 - **Dirigido al aprendizaje.** El mensaje central de MYE es convertir las experiencias en lecciones. Se obtienen estas lecciones para mejorar este proyecto así como otros proyectos.
- Guía para la toma de decisiones.** Esto se cumple cuando se proporciona la información para tomar decisiones informadas de continuar o cambiar actividades.

Fuente: Tomado de: CEPAL/ILPES. Serie Manuales No.42

Definición del plan de monitoreo y evaluación del proyecto

Resultados	Indicadores	Fuentes de información	Método de recopilación de datos	Frecuencia	Responsable
Impactos 1. 2. 3.					
Efectos 1. 2. 3.					
Productos 1. 2. 3.					

Determinación de indicadores

La elaboración del plan de monitoreo comienza con la determinación de los indicadores que servirán para medir el rendimiento o desempeño a cada uno de los niveles de resultados esperados en el proyecto.

La importancia de los indicadores radica en que permiten medir cambios a través del tiempo; facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones; son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo y Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Es importante que los distintos actores involucrados en el monitoreo y la evaluación concuerden a priori con los indicadores que servirán para medir el rendi-

miento del proyecto. Hay que tener presente que los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar³.

Los indicadores son las medidas cualitativas y cuantitativas de cada uno de los resultados descritos en el proyecto. Los indicadores cuantitativos son las medidas estadísticas como el número, frecuencia, porcentaje, las razones, la variación, etc. Los indicadores cualitativos son las medidas de juicio y percepción de conformidad con las normas establecidas, de la presencia o ausencia de condiciones específicas, de la extensión y calidad de la participación, del nivel de satisfacción de los beneficiarios, etc. Cuatro criterios que deberían ser utilizados en la selección de los indicadores de rendimiento, son los siguientes:

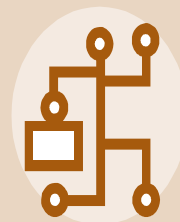
Criterios para la definición de indicadores

- **Validez:** ¿ Son realmente pertinentes? ¿Miden el logro, en función de resultados esperados?
- **Confiabilidad:** ¿Permanecerán coherentes a lo largo del tiempo los indicadores seleccionados?
- **Simplicidad:** ¿Se puede recopilar y analizar fácilmente la información requerida para los indicadores seleccionados?
- **Eficiencia en función de los costos:** ¿ Justifica el “Valor de la información recopilada los recursos necesarios para obtenerla?



Los indicadores deben mostrar cambio

- Mejoró
- Aumentó
- Se amplió
- Más Fuerte
- Disminuyó



³ Tomado de http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

Una vez que han sido seleccionados los indicadores, la etapa siguiente consiste en resolver las cuestiones relacionadas con la **colecta de información**. Las fuentes de información, los métodos y técnicas de recolección y análisis, así como la frecuencia de colecta, deberán ser específicamente determinados.

Los papeles y la responsabilidad de estas tareas deben ser aclarados y confirmados. Es importante recordar que el proceso de recopilación de información, debe obedecer a algunos criterios básicos.

CRITERIOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

- **Información selectiva:** Debe recogerse únicamente datos verdaderamente pertinentes. Aquello que no corresponde a los resultados e indicadores seleccionados, no será útil para el MYE.
- **No se debe recabar información sobre las actividades;** únicamente sobre los productos, el propósito y el fin.
- **Información de bajo costo.** Se tratará de recoger información a un costo mínimo.
- **Imparcial.** Significa que la información debe tener el menor sesgo posible.
- **Replicable.** Significa que otros puedan utilizar los mismos métodos y llegar a resultados comparables.

Oportunidad. Significa que los datos deben ser oportunos para que ayuden a la toma de decisiones.

Fuente: CEPAL/ILPES. Serie Manuales No.42

Es necesario determinar **la fuente de información para cada indicador seleccionado**. Las fuentes de información son las personas y organismos en los cuales la información será obtenida. Este ejercicio debe ser completado durante la planificación del proyecto/programa de forma que se pueda evaluar la disponibilidad de las informaciones e identificar cualquier problema potencial. Es

importante seleccionar prudentemente las fuentes de información para evitar tener que cambiarlas a la mitad del camino.

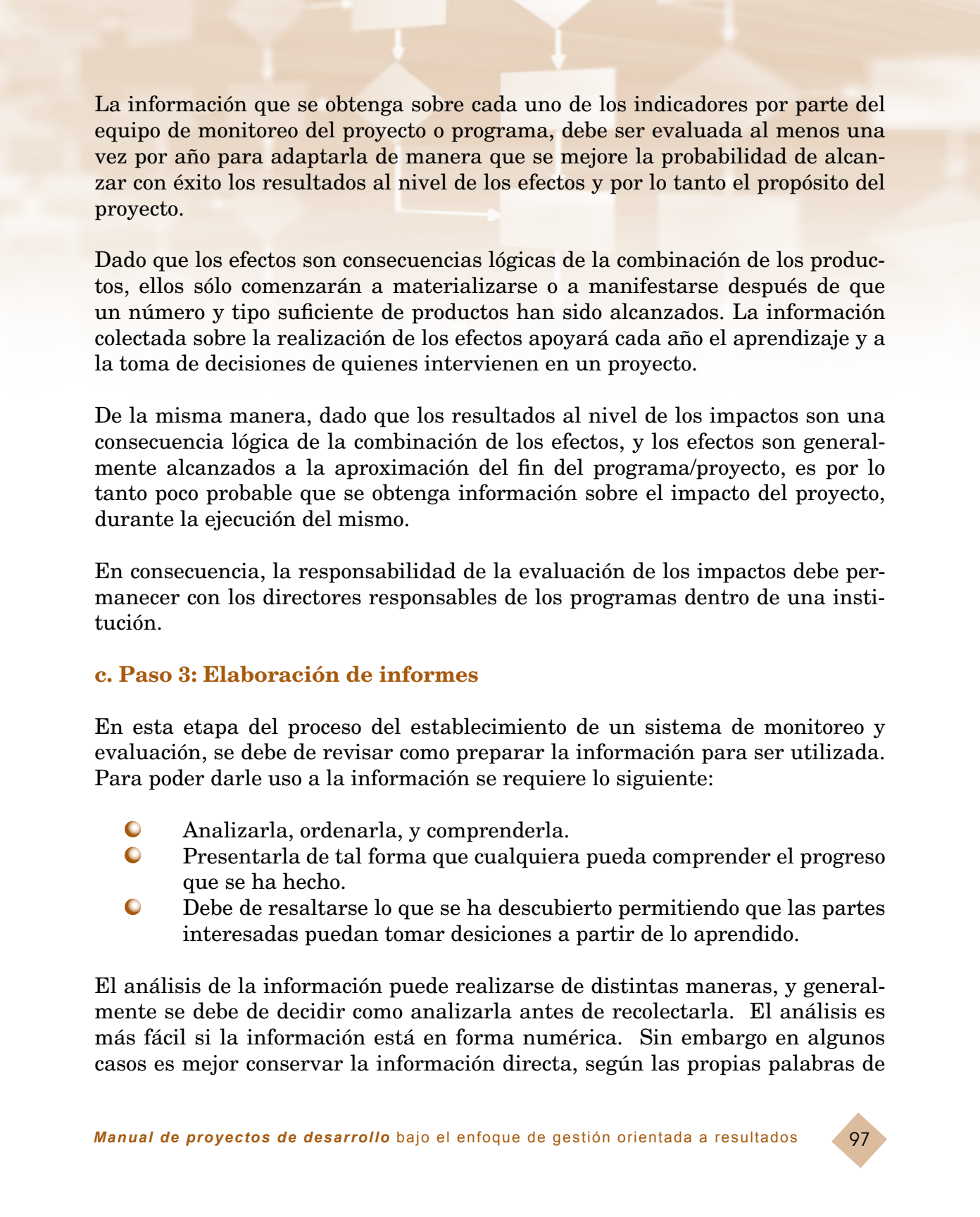
En general se distinguen dos grandes tipos de fuentes de información: las secundarias y las primarias. Las fuentes secundarias suelen ser las de más bajo costo y se refieren a su vez a dos tipos: datos no publicados, usualmente recogidos de manera regular por organismos del gobierno (centros de salud, escuelas, ministerios, etc.) e informes publicados por organismos de gobierno u organismos internacionales, así como ONGs y otras agencias.

Las fuentes de información primaria, son aquellas cuya generación se construye directamente. Algunas técnicas típicas de recopilación de información primaria, son la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios. Sirven para obtener información no disponible en fuentes existentes, pero necesaria para el proyecto.

Luego de que las fuentes de información han sido identificadas, el próximo paso es decidir **de qué manera puede ser obtenida la información**. Existen diversos métodos y técnicas de colecta de información que pueden ser seleccionados. Por ejemplo, la información puede ser obtenida por la Evaluación Rural Participativa (ERP), la Acción y Aprendizaje Participante (AAP), la auto-evaluación, las recomendaciones, los grupos de discusión, los sondeos, las observaciones de los participantes en los estudios de caso y de diversas otras maneras.

No debe olvidarse que existen herramientas proporcionadas por la Estadística para ser consideradas, como las técnicas de muestra y los instrumentos de colecta de las informaciones. Por ejemplo, sería necesario preparar cuestionarios si seleccionamos los sondeos como uno de los métodos de colecta. Lo mismo sería válido para las observaciones de los participantes.

Una vez que la fuente de información ha sido identificada y el método o técnica de colecta de información seleccionada, la cuestión de la **frecuencia de la colecta de información** debe ser abordada dentro del marco. La información financiera sobre el uso de los recursos debería ser obtenida de manera continua por un buen sistema contable. Podría ser necesario procurar inicialmente la información sobre la población meta para crear una referencia y en seguida hacerla de forma periódica con la medida de los productos y la realización de los efectos.



La información que se obtenga sobre cada uno de los indicadores por parte del equipo de monitoreo del proyecto o programa, debe ser evaluada al menos una vez por año para adaptarla de manera que se mejore la probabilidad de alcanzar con éxito los resultados al nivel de los efectos y por lo tanto el propósito del proyecto.

Dado que los efectos son consecuencias lógicas de la combinación de los productos, ellos sólo comenzarán a materializarse o a manifestarse después de que un número y tipo suficiente de productos han sido alcanzados. La información colectada sobre la realización de los efectos apoyará cada año el aprendizaje y a la toma de decisiones de quienes intervienen en un proyecto.

De la misma manera, dado que los resultados al nivel de los impactos son una consecuencia lógica de la combinación de los efectos, y los efectos son generalmente alcanzados a la aproximación del fin del programa/proyecto, es por lo tanto poco probable que se obtenga información sobre el impacto del proyecto, durante la ejecución del mismo.

En consecuencia, la responsabilidad de la evaluación de los impactos debe permanecer con los directores responsables de los programas dentro de una institución.

c. Paso 3: Elaboración de informes

En esta etapa del proceso del establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación, se debe de revisar como preparar la información para ser utilizada. Para poder darle uso a la información se requiere lo siguiente:

- Analizarla, ordenarla, y comprenderla.
- Presentarla de tal forma que cualquiera pueda comprender el progreso que se ha hecho.
- Debe de resaltarse lo que se ha descubierto permitiendo que las partes interesadas puedan tomar desiciones a partir de lo aprendido.

El análisis de la información puede realizarse de distintas maneras, y generalmente se debe de decidir como analizarla antes de recolectarla. El análisis es más fácil si la información está en forma numérica. Sin embargo en algunos casos es mejor conservar la información directa, según las propias palabras de

la gente (si se utiliza la encuesta). Además la información cuantitativa puede convertirse posteriormente en información cuantitativa.

Por otra parte, el análisis estadístico de los datos implica el uso de la aritmética básica y algunas estadísticas simples.

Las estadísticas más comunes que se utilizan son el promedio (o media) y el porcentaje. El rango, la mediana y la moda son otras estadísticas descriptivas de frecuencias y tendencias en el grupo o en segmentos al interior del grupo.

El sistema de monitoreo de un proyecto (visto en su conjunto) demanda usualmente la utilización de recursos informáticos tales como hojas electrónicas y bases de datos, mediante los que se consigna de manera ordenada la información que sirve de base a la toma de decisiones.

Si no se cuenta con las herramientas informáticas, se debe de procesar la información en gráficos de control, que permitan permanentemente monitorear las actividades y resultados, identificar situaciones anómalas y poder corregirlas a tiempo. Los gráficos también permitirán apreciar las variaciones en plazos mayores y percibir los impactos dentro del grupo y en relación al contexto del proyecto.

Si se adopta desde un principio el enfoque de la Gestión Basada en Resultados, tanto la elaboración de informes internos sobre la marcha del proyecto, así como la presentación de informes de avance de proyecto ante las fuentes de cooperación, resulta una tarea sencilla, para la cual no es necesario detener la marcha del trabajo por días o semanas, como es usual cuando no se tiene esta cultura de gestión por resultados.

Tomando como base la Gestión Basada en Resultados, a continuación se ofrece un instrumento útil para el proceso de monitoreo y evaluación del proyecto.

Finalmente, en el diagrama III-7, se ofrece un ejemplo práctico de un plan de monitoreo para un producto dentro de un proyecto.

FICHA DE AVANCE DE RESULTADOS DEL PROYECTO

Código:		Área de Atención:											
Nombre del Proyecto:													
		Costo total: \$		Aprobado fuente: \$		Contrapartida local: \$							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)			
RESULTADOS	INDICADORES	Línea de base	Meta final	Meta acum. periodo anterior	Meta planificada periodo	Meta real periodo	Avance acumulado	Variaciones en el periodo	Causas de las variaciones	Medidas correctivas			
Final del proyecto													
Resultados parciales:													
1.													
2.													
3.													

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

INSTRUCTIVO

Columnas (1), (2), (3) y (4): La información que se anotará en estas columnas deberá tomarse de la Matriz de Resultados del Proyecto.

Columna (5):

Anotar la meta alcanzada al periodo anterior al informe.

Columna (6):

Se refiere a la meta programada para el periodo objeto del informe. Esta info. Deberá tomarse del Plan Global de Resultado del Proyecto.

Columna (7):

Se anotara la meta efectivamente alcanzada en el periodo del informe:

Columna (8):

Columna (5) + Columna (7)

Columna (9):

Columna (7) – Columna (6)

Columna (10) y (11)

Explicar las causas que originan las variaciones y las medidas correctivas adoptadas.

EJEMPLO DE UN PLAN DE MONITOREO POR PRODUCTOS

Diagrama IV-6

INDICADORES DE PRODUCTO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR Y UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN / VERIFICACIÓN	ADQUISICIÓN DE DATOS		ANÁLISIS DE LOS DATOS	
			FRECUENCIA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
1. # de unidades impresas, producidas	# = cantidad de unidades impresas. UNIDADES IMPRESAS = Folletos, volantes, afiches, despleables, trífoliares, calendarios y otros impresos que se utilizan para difusión. PRODUCTIVAS = validadas (cuando corresponda), diseñadas, reproducidas en una cierta cantidad. Unidad de medida: una unidad impresa.	Facturas Reportes de facilitador (a) Informes periódicos	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente
2. # unidades impresas, distribuidas	# = cantidad de unidades impresas. UNIDADES IMPRESAS = Folletos, volantes, afiches, despleables, trífoliares, calendarios y otros impresos que se utilizan para difusión. DISTRIBUIDAS = se han hecho llegar al público que corresponde, mediante redes de aliados estratégicos y otros medios. Unidad de medida: una unidad impresa.	Facturas Reportes de facilitador (a) Informes periódicos	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente
3. # de alianzas establecidas	# = cantidad de alianzas. ALIANZAS = acuerdos de cooperación con entidades afines al proyecto o grupos de interés, para facilitar el cumplimiento de las actividades. ESTABLECIDA = la alianza puede ser formal (convenio - carta de entendimiento - otro) o informal (acuerdo verbal y de hecho entre las partes). Unidad de medida: una alianza.	Convenios, cartas, documentos Reportes de facilitador (a) Informes periódicos	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente
4. # de artículos periodísticos colocados	# = cantidad de artículos. ARTÍCULO PERIODÍSTICO = ensayo escrito por una persona ligada al proyecto, con fines de publicación en el diario. COLOCADO = ha aparecido al menos una vez en un medio informativo de alta circulación. Unidad de medida: un artículo periodístico.	Copia de publicación del artículo periodístico Reportes de facilitador (a) Informes periódicos	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente
5. # de afiches publicados	# DE AFICHES = cantidad de ejemplares de la edición donde se publica el afiche. Por ejemplo, si se publica en la edición del día xx, que ese día tuvo un tiraje de 130.000 ejemplares, el número sería 130.000 afiches. AFICHE = impreso de tamaño laboidal, donde se representan gráficamente los derechos y obligaciones laborales básicas, para empleadores y trabajadores, según la legislación vigente en cada país. PUBLICADO = ha aparecido impreso en un medio de prensa escrita, al menos una vez. Unidad de medida: una publicación del afiche de derechos y obligaciones laborales.	Copia de publicación del afiche en el medio Reportes de facilitador (a) Informes periódicos	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente
6. # de cuñas de radio producidas	# = cantidad de cuñas. CUÑA DE RADIO = aviso informativo de breve duración que se transmite por la radio. PRODUCIDA = validada (cuando corresponda), diseñada, grabada en medio audífono. Unidad de medida: una cuña	Copia de la cuña en medio audífono Reportes de facilitador (a) Informes periódicos	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente
7. # de cuñas de radio colocadas	# = cantidad de cuñas. CUÑA DE RADIO = aviso informativo de breve duración que se transmite por la radio. COLOCADA = se escucha al menos una vez por día en un medio radial. Unidad de medida: una cuña	Copia de la cuña Reportes de facilitador (a) Informes periódicos	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente
8. # de cuñas de TV producidas (panamá)	# = cantidad de cuñas. CUÑA DE TV = aviso informativo de breve duración que se transmite por la televisión. PRODUCIDA = validada (cuando corresponda), diseñada, grabada en medio audiovisual. Unidad de medida: una cuña	Copia de la cuña Reportes de facilitador (a) Informes periódicos	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente
9. # de cuñas de TV	# = cantidad de cuñas.	Copia de la cuña	Cuando se produce la actividad	Facilitador (a) de cada país	Trimestral	Coordinador de componente

3. Empleo de indicadores de género en los proyectos

3.1 Criterios de selección

Producto de las desigualdades históricas existentes entre hombres y mujeres y por la profunda y nefasta huella social impregnada por el patriarcado en la sociedad actual, la preocupación por incorporar indicadores de género en los procesos de diseño, monitoreo, gestión y evaluación de proyectos es cada vez mayor. La teoría feminista ha permitido que hoy en día la búsqueda de la equidad en las relaciones de género se traduzca también en el ámbito de los proyectos, aceptando que éstos pueden ser canales –entre otros- válidos para la consecución de un mundo más justo y equitativo. Así, el empoderamiento de las mujeres, en todos los órdenes de la vida social, se consigna como meta fundamental del desarrollo.

Los organismos de la cooperación han definido que los criterios de selección de indicadores para alcanzar estas metas han de ser:

- **Simplicidad:** simples en términos de medición y colecta.
- **Pocos en número para cada prioridad:** seleccionar únicamente unos cuantos pero significativos.
- **Relevancia política:** deben ser relevantes para la adopción de políticas nacionales.
- **Comparabilidad:** los mecanismos de recolección deben hacerse sobre una base regular y deben ser comparables.
- **Accesibilidad:** los procesos de colecta de información deben ser de bajo costo y fáciles.
- **Apropiados al contexto:** deben ser fácilmente trasladables a las condiciones locales.

3.2 Indicadores útiles

No existe un recetario universal de indicadores de género que pueda utilizarse con carácter homogéneo para la totalidad de los proyectos. En realidad, cada proyecto, entendido éste como una transformación que pretende llevarse a cabo ante el reconocimiento de una situación inicial insatisfactoria, debe ser capaz de producir sus propios indicadores. No obstante, sabemos –por experiencia- que existen algunas áreas críticas en donde se torna muy evidente la necesidad de

utilizar indicadores de género para garantizar la obtención de productos relacionados con mayor equidad, justicia y transparencia en materia de relaciones de género.

Tomando en cuenta estas necesidades, se ofrece enseguida, -con carácter indicativo- un listado útil de indicadores⁴ propuestos por FIDA y clasificados según el criterio metodológico de proceso, efecto e impacto, el cual está estrechamente asociado con el enfoque de Gestión Basada en Resultados.

Indicadores: Dimensiones de cambio positivo por nivel

Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de carga de trabajo y liberación de tiempo para otras actividades. ▪ Aumento de ingresos y calidad de vida personal y familiar. ▪ Incremento de la autoestima de hombres y mujeres. ▪ Cambio en la posición de la mujer en la familia, la organización y la comunidad. ▪ Mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones y acceso al poder. ▪ Control de los recursos. ▪ Cambio de actitudes individuales y grupales.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas durante la asistencia técnica y la capacitación. ▪ Acceso a recursos y servicios del proyecto. ▪ Mejora en las capacidades de individuos (hombres y mujeres) y grupos, necesaria para el logro del impacto en cuanto a cambios en prácticas y actitudes.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos conocimientos adquiridos en actividades de capacitación o asesoría técnica. ▪ Cobertura y acceso a servicios del proyecto. ▪ Existencia de mecanismos y facilidades.

⁴ **Rotondo, Emma y Gloria Vela. 2004.** Indicadores de Género. Lineamientos conceptuales y metodológicos para su formulación y utilización por los proyectos FIDA en América Latina y el Caribe. PREVAL/PROGENERO

A partir de la estratificación anterior, se ha organizado la propuesta de indicadores FIDA en dos partes:

- i. Indicadores de impacto, referidos al fin y propósito de los proyectos.
- ii. Indicadores de efecto y proceso para los siguientes componentes de los proyectos:

a. Desarrollo agrícola y asistencia técnica:	Orientados a mejorar las capacidades de producción e información y acceso a tecnologías apropiadas. Implica acceso a recursos técnicos para innovar y competir, desarrollando las potencialidades locales.
b. Servicios financieros e infraestructura productiva:	Acceso a instrumentos y servicios financieros para el desarrollo de actividades económicas, así como para ahorro e inversión en activos productivos rurales.
c. Capacitación e información:	Desarrollo de capacidades (conocimientos y habilidades) de mujeres y hombres para realizar actividades económicas, sociales e institucionales y favorecer su inclusión social y su empoderamiento.
d. Organización, representación y desarrollo territorial:	Orientado hacia el fortalecimiento del capital social, participación, representación social, toma de decisiones, autonomía y ejercicio ciudadano.
d. Microempresas y negocios no agrícolas:	Desarrollo o consolidación de iniciativas económicas, incluyendo asesorías para mejorar capacidades de gestión y competitividad.

La siguiente propuesta de indicadores, planteada por FIDA, recoge el consenso existente sobre indicadores de género para el desarrollo rural y la lucha contra la pobreza, y refleja los avances realizados en este campo en la región. Incluye un conjunto indicadores cuantitativos, cualitativos y mixtos, así como escalas que se espera sirvan de referencia, ya que es conveniente que los indicadores se construyan con la participación de los diferentes actores involucrados en los programas o proyectos, logrando su compromiso. (Rotondo y Vela, 2004: 36).

3.2.1 Propuesta de indicadores de impacto

Con el propósito de facilitar la comprensión de los indicadores, se han formulado objetivos por componente, inspirados en varios de los marcos lógicos de proyectos FIDA de la región. Esto con la finalidad de facilitar la comprensión de la relación entre objetivos e indicadores, de un lado, y el tipo de indicadores por niveles, de otro.

Objetivo: Lograr un mejoramiento sostenible y con equidad de género en el acceso a mercados, a recursos naturales y en el nivel de ingresos de la población rural pobre, así como en las capacidades comunitarias y locales.

Indicadores de impacto:

- Porcentaje de familias (con jefatura femenina y con jefatura masculina) atendidas, según variación en los ingresos provenientes de su actividad productiva, por localidad o zona.
- Porcentaje de hombres y porcentaje de mujeres, según capacidad para generar ingresos, en términos de: i) sus ingresos dependen de una sola actividad; ii) han diversificado su actividad productiva; iii) su actividad productiva responde a demandas del mercado.
- Ingreso medio de las mujeres en comparación con el de los varones.
- Ingreso promedio de los hogares rurales con jefatura femenina, con relación al ingreso promedio de los hogares con jefatura masculina.
- Porcentaje de productores rurales (hombres y mujeres) que creen que hombres y mujeres tienen las mismas capacidades para realizar el mismo tipo de trabajo.
- Porcentaje de hombres y porcentaje de mujeres que reduce el tiempo dedicado a tareas domésticas como producto de la implementación de tecnología o infraestructura ahorradora de tiempo.
- Porcentaje de organizaciones de pequeños y medianos productores (con mayoría de hombres y con mayoría de mujeres) que: i) acceden a información en forma permanente sobre precios y mercados; ii) comercializan su producción de manera conjunta; iii) se insertan en nuevos mercados.
- Número de familias con jefatura femenina y masculina, con ingresos por encima de la línea de pobreza con relación a la situación inicial.

- Porcentaje de reducción de la brecha de sobrecarga de trabajo entre las mujeres y los hombres con relación a la situación inicial, por tipo de actividad productiva.
- Porcentaje de familias atendidas por el proyecto con redistribución del trabajo doméstico o reproductivo.
- Porcentaje de hombres que realiza trabajo doméstico, por tipo de trabajo doméstico realizado, tiempo invertido (horas por día), según tipo de hogar.
- Porcentaje de mujeres con mayor disponibilidad de tiempo libre que participa en actividades recreativas.
- Porcentaje de reducción de la brecha en la distribución de recursos en el nivel de los miembros del hogar según sexo, en cuanto a: reparto de alimentos, responsabilidades en el manejo de la tierra, acceso al agua; control y distribución del ingreso. Se sugiere construir la escala en grupo.
- Porcentaje de mujeres que toman decisiones sobre el uso del ingreso y recursos familiares, en términos de: i) tienen control sobre el uso de los ingresos y la determinación de los gastos; ii) tienen conocimiento sobre los ingresos del hogar; iii) participan en la compra y venta de equipos; iv) participan en la toma de decisiones sobre inversión. Se sugiere construir la escala en grupo.
- Porcentaje de mujeres miembros de organizaciones, por tipo de organización (de productores, regantes, empresarios, municipales, comunales y territoriales), que son miembros de juntas directivas, en relación con los varones.
- Porcentaje de incremento de los ingresos promedio generados por empresas manejadas por hombres en relación con los ingresos generados por las empresas manejadas por mujeres.
- Número y tipo de empleos no agrícolas generados por el proyecto para hombres y para mujeres, según actividad económica de la microempresa, por zona de trabajo y localidad.

3.2.2 Propuesta de indicadores de efecto y proceso según componente

a. Componente: Desarrollo agrícola y asistencia técnica

Objetivo: Promover la apertura a nuevos mercados, la producción y productividad de organizaciones y productores mediante el incremento de la oferta y el acceso a servicios de asistencia técnica.

Nivel	Indicadores
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de productores (hombres y mujeres) y organizaciones de productores según variación en su inserción en el mercado: <ul style="list-style-type: none"> i) acceden a mercados locales; ii) acceden a mercados regionales; iii) acceden a mercados nacionales; iv) acceden a mercados internacionales. ▪ Número de usuarios (hombres y mujeres) según variación de la capacidad de contratar servicios de AT, en términos de: <ul style="list-style-type: none"> i) reconocen sus necesidades de AT; ii) conocen la oferta de servicios de asistencia técnica existente; iii) incrementan su aporte para la contratación de servicios de asistencia técnica; iv) manejan criterios para seleccionar los servicios de asistencia técnica según sus necesidades; v) conocen el precio de mercado de los servicios.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de usuarios (hombres y mujeres) sobre el total de usuarios del proyecto que acceden a servicios de asistencia técnica respecto de los que demandan, según localidad. ▪ Porcentaje de mujeres que expresan sentirse satisfechas con los servicios ofrecidos por el proyecto. ▪ Porcentaje de mujeres que contratan servicios de asistencia técnica por tipo de asistencia técnica contratada y tipo de oferente técnico, con relación al porcentaje de hombres. ▪ Porcentaje de propuestas ejecutadas sobre el total de propuestas cofinanciadas por productores (según sexo), por tipo de asistencia técnica. ▪ Número de empresas, profesionales y promotores (hombres y mujeres) que ofertan servicios técnicos demandados por los grupos y organizaciones de productores. ▪ Número de empresas, profesionales y promotores(as) que incorporan la perspectiva de género en las tecnologías, metodologías e instrumentos ofertados en los servicios técnicos (oferta de tecnología apropiada a las necesidades de las mujeres, como la reducción del tiempo y el desplazamiento, horarios apropiados y metodologías de interaprendizaje con contenidos no sexistas; instrumentos que toman en cuenta el nivel educativo y las formas de aprendizaje de las mujeres rurales).

b. Componente: Servicios financieros e infraestructura productiva

Objetivo: Mejorar la producción y productividad de organizaciones de productores(as) mediante el acceso a servicios financieros y a la mejora del manejo de sus recursos e infraestructura productiva.

Nivel	Indicadores
Efecto	<ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje de productores/usuarios (hombres y mujeres) con acceso a servicios financieros que mejoran la productividad a bajo costo.▪ Número de mujeres según nivel de participación en las estrategias de manejo de recursos naturales del proyecto comparado con el de hombres respecto de la situación inicial; escala: i) acceden; ii) manejan; iii) controlan.
Proceso	<ul style="list-style-type: none">▪ Monto promedio del recurso financiero otorgado a mujeres productoras o propietarias con relación al monto promedio otorgado a hombres productores y propietarios.▪ Porcentaje de mujeres y hombres que acceden a títulos de propiedad sobre el total de demandantes.▪ Porcentaje de mujeres, en relación con el porcentaje de hombres, que reciben asesoría financiera, por tipo de asesoría recibida.▪ Porcentaje de mujeres jefas de hogar con sus tierras tituladas, respecto del total de hombres jefes de hogar en igual condición.▪ Porcentaje de créditos aprobados para hombres y mujeres sobre el total de demandantes (por tipo de crédito/entidad financiera); tipo de crédito: individual, grupal de hombres, grupal de mujeres, grupal mixto.▪ Porcentaje de reducción anual de la brecha de acceso a servicios financieros entre hombres y mujeres respecto de la situación inicial y total de demandantes (desagregado por tipo de fondo).▪ Porcentaje de mujeres que recibieron servicios financieros con relación al número de mujeres que los demandaron, por tipo de servicio y mecanismo financiero.▪ Número de hombres que recibieron servicios financieros con relación al número de hombres que los solicitaron, por tipo de servicio y entidad financiera.▪ Tipo de mecanismos aplicados para facilitar el acceso de las mujeres a: información; titulación de tierras; servicios financieros (son considerados mecanismos las estrategias de comunicación, visitas domiciliarias, cabildeos abiertos, asambleas, adecuación de horarios de reunión, etcétera).

c. Componente: Capacitación e información

Objetivo: Mejorar la capacidad de gestión y producción de los actores para su inserción en el mercado.

Nivel	Indicadores
Efecto	<ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje de usuarios capacitados (mujeres y hombres) que mejoran sus capacidades de gestión productiva y administrativa en cuanto a:<ul style="list-style-type: none">i) utilizan procedimientos contables;ii) llevan registros de costos y ventas;iii) pueden formular planes de negocios y proyectos;iv) conocen las normas y procedimientos relativos a su actividad productiva;v) responden a compromisos asumidos.▪ Porcentaje de usuarios capacitados (hombres y mujeres) que mejoran su capacidad productiva:<ul style="list-style-type: none">i) conocen nuevas tecnologías productivas;ii) acceden a información de precios y mercados;iii) acceden a infraestructura productiva comunitaria.
Proceso	<ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje de productores/usuarios (hombres y mujeres) que declaran tener acceso a información sobre precios y mercados, por producto y tipo de canal de información (oferente técnico, radio, prensa, internet, periódico mural, pasacalle, etcétera).▪ Porcentaje de hombres y mujeres que participan en pasantías, intercambios, cursos, visitas de campo y otras actividades de entrenamiento no formal, por tema.▪ Porcentaje de mujeres sobre el total de participantes en cursos de capacitación, por año.▪ Número de capacitaciones a las cuales se han incorporado contenidos de género, sobre el total de capacitaciones.▪ Porcentaje de demandas de capacitación aprobadas para hombres y para mujeres, sobre el total de demandas recibidas.

d. Componente: Organización, representación y desarrollo territorial

Objetivo: Promover el incremento de la participación ciudadana de campesinos pobres y pequeños(as) productores(as) mediante el fortalecimiento de su organización para su inserción en procesos de desarrollo local.

Nivel	Indicadores
Efecto	<ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje de organizaciones de hombres, mujeres y mixtas, según nivel de fortalecimiento en términos de: i) canalizan eficientemente los servicios del proyecto; ii) administran directamente recursos financieros del proyecto; iii) administran recursos de otros proyectos.▪ Porcentaje de organizaciones de pequeños y medianos productores, hombres y mujeres, según nivel de apropiación de los mecanismos de administración de los recursos transferidos por el proyecto en términos de: i) llevan registro actualizado de aportes; ii) elaboran informes de estado de cuentas; iii) elaboran informes de avance de la aplicación de recursos; iv) llevan registro y control de contratos en forma actualizada.▪ Porcentaje de personas de la comunidad según grado de reconocimiento de la capacidad de las mujeres para tomar decisiones, liderar y representar a las organizaciones: i) reconocen su trabajo (no lo invisibilizan); ii) valoran los éxitos; iii) las eligen para cargos de representación. Se sugiere construir en grupo una escala.▪ Porcentaje de reducción de la brecha de representación de líderes entre hombres y mujeres, respecto de la situación inicial, según tipo de organización.▪ Porcentaje de mujeres que se sienten parte de los acuerdos que se toman en la organización mixta, según localidad.▪ Tipo de mecanismos existentes en la comunidad para involucrar a las mujeres en las organizaciones y escuchar su opinión (las autoridades comunales instan a las mujeres a hablar, se les dan cupos para que estén representadas, se estimula la organización y se les incorpora en la organización comunal). Se sugiere construir este indicador en grupo.

Nivel	Indicadores
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de mujeres según grado de apropiación de sus derechos, según localidad, en términos de: i) saben que tienen derechos; ii) conocen que tienen derechos económicos, sociales, cívicos y políticos; iii) demandan el cumplimiento de alguno de sus derechos. Se sugiere construir esta escala en grupo. ▪ Porcentaje de mujeres que expresan que la igualdad entre hombres y mujeres se debe lograr en todos los espacios: i) familia; ii) grupos; iii) trabajo; iv) comunidad; v) instituciones. Se sugiere construir la escala en grupo.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número y porcentaje de mujeres que participan en calidad de miembros en las reuniones y eventos promovidos por el proyecto, por tipo de evento. ▪ Porcentaje de mujeres y hombres que participan en diagnósticos y levantamientos de demandas específicas. ▪ Número y tipo de organizaciones de mujeres apoyadas por el proyecto, por localidad. ▪ Porcentaje de hombres y de mujeres usuarios del proyecto que se han vinculado a organizaciones, por tipo de organización. ▪ Porcentaje de mujeres, en relación con el de hombres, que participan en los cursos y eventos de desarrollo de capacidades de liderazgo, de representación o para el ejercicio de funciones en puestos de poder o toma de decisiones.

e. Componente: Microempresas o negocios no agrícolas

Objetivo: Mejorar la inserción en el mercado y competitividad de productores(as) promoviendo la organización y fortalecimiento de microempresas y negocios no agrícolas.

Nivel	Indicadores
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de microempresarios y microempresarias que acceden al mercado según grado de competitividad en términos de: i) su producción responde a demandas del mercado; ii) usan tecnologías «limpias» y que preservan el medio ambiente; iii) diferencian sus productos; iv) operan con márgenes de utilidad. ▪ Porcentaje de microempresas por tipo de microempresa según tipo de mercado al que acceden: i) venden productos exclusivamente en el mercado local; ii) venden parte de su producción en el mercado regional; iii) venden la totalidad de su producción en los mercados regionales. ▪ Porcentaje de reducción de la brecha de acceso entre hombres y mujeres a fondos para desarrollar negocios, por tipo de fondo.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de negocios o microemprendimientos iniciados, por tipo de actividad realizada por localidad o zona. ▪ Porcentaje de mujeres vinculadas a microempresas en relación con el porcentaje de hombres, por tipo de actividad realizada, por localidad o zona. ▪ Porcentaje de microempresas, por tipo de microempresa, que reciben recursos financieros. ▪ Número de microempresarios (hombres y mujeres) capacitados por el proyecto, por tema.



MODULO 5

CLAVES PARA UNA PROPUESTA EXITOSA

OBJETIVOS DEL MODULO # 5

Objetivo de Aprendizaje:

Al finalizar el presente módulo, se estará en capacidad de conocer cuáles son los principales aspectos que hacen de un proyecto, una propuesta exitosa frente a los organismos de la cooperación.

Objetivos de desempeño:

- i. Familiarizarse con el reconocimiento de las principales características a tomar en cuenta para el sometimiento de una propuesta de proyecto ante los organismos de la cooperación internacional.
- ii. Repasar las principales lecciones aprendidas en los módulos precedentes del presente manual.

1. Gestión del Proyecto: aspectos claves

De cara a la práctica de diseño, formulación y ejecución de proyectos de desarrollo, los ejecutores a menudo se preguntan cuáles son los aspectos claves que tornan una propuesta exitosa.

En el presente módulo, echaremos una mirada rápida sobre dichos aspectos, teniendo en cuenta que antes que normativa, constituyen elementos propios de la experiencia.

1.1 El proceso de negociación del proyecto

Teóricamente, se supone que el proceso de negociación de una propuesta de proyecto inicia cuando éste ya ha adquirido la fisonomía de un documento completo; es decir, cuando se cuenta con la formulación del proyecto. Sin embargo, en la práctica, ésta no es una etapa estrictamente secuencial. Muchos proyectos se “gestan” o se negocian la mayoría de las veces en ambientes informales, tales como conversaciones o encuentros fortuitos entre representantes de un organismo de cooperación y algún(a) representante de la organización ejecutora. Eso que –en el campo de las ventas- se ha dado en llamar “la primera impresión”, es igualmente válido para la negociación inicial de los proyectos.

La forma como se presente una idea, es un primer aspecto clave para el éxito del proyecto. Sea que se trate de un encuentro fortuito o bien de una formalidad de comunicación con los organismos cooperantes, la experiencia indica que la clave radica en la claridad y calidad de la “idea-fuerza”.

Si tomamos en consideración lo discutido y analizado en los módulos primero y segundo de este manual, caeremos en cuenta de que la *idea-fuerza*, es decir el propósito de un proyecto, es algo que depende de cuán bien se conozca el problema y la situación que lo circunda. Muchas de las iniciativas exitosas, lo han sido precisamente porque había personas capaces de contagiar entusiasmo y atención sobre un tema. Esta capacidad, se relaciona estrechamente con el conocimiento de la situación problema que le da sentido a un proyecto, y también con los fines, valores y principios que orientan la acción institucional.

Hoy más que nunca, se vuelve necesario creer; pero creer no es un acto meramente volitivo, sino que es un proceso racional. En otras palabras, será menester convencer al interlocutor, a partir de la fuerza espiritual que los fines, valores y principios poseen sobre el accionar de una institución, sea ésta pública o no.

Algunas veces, movidos por el interés en echar a andar un proyecto, nos acercamos a una determinada fuente de cooperación a preguntar cosas que –aún cuando estén correctas- dan mucho que desear desde el punto de vista de los técnicos o representantes de un organismo de cooperación. Por ejemplo, obtener una cita con la persona oficial de programas para consultarle qué tipo de proyectos financian y cuáles son los pisos y techos financieros de que disponen, son preguntas que hoy en día suelen provocar –de entrada- falta de credibilidad. ¿Por qué? Sencillamente porque ese tipo de gestión se inicia –aunque no en todos los casos- sobre la premisa de que un proyecto se formula para conseguir dinero. El supuesto de una relación de carácter vertical (poseedor del recurso vrs. demandante de recursos) suele conducir este tipo de diálogos hacia un terreno poco fértil.

De ahí la importancia de que una primera cita o contacto formal entre la unidad ejecutora (potencial) y la fuente cooperante, se planee con sentido común y se aborde con absoluta honestidad, pero también con absoluta pasión o certeza respecto al tipo de transformación buscada.

Un segundo aspecto relacionado con la negociación del proyecto es el que tiene que ver con el tiempo que transcurre entre la presentación formal de una propuesta y la muy a menudo, larga espera para contar con retroalimentación por parte de la fuente cooperante. La práctica indica que estas rutinas –casi siempre de tipo administrativo- toman mucho tiempo y son a menudo dispersas o bien, están cargadas de malas comunicaciones.

Una acertada explicación a estas rutinas que muchas veces semejan un silencio fúnebre, es que los individuos o instituciones proponentes no se toman el tiempo para conocer a los organismos cooperantes, sus *ventanillas* o canales de trabajo. Con frecuencia, los mensajes electrónicos o correspondencia son dirigidos a las personas equivocadas en los cargos y puestos equivocados. Entonces, la larga espera de unos, es también tiempo perdido para otros. Conocer con quién o quiénes se entabla un proceso de negociación, desde el principio será una condición clave, si se quiere pisar tierra firme.

Relacionado con lo anterior, está el hecho de que a menudo se piensa que una vez que se somete una propuesta, la misma ingresa a modo de “vía rápida” en la institución cooperante. Nada más lejos de la verdad: debemos entender que los organismos cooperantes están cargados de proyectos y que dependerá del interés y entusiasmo sostenidos por parte de la organización ejecutora, así como una comunicación permanente, lo que facilita un diálogo provechoso en torno a una propuesta presentada.

SUGERENCIAS

- **Cerciórese de que conoce bien al organismo cooperante y cuáles son los mecanismos o ventanillas que éste utiliza para la recepción de los proyectos.**
- **Asegúrese de que su propuesta ha sido remitida a la o las personas indicadas; registre sus números de teléfono, dirección electrónica, nombre de la sección o departamento, etc.**
- **Procure mantener una comunicación permanente con la persona a cargo en el organismo cooperante.**

2. Precisión metodológica de la propuesta

En general, los organismos cooperantes pondrán particular atención a la satisfacción de todos los requerimientos formales solicitados en los lineamientos o guías de presentación de proyectos. Esto es así, porque a menudo la información consignada es manejada en bases de datos y si algunas categorías o ítems de los formularios no han sido cubiertos o han sido mal redactados, la propuesta sometida enfrenta el riesgo de intercambios de información posteriores entre la fuente y la entidad solicitante, que suelen tornar muy extensa su tramitación.

Pero debe recordarse que, además de cumplir con los formularios o guías de presentación de proyectos, uno de los factores a tomar en consideración es la precisión metodológica implícita en la propuesta. El primer contacto de los oficiales de programas en los organismos donantes con una propuesta de proyecto de cooperación, tiene lugar a partir de un análisis sobre la coherencia lógica de dicha propuesta. Esta coherencia se da a dos niveles:

a. Coherencia con las estrategias globales y Planes de Desarrollo

El primer elemento de coherencia de un proyecto es el que se relaciona con el marco estratégico dentro del cual se inserta. Por lo general, este marco estratégico es suministrado por el organismo donante.

A este nivel, también es necesario garantizar la coherencia del proyecto con el Plan Nacional de Desarrollo del país proponente, o en su defecto con la Agenda de Cooperación Internacional existente. Por definición, un proyecto que no calce dentro de estos marcos, no suele ser objeto de consideración por parte de los organismos cooperantes.

b. Coherencia interna

La existencia de una cadena de resultados (en el corto, mediano y largo plazo) con sus respectivos indicadores de éxito, así como la justificación y descripción de la población meta en forma pertinente, constituye el aspecto más importante a ser considerado, desde el punto de vista de la coherencia interna en una propuesta de proyecto de cooperación internacional. El Marco Lógico es la clave para satisfacer esta coherencia interna.

Los organismos cooperantes buscan coherencia entre el presupuesto y las actividades. A menudo ocurre que las categorías presupuestarias utilizadas no necesariamente describen qué es exactamente lo que se desea financiar. Por lo tanto, es recomendable que los presupuestos se elaboren empleando el modelo de costo por actividad, según objeto del gasto, tal como ha sido sugerido en este curso.

3. Pertinencia y sostenibilidad de los resultados

En virtud de la amplitud y diversidad de posibilidades que ofrece la cooperación internacional, la noción de pertinencia de una propuesta de proyecto es fundamental. Debe existir una relación lógica entre los diferentes actores que se involucran en la propuesta. En tal sentido, es necesario considerar la diversidad de puntos de vista y demostrar que la propuesta responde a esa diversidad. Pero también, el proyecto debe ser sostenible, lo cual significa que al finalizar el período de ejecución del mismo, los servicios que el proyecto presta, seguirán siendo suministrados por la organización ejecutora, sin que ello signifique que deba dependerse nuevamente de recursos externos. Para los organismos donantes uno de los aspectos claves de una propuesta exitosa consiste precisamente en que los productos y efectos buscados se mantengan en el tiempo.

Una de las claves de la cooperación internacional es precisamente asegurarse que a nivel de país se logre dejar sentadas capacidades institucionales para que la transformación o cambio buscado por el proyecto en cuestión, logre convertirse en práctica común con adecuado respaldo institucional.

4. Monitoreo y evaluación.

Cada proyecto es único, por lo que es recomendable que antes de iniciar un proyecto se elabore una discusión encaminada a identificar las características de su propio sistema de monitoreo.

Los organismos donantes ponen énfasis también en los sistemas de monitoreo y evaluación del proyecto, para que se asegure el cumplimiento de los diferentes resultados y señalando cuándo es necesario establecer medidas correctivas.

El Monitoreo es visto como un proceso que proporciona información y asegura su uso por parte de los/las responsables de la toma de decisiones para asegurar los efectos y los impactos del proyecto. Apunta a determinar si las actividades que se ejecutan apuntan al cumplimiento de los productos propuestos. Por lo tanto, es recomendable que el proyecto incluya como uno de sus componentes el sistema mismo de monitoreo y/o seguimiento.

5. Participación de otros actores: aprendizaje organizacional y construcción de capacidades

Mediante la Gestión Basada en Resultados, el aprendizaje organizacional se convierte en parte integral del proceso de gestión de un proyecto. Se logra mediante un monitoreo regular, reportando y haciendo ajustes al proyecto que permiten refrescar de manera continua la comprensión de los participantes sobre cómo progresa el proyecto y la efectividad de sus acciones.

Capacity Building es aquella modalidad de asistencia usualmente otorgada a gobiernos de países en desarrollo, que tienen necesidad de desarrollar cierto tipo de destreza o competencia o de actualización para el desempeño.

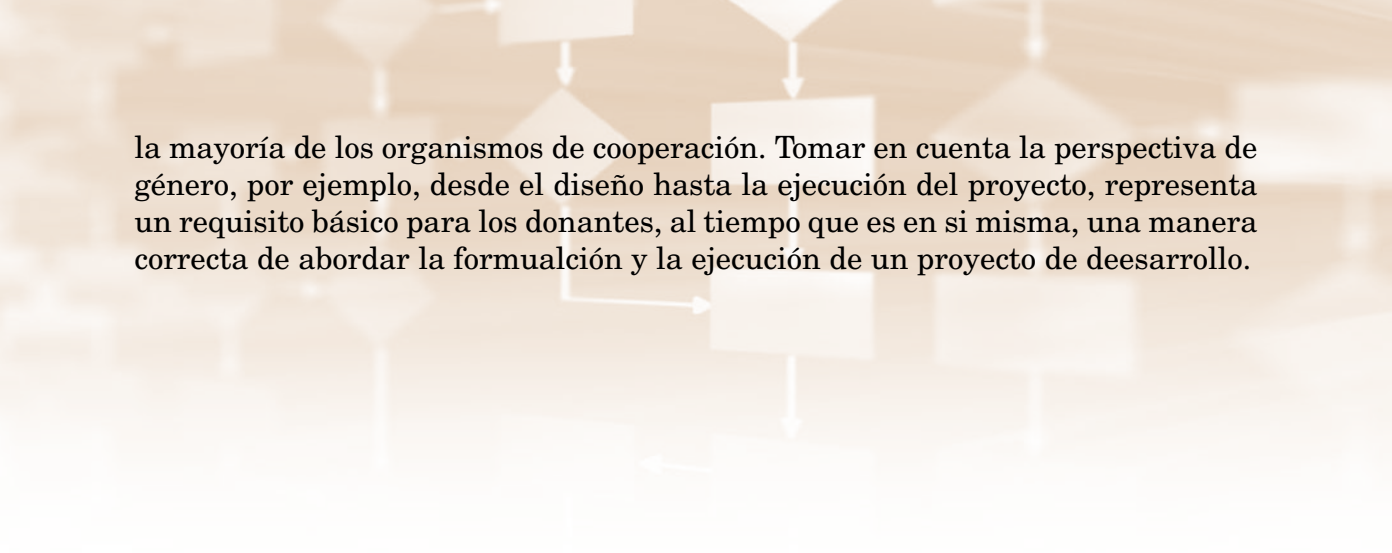
La estrategia de cooperación denominada “capacity building” es mucho más que capacitación e incluye lo siguiente:

- Desarrollo del recurso humano: el proceso de equipamiento de individuos con comprensión, destrezas y acceso a información, conocimiento y capacitación que les permita desempeñarse efectivamente.
- Desarrollo organizacional: la elaboración de estructuras de gestión y gerenciación, procesos y procedimientos, no solamente dentro de organizaciones, sino también la gestión de relaciones entre diferentes organizaciones y sectores (público, privado y comunidad).

En el plano organizacional, desarrollar capacidades implica un manejo óptimo de los recursos, procesos y conocimientos de la organización, para lo cual se interactúa con los beneficiarios desde la motivación interna (aquello que impulsa a actuar) y las características del entorno (condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, etc.) para obtener el desempeño resultante.

6. Incorporación de ejes transversales

Para finalizar, debe recordarse una vez más, la importancia de la incorporación de ejes transversales, los cuales en el mundo de la cooperación constituyen a su vez ejes estratégicos para determinar la viabilidad y pertinencia de los proyectos. Género y Medio Ambiente suelen ser los ejes transversales más comunes en



la mayoría de los organismos de cooperación. Tomar en cuenta la perspectiva de género, por ejemplo, desde el diseño hasta la ejecución del proyecto, representa un requisito básico para los donantes, al tiempo que es en si misma, una manera correcta de abordar la formualción y la ejecución de un proyecto de deesarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- CEPAL (2005)
Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y Programas. Serie Manuales, ILPES. No.42 Santiago de Chile
- CIDA (1999)
Results Based Management
En: <http://w3.acdi-cida.gc.ca>
- EuropeAid (2001)
Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto
Asuntos Generales, Evaluación.
- Ferrari W., G. (2003)
La necesidad de optimizar la cooperación internacional: algunas experiencias latinoamericanas. VII Congreso Internacional del CLAD, sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Panamá.
- Ferrero, La Ortodoxia Metodológica
En: <http://www.dpi.upv.es>
- Melo, R. (s.f.e.)
La sostenibilidad de los proyectos de Cooperación Internacional.
Proyecto DFID, Colombia.
- Rodríguez, G. et allis (1999)
Tomándole el Pulso al Género. Sistemas de Monitoreo y Evaluación Sensibles a Género. UICN y Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. San José, Costa Rica.
- Rotondo, E. Y Vela, G. (2004)
Indicadores de Género. Lineamientos conceptuales y metodológicos para su formulación y utilización por los proyectos FIDA en América Latina y el Caribe. PREVAL/PROGENERO

- Pichardo, A. (1999)
Evaluación del Impacto Social
Ed. Humanitas, Buenos Aires.
- Van Osch, T. (1996)
Nuevos Enfoques Económicos: Contribuciones al Debate sobre Género
y Economía
Embajada Real de los Países Bajos, San José. Costa Rica.



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international