

IICA 658.40125 I59gui  
115506



115506

NACIONAL DE PLANIFICACION Y ADMINISTRACION  
ROLLO RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE  
(PROPLAN/A)

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

10 NOV 1993

IICA — CIDIA

IICA-CIDIA

DOCUMENTO INTERNO PROPLAN 95

GUÍA PARA LA PREPARACION DEL  
RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL

(R.O.G.)

Setiembre de 1985

IICA  
E 14  
I59gui

**IICA**



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Subdirección General Adjunta de Operaciones

## INDICE

### PRESENTACION

1. INTRODUCCION
2. ASPECTOS CONCEPTUALES
  - 2.1 Definición objetivos
  - 2.2 Metas e indicadores
  - 2.3 Factores condicionantes
  - 2.4 Actividades básicas
  - 2.5 Recursos
3. ASPECTOS METODOLOGICOS
  - 3.1 Procedimientos para elaborar el ROG
  - 3.2 Identificación y Ordenamiento de Problemas
  - 3.3 Preparación de la Red de Pertinencia
    - 3.3.1. Identificación de las relaciones entre problemas
    - 3.3.2. Vinculación de los grupos de problemas y su ajuste
  - 3.4. Identificación de la situación deseable
4. MATRIZ DE OBJETIVOS Y DEFINICION DE ACTIVIDADES BASICAS Y RECURSOS
5. RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR EL ROG.

La consistencia interna se expresa mediante las relaciones de causalidad entre objetivos, basadas en un conjunto de hipótesis interrelacionadas que se plantean a partir de una serie de supuestos. Por otro lado, este diseño reconoce que el Programa o Proyecto está sujeto a incertidumbre, por cuanto existe certeza absoluta sobre la veracidad de las hipótesis planteadas y se debe tener presente que las mismas deben estar sujetas a verificación y ajuste, con base en la experiencia generada durante la ejecución. El grado de incertidumbre aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de objetivos. Por eso es importante especificar los supuestos en términos de aquellos factores externos condicionantes, capaces de restringir su logro.

Lo anterior implica que todos los componentes internos del Programa o Proyecto son necesarios para alcanzar los resultados esperados en cada nivel de objetivos. Pero únicamente el concurso de aquellos con los factores externos condicionantes puede aportar los elementos necesarios y suficientes para lograr el éxito del mismo.

Es conveniente tomar en cuenta las principales características, ventajas y limitaciones del R.O.G. Estas se enumeran a continuación:

1. Todos los elementos y relaciones del Programa o Proyecto (objetivos, hipótesis, indicadores, etc.), son definidos por el equipo responsable. De igual manera, dicho equipo debe determinar el grado de rigor y nivel de esfuerzo para recolectar y analizar la información necesaria de cada caso.
2. El ROG es ética y técnicamente neutral, ya que no da guías sobre aspectos de equidad socio-económica o incidencia de los beneficios, a menos que estos hayan sido incluidos explícitamente en el Objetivo Específico o en el General. Tampoco aporta guías sobre estrategias probadas o áreas técnicas específicas del Programa o Proyecto.
3. La metodología permite, pero no requiere, análisis costo/beneficio y costo/efectividad.
4. Debe distinguirse claramente el concepto del ROG del respectivo formato. El primero constituye una estructura unificada de un conjunto de elementos para el diseño y manejo de Programas o Proyectos, que ayuda a pensar en forma ordenada y disciplinada sobre los aspectos fundamentales del mismo. El segundo es simplemente una herramienta técnica, que simula y muestra los elementos del diseño del Programa o Proyecto, de manera que puedan ser manipulados, analizados y comunicados.

5. Facilita el manejo, seguimiento y evaluación, en la medida que exige la especificación clara y precisa de objetivos y resultados finales esperados. Esto permite realizar estimaciones realistas del resultado por lograr e identificar problemas potenciales que podrían presentarse.
6. Durante la formulación, el ROG no toma en cuenta la incertidumbre para explorar alternativas potenciales de acción.
7. Asume una secuencia causal lineal, la cual constituye una simplificación restringida de las relaciones entre los componentes del Programa o Proyecto y los elementos de su ambiente.

## 2. ASPECTOS CONCEPTUALES

### 2.1 Definición de Objetivos

Un objetivo constituye una decisión explícita de alcanzar determinados resultados en el transcurso de un periodo específico, con base en un juicio sobre las condiciones y recursos existentes para su obtención. Por tal motivo para definir objetivos es necesario contar con información sobre los principales problemas, las soluciones alternativas factibles y estimaciones de los recursos que estarán disponibles para este propósito, bajo ciertas condiciones supuestas.

Los objetivos, en conjunto con la estrategia, proporcionan los elementos rectores del proyecto. Su determinación y formulación, constituyen la base para la programación y realización de las acciones por desarrollar, así como para la selección de los indicadores para el seguimiento y la evaluación. Al establecer los resultados que se esperan alcanzar, los objetivos orientan y guían el proceso de decisiones cotidianas.

Los objetivos se deben analizar detenidamente, con el fin de diferenciar los que son factibles a mediano plazo, de los de largo plazo. Para ello se debe realizar una evaluación realista de lo que es posible lograr a corto o mediano plazo, con base en las experiencias del pasado, en los recursos disponibles y en el nivel de capacidad de desempeño de los grupos y organizaciones involucradas.

Igualmente, se debe analizar si los objetivos son complementarios o contradictorios, ya que en el segundo caso se pueden presentar serias restricciones para el logro de algunos de ellos. Por ejemplo, el pretender aumentar la productividad de la tierra, podría ser contradictorio con el aumento de las oportunidades de empleo, si en el primer caso se estimulara el

uso intensivo de maquinaria agrícola que desplaza un alto porcentaje de los requerimientos de mano de obra. En caso de encontrar contradicción entre objetivos, se debe decidir oportunamente cuál de los objetivos en conflicto debe prevalecer, si no fuere posible compatilizarlos por algún medio.

Al redactar los objetivos se debe procurar expresarlos en forma operacional, de modo que establezcan bases para desarrollar acciones específicas para medir su nivel de logro, al cabo de un tiempo. Un buen indicador es que los objetivos son operacionales, si es posible medirlos por medio de indicadores verificables. Cuando los objetivos son planteados en forma muy general, ambigua y carente de claridad y precisión, su interpretación puede variar significativamente entre diferentes personas, lo cual creará confusión con respecto a lo que se intenta lograr, las acciones importantes a desarrollar, los criterios de evaluación y las responsabilidades correspondientes a cada uno de los agentes comprometidos en su logro.

Cada objetivo debe incluir en términos generales, los siguientes elementos:

- El cambio observable que se pretende obtener.
- El objeto hacia el cual van dirigidas las acciones
- Los beneficiarios potenciales
- La cobertura geográfica

En un Programa o Proyecto se pueden distinguir tres niveles de objetivos; a saber:

- Objetivo General: es el objetivo último, generalmente de orden nacional o sectorial a cuyo logro se desea contribuya el Programa o Proyecto.
- Objetivo Específico: señala la razón de ser del Programa o Proyecto y representa lo que se quiere lograr al finalizar este, en el tiempo previsto y con los recursos disponibles.
- Objetivos Intermedios: son los resultados inmediatos que se espera generar como resultado de las actividades del Programa o Proyecto.

## EJEMPLOS DE OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Incrementar el ingreso neto derivado de la explotación agropecuaria a los pequeños productores beneficiarios del Programa X en el área Y.

### OBJETIVO ESPECIFICO

Aumentar la producción y productividad de hortalizas, en las explotaciones de pequeños productores beneficiarios del Programa X en el área Y.

### OBJETIVOS INTERMEDIOS

1. Promover el uso de tecnología apropiada entre los beneficiarios del Programa X para los cultivos de hortalizas A, B y C.
2. Desarrollar paquetes tecnológicos rentables y adaptados a las condiciones socio-económicas de los beneficiarios del Programa X para los cultivos A, B y C.
3. Proveer crédito suficiente y oportuno para los pequeños productores de hortalizas del área.
4. Promover una comercialización eficiente de la producción de hortalizas del área.

### 2.2 Metas e Indicadores

Las metas son la cuantificación de los objetivos. Se plantean mediante indicadores objetivamente verificables. Deben ser establecidas para cada nivel de objetivo, observando un adecuado grado de consistencia entre ellos y cuidando además que sean razonables de cumplir en función de las posibilidades reales. Por otro lado, deben especificarse en términos cuantitativos, cualitativos y temporales.

Los indicadores son una medida directa del logro de los resultados esperados en un momento determinado, y dan a los objetivos elementos de verificación cuantificable y les añaden profundidad y comprensión. Permiten establecer el grado de cumplimiento de los objetivos.

Para cada nivel de objetivos del programa o proyecto debe formularse un conjunto de indicadores que establezca el nivel de resultados deseables y que permita la medición de su grado de cumplimiento. Para esto hay que tener especial cuidado en asegurarse que los indicadores correspondientes a los distintos niveles de objetivos sean independientes entre sí.

Los indicadores miden lo que es importante en el objetivo. Para ser evidenciables, deben estar estrechamente relacionados con lo que se pretende medir en cada objetivo de tal forma que se puede confiar en los resultados observables.

Los indicadores deben redactarse en términos de cantidad, calidad y tiempo. Si una de estas tres características no se da, entonces no se podrá tener objetividad para medir el grado de cumplimiento del objetivo.

Con base en lo anterior los indicadores se deben caracterizar porque:

- a. Especifican los criterios que señalarán el éxito del Proyecto.
- b. Obligan a concretar y aclarar los objetivos.
- c. Miden lo que es importante.
- d. Son independientes entre sí y se relacionan con un solo objetivo.
- e. Permiten verificar el logro objetivamente.
- f. Definen metas concretas en términos cuantitativos, cualitativos y cronológicos.
- g. Son los necesarios para medir lo importante.
- h. Deben ser factibles a un costo razonable y en la escala adecuada.

### 2.3 Factores condicionantes

Son aquellos elementos o factores críticos al margen del control del proyecto que limitan el cumplimiento de los objetivos y, por consiguiente, afectan en forma directa su éxito. En otras palabras, los factores condicionantes son elementos que pueden incidir sobre el desarrollo normal del plan, en términos positivos o negativos. Aunque no son influenciados directamente por las acciones desarrolladas por el proyecto, es importante identificarlos y observar de cerca su evolución, con el fin de evitar en lo posible que sus efectos sean adversos.

Los factores condicionantes se deben identificar a partir de la problemática y soluciones alternativas identificadas en el diagnóstico. Se considerarán aquellos problemas prioritarios no influenciados directamente por el Proyecto que, eventualmente, puedan llegar a convertirse en restricciones importantes. Siempre se debe considerar la inclusión de factores cubiertos por otros programas o proyectos. Un ejemplo de esto sería la construcción de una vía para movilizar la producción de una zona.

## 2.4 Actividades Básicas

Las actividades básicas son el conjunto de acciones de tipo global que se deben desarrollar en periodos determinados de tiempo y utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos intermedios de un programa o proyecto, y sus metas correspondientes. Por cuanto cada actividad requiere de unos recursos determinados, es con base en ellas que se deben estimar los requerimientos de recursos (humanos, físicos, técnicos y financieros) del Proyecto. Con respecto a cada objetivo intermedio se debe especificar el conjunto de actividades necesarias para su desarrollo. Estas deben ser planteadas de manera que se pueda captar claramente la naturaleza, pero evitando detalles innecesarios. En términos generales cada actividad debe incluir lo siguiente:

- a. Descripción y características principales
- b. Medios provenientes de fuentes públicas o privadas con que se cuenta para realizar la actividad; cómo se organizan; manera en que se llevará a efecto la coordinación interinstitucional y la participación de los beneficiarios.
- c. Duración estimada e indicación de fecha de inicio y conclusión.
- d. Lugar donde se desarrollará la actividad
- e. Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros que se requieren.

A continuación se presenta un ejemplo de un proyecto real, que describe una de las actividades correspondientes al Objetivo Intermedio No. 1 del Cuadro No. 6 "Promover la Adopción de Tecnología Apropriada, entre los Beneficiarios del Proyecto".

### ACTIVIDAD No. 1 Desarrollar Acciones de Transferencia de Tecnología

Prioritariamente se llevará a cabo mediante acciones de capacitación con grupos de agricultores, cada uno de los cuales estará coordinado por "agricultores de enlace". Los técnicos del Proyecto realizarán reuniones periódicas con estos grupos, en intervalos de tiempo no mayores de una semana durante el primer año. Este periodo se irá ampliando gradualmente hasta dos semanas, a partir del cuarto año.

En dichas reuniones se llevará a cabo la capacitación tecnológica de los productores, con base en un currículo de avance gradual, sistemático y cambiante de acuerdo a las labores críticas correspondientes en las diferentes épocas del año y al nivel de conocimientos adquiridos por los productores. En las mismas se utilizarán las parcelas demostrativas, para realizar las demostraciones prácticas requeridas, los paquetes tecnológicos desarrollados en



cada caso y los diferentes materiales educativos disponibles (vallas, cartillas, plegables, audiovisuales, etc.). Además se realizarán otras actividades grupales, tales como días de campo, giras y programas radiales, como complemento a las reuniones. Esto se hará con el objeto de mostrar y observar resultados relevantes de interés general.

Se hará uso de visitas individuales a las fincas, en caso de presentarse problemas coyunturales que necesiten la presencia del técnico. Además, por este medio se deberán realizar las planificaciones integrales de mediano plazo de las fincas, con la participación activa de los productores y con revisiones y ajustes anuales, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada caso.

Esta actividad se inicia a partir del segundo semestre del primer año y se desarrollará en forma permanente y sistemática hasta la conclusión del proyecto.

La responsabilidad de la actividad recaerá sobre los técnicos del nivel medio en sus respectivas comunidades. También se contará con la colaboración y asesoría de los profesionales asignados en cada municipio y, eventualmente, de los especialistas del MAG del nivel nacional.

## 2.5 Recursos

Son aquellos de tipo humano, físico y financiero requeridos para el cumplimiento de los objetivos intermedios a través de la ejecución de las actividades respectivas. Se debe estimar el total de los recursos para la vida del programa o proyecto. De esta manera se logrará un resumen consolidado consistente con las acciones por desarrollar para obtener los resultados esperados.

## 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

### 3.1 Procedimientos para elaborar el ROG

La preparación del Resumen Operativo (ROG), como instrumento para el Manejo de Programas y Proyectos, comprende los cuatro procesos siguientes: <sup>1/</sup>

- a. Identificación y ordenamiento de problemas.

---

<sup>1/</sup> Se presume que para iniciar la preparación del ROG hay una intención que hace algo dentro de determinados límites. Esto puede ser una idea de proyecto o simplemente la intención de que las acciones que competen a un programa o institución sean mejor orientadas.

- b. Preparación de la Red de Pertinencia
- c. Elaboración de la Matriz de objetivos
- d. Determinación de las actividades y los requerimientos de recursos.

El documento del ROG contiene los siguientes componentes: un listado de problemas por grupos; la red o redes de pertinencia que jerarquizan dichos problemas; la matriz de objetivos, metas, indicadores y factores condicionantes; y un detalle de las actividades básicas y de los recursos necesarios para lograr los productos del programa o proyecto.

En la preparación del ROG debe asegurarse la participación de los individuos y grupos que están involucrados en la definición y logro de los resultados del programa o proyecto. Esta participación es esencial para conseguir que dicho programa o proyecto presente consistencia tanto entre sus diferentes componentes como con la política nacional. Se requiere además que su ejecución sea viable dentro del contexto socioeconómico en que se llevará a cabo.

En un proyecto o programa de desarrollo agropecuario o rural pueden identificarse tres conglomerados de intereses y prioridades a los cuales hay que involucrar activamente en cualquiera de las modalidades de participación que se escojan para llevar a cabo los procesos que involucran la preparación del ROG. Estos conglomerados son:

- a. El institucional, referido a las entidades públicas o privadas comprometidas directamente con el programa o proyecto.
- b. El de población-objetivo, al que también se identifica como "de los beneficiarios" y que se refiere al conjunto de individuos cuyas necesidades se pretende solucionar.
- c. El medio ambiente, en el que se aglutinan todas aquellas fuerzas sociales y grupos de interés que en una u otra forma son afectados por las acciones del programa o proyecto.

Es importante señalar que la determinación de los participantes dependerá de la naturaleza de cada programa o proyecto y de la estrategia de desarrollo que se haya decidido aplicar en un país en una época determinada. Dentro de esta estrategia es fundamental tener presente la política vigente de participación.

En el Cuadro No. 1 se presenta un ejemplo de los representantes de los tres conglomerados anteriores que fueron seleccionados para participar en la formulación del ROG en un proyecto.

Cuadro No. 1

REPRESENTANTES DE LOS DIFERENTES CONGLOMERADOS

INSTITUCIONAL	POBLACION OBJETIVO	MEDIO AMBIENTE
1. Ministerio de Agricultura y Ganadería (institución coordinadora/ ejecutora).	1. Organizaciones Campesinas	1. Iglesia
2. Banco Nacional de Fomento	2. Campesinos individuales	2. Consejo Provincial.
3. Instituto de Recursos Hidráulicos		3. Centros Agrícolas*
4. Instituto de Reforma Agraria y Colonización.		4. Centros Sindicales*
5. Ministerio de Educación.		
6. Ministerio de Salud.		

\* Como las acciones del proyecto se dirigían hacia el pequeño agricultor, los agricultores y ganaderos de mayores recursos (y representados en los Centros Agrícolas) pueden facilitar o impedir el éxito del proyecto. Esto determinó que se clasificaran como parte del medio ambiente. La misma lógica sirvió para clasificar las Centrales Sindicales.

A continuación se detallan los pasos a seguir para obtener los resultados de los procesos especificados anteriormente.

### 3.2 Identificación y ordenamiento de los problemas

El primer paso de este proceso es identificar las fuentes de información más apropiadas, o sea las que reflejen el mayor conocimiento real de los problemas a que se quiere llegar con la acción.

Éstas fuentes pueden ser:

- a. Personas que conocen muy de cerca los problemas o que son afectados por éstos.
- b. Técnicos especialistas en la materia.
- c. Diagnóstico u otros documentos.

El segundo paso es extraer la información de todas estas fuentes y enlistarlas en forma indiscriminada. La identificación de los problemas debe estar orientada por un marco conceptual que defina las categorías de análisis y las características del fenómeno por estudiar. Para hacer la lista pueden usarse las diferentes técnicas que convengan a las dimensiones de la problemática que se quiere afectar. Las visitas al terreno y las reuniones con todos los involucrados es lo deseable, aunque no necesariamente lo posible en todos los casos. Se ha utilizado exitosamente adaptaciones de la Técnica de Grupo Nominal (Nominal Group Technique) para identificar y priorizar problemas por medio de grupos. Cabe mencionar que cada problema a la vez se compone de sub-problemas o elementos que inciden en su generación. Es conveniente detallar estos factores sin llegar, por supuesto, a un detalle exagerado que después se vuelva un cúmulo inmanejable de datos.

El tercer paso consiste en clasificar los problemas enumerados en grupos relacionados con una misma causa o que apuntan a un problema común de mayor jerarquía. No hay un criterio único para esta clasificación ya que dependerá del programa o proyecto que se trate. Por ejemplo, un criterio de clasificación puede ser los sectores y subsectores económicos; otro, los ámbitos de acción de diferentes instituciones involucradas en la acción. Sin embargo, para los proyectos de desarrollo rural pueden definirse áreas de acción tales como mercadeo, infraestructura, organización campesina, producción y productividad, capacitación, etc. A veces, un problema puede pertenecer a más de un grupo, por ejemplo la desnutrición puede causar una baja productividad del hombre trabajador, pero también es efecto de la falta de alimentos.

Se debe relacionar el problema de la desnutrición con grupo "salud" o con grupo "productividad agrícola"? En estos casos se sugiere agrupar tales problemas en el grupo en que se considera que tenga mayor impacto y relevancia.

La clasificación de los problemas comprende dos etapas:

- a. La revisión de todos los factores problemáticos y definición de los grupos que abarcan los problemas enlistados.
- b. La clasificación propiamente dicha, en la que se asignará cada problema a un grupo identificado.

El Cuadro No. 2 es una lista de problemas debidamente clasificados, los cuales se identificaron en una situación real.

CUADRO No. 2

PROBLEMAS IDENTIFICADOS Y CLASIFICADOS  
POR GRUPOS

GRUPO I: Aspectos Generales

1. Bajo nivel de vida
2. Inadecuada orientación de la población rural
3. Bajo nivel de ingresos
4. Bajos precios relativos de productos
5. Fluctuación exagerada de precios
6. Bajo poder de negociación
7. Concentración del poder de compra

GRUPO II: Producción

8. Baja producción y productividad
9. Insuficiente transferencia de tecnología adecuada a la zona
10. Altos precios de insumos
11. Falta de paquetes tecnológicos adaptados
12. Inadecuado manejo de insumos
13. Escasez de mano de obra
14. Altos costos de producción
15. Escasez de mano de obra
16. Altos riesgos en las cosechas
17. Poca disponibilidad de tierra cultivable

18. Mal manejo de insumos
19. Falta de insumos adecuados
20. Uso de tecnología inadecuada
21. Explotación irracional de los recursos naturales
22. Poca receptividad de los agricultores
23. Falta de crédito suficiente y oportuno
24. Estacionalidad de la cosecha
25. Presencia de heladas
26. Uso de semilla de mala calidad
27. Falta de métodos efectivos de transferencia
28. Falta de personal capacitado
29. Falta de apoyo logístico

III: Capacitación y Organización

30. Baja participación de la comunidad en programas de gobierno
31. Falta organización comunitaria
32. Falta de sistemas asociativos
33. Juntas de acción comunal politizadas e inoperantes
34. Presencia de líderes ocasionales
35. Falta de promoción y capacitación de líderes nuevos
36. No existe promoción de los servicios estatales
37. Desconocimiento de servicios gubernamentales
38. Falta de comunicación con productores

GRUPO IV: Salud

39. Bajo nivel de salud
40. Alta mortalidad infantil
41. Alta incidencia de enfermedades
42. Alta incidencia de enfermedades infantiles
43. Alta desnutrición infantil
44. Falta educación en salud
45. Faltan puestos de salud

GRUPO V: Educación

46. Bajo nivel educativo
47. Falta de maestros
48. Carencia de escuelas y material escolar
49. Alta deserción escolar
50. Falta de recursos para financiar estudios
51. Falta de restaurantes escolares



### 3.3 Preparación de la Red de Pertinencia

La red de pertinencia es una técnica para la jeraquización de problemas, en función de sus relaciones causa-efecto. Esta técnica guarda relación con otras conocidas, como la red de objetivos y el árbol de decisiones.

En términos generales, la red de pertinencia expresa qué problemas o grupos de problemas son la causa o contribuyen a otro de mayor complejidad o jerarquía. Su importancia radica en ser la base para definir sobre qué problemas se actuará y así plantear los niveles de objetivos que se esperan lograr en la acción.

#### 3.3.1 Identificación de relaciones entre problemas

El primer paso para la elaboración de la Red consiste en identificar las relaciones hipotéticas "causa-efecto" entre los diferentes problemas pertenecientes a cada uno de los grupos definidos. Es decir, se busca establecer el conjunto de factores problemáticos que determinan el comportamiento de otro problema de mayor jerarquía y, a su vez, determinar la relación causal de éste y otros de su mismo nivel con un problema ubicado en una instancia inferior. Así se debe continuar con el proceso, hasta tener ordenados todos los problemas del menor nivel jerárquico y, en el vértice superior, el problema considerado de mayor jerarquía.

A menudo se da el caso de que un factor contribuye a más de un problema mayor. La falta de caminos, por ejemplo, contribuyen a dificultar la comercialización de productos agrícolas, pero también puede incidir en la eficiencia de los agentes de extensión agrícola. En estos casos, el factor se debe relacionar causalmente con el problema cuya relación es de mayor relevancia.

Se da el caso de que al cumplir el proceso indicado en este paso, surgen problemas que anteriormente no se habían mencionado. Al organizar causalmente los problemas dentro de cada grupo, sobresalen algunos inadvertidos en la confección de la lista inicial, los cuales deben ser adicionados a esta y considerados durante el ordenamiento.

Siguiendo el ejemplo referido en el Cuadro No. 2, el mismo listado ha permitido establecer y definir cinco grupos de problemas, los cuales a su vez permiten la elaboración de cinco redes de pertinencia (una por cada grupo).

#### 3.3.2 Vinculación de los grupos de problemas y su ajuste

Una vez establecida la jerarquía dentro de los de problemas identificados, el siguiente paso es el de relacionar cada uno de estos grupos. Para ello se deben seleccionar únicamente los problemas de mayor jerarquía de cada grupo y luego establecer las relaciones entre ellos.

Conviene seguir la siguiente secuencia:

- a. Se toman y se enlistan los problemas mayores, que fueron ubicados en la red formada y elaborada para cada grupo, creándose así el grupo de problemas mayores.

Grupo	Factor Problema	Número
I	Bajo nivel de vida	1
II	Baja producción y productividad	8
III	Baja participación de la Comunidad	30
IV	Bajo nivel de salud	39
V	Bajo nivel educativo	46

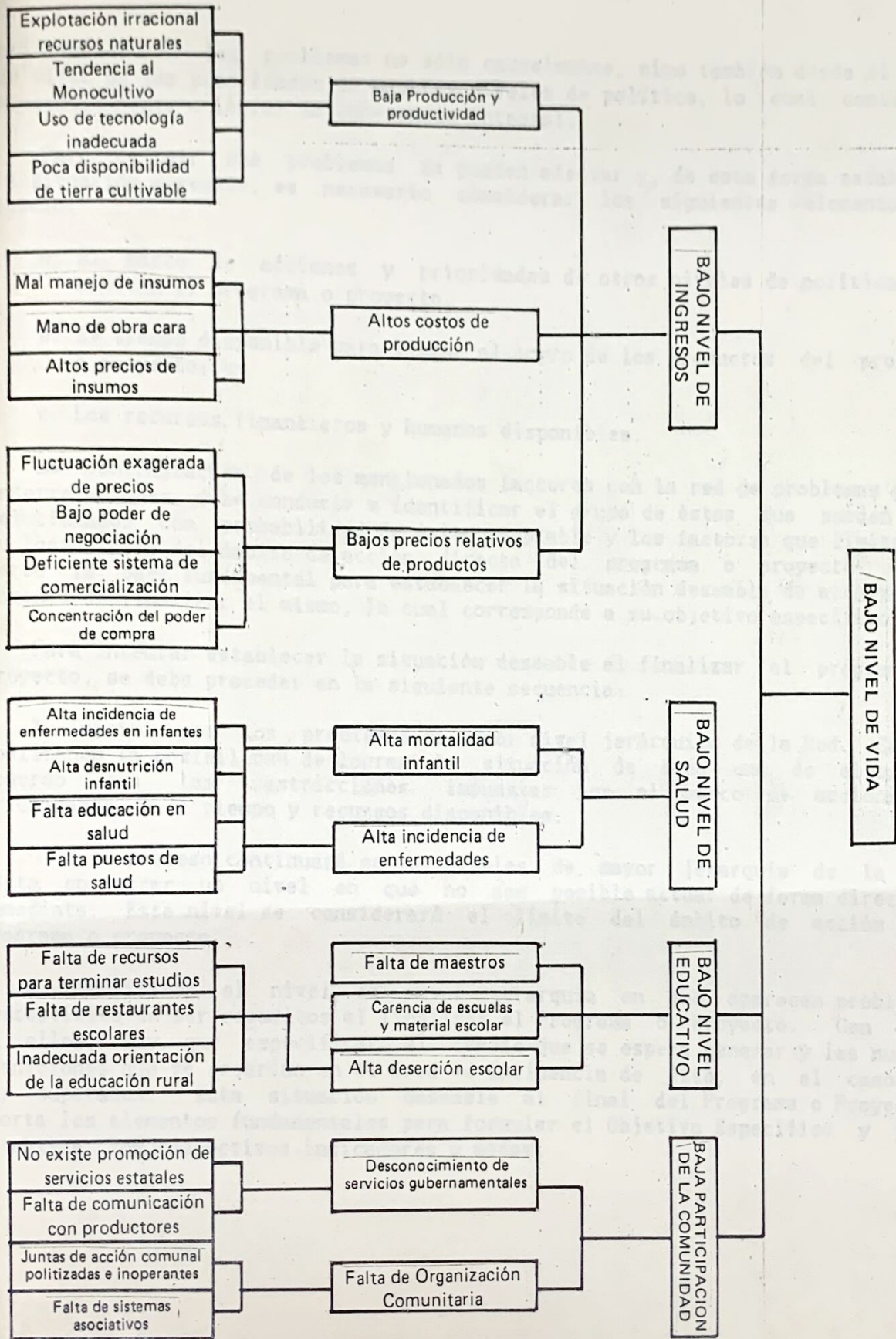
- b. Se ordenan estos factores de la misma forma en que se realizó en el paso anterior, la jerarquización de los grupos de problemas similares.
- c. Se elabora la red de pertinencia que abarca todos los problemas, agregando los conjuntos de problemas que corresponden a los problemas mayores. La figura No. 1 presenta la Red de Pertinencia con todos los problemas jerarquizados.

### 3.4 Identificación de la Situación deseable

La definición de la situación deseable al final del Programa o Proyecto, permite establecer los problemas que van a ser afectados con la acción y los que se dejarán fuera de la intervención directa. Este paso es uno de los más críticos para definir la estrategia del Programa o Proyecto.

En efecto, la Red de Pertinencia presenta el universo de problemas analizados y jerarquizados causalmente, y permite identificar todas las oportunidades posibles para intervenir con soluciones correctas.

Sin embargo, no siempre se puede hacer todo por la limitación de recursos porque hay un ordenamiento de prioridades de otros niveles de política que condicionan al Programa o Proyecto. Es así que se sugiere establecer



RED DE PERTINENCIA GENERAL

FIGURA No. 1

prioridades en los problemas no sólo causalmente, sino también desde el punto de vista de las prioridades de mayores niveles de política, lo cual contribuye sustancialmente a lograr la coherencia integral.

Para definir qué problemas se pueden afectar y, de esta forma establecer la situación deseable, es necesario considerar los siguientes elementos de juicio:

- a. El marco de acciones y prioridades de otros niveles de políticas que afectan el programa o proyecto.
- b. El tiempo disponible para llegar al logro de los productos del programa o proyecto; y
- c. Los recursos financieros y humanos disponibles.

La contrastación de los mencionados factores con la red de problemas y sus interrelaciones, debe conducir a identificar el grupo de éstos que pueden ser solucionados con probabilidad de éxito aceptable y los factores que limitarían su logro fuera del ámbito de acción directa del programa o proyecto. Esto sería la base fundamental para establecer la situación deseable de alcanzar al momento de finalizar el mismo, la cual corresponde a su objetivo específico.

Para intentar establecer la situación deseable al finalizar el programa o proyecto, se debe proceder en la siguiente secuencia:

1. Iniciar por los problemas de menor nivel jerárquico de la Red. Se irá analizando la posibilidad de lograr la situación de cada uno de ellos de acuerdo con las restricciones impuestas por el marco de acciones y prioridades, y el tiempo y recursos disponibles.

Este proceso continuará en los niveles de mayor jerarquía de la Red hasta encontrar un nivel en que no sea posible actuar de forma directa e inmediata. Este nivel se considerará el límite del ámbito de acción del programa o proyecto.

2. Identificar el nivel de mayor jerarquía en que aparecen problemas susceptibles de ser resueltos al finalizar el Programa o Proyecto. Con base en ellos, hay que especificar el cambio que se espera generar y las nuevas condiciones que se crearían en el área de influencia de éste, en el caso de ser superados. Esta situación deseable al final del Programa o Proyecto, aporta los elementos fundamentales para formular el Objetivo Específico y para establecer los respectivos indicadores y metas.

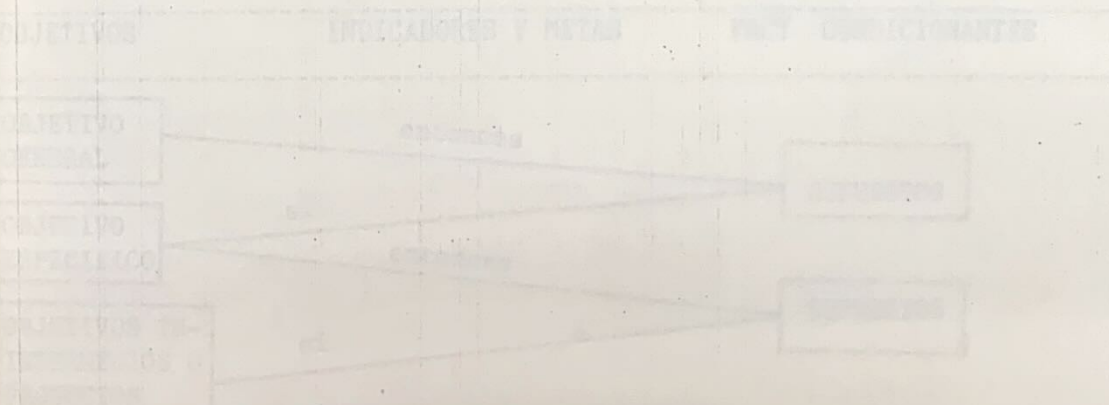
3. Siguiendo la secuencia causa-efecto de la Red, se debe identificar en el nivel inmediato superior el problema que resulta como efecto de los que fueron identificados en el paso anterior y aquellos que constituyen la causa de éstos, en el nivel inmediato inferior. Con relación al primero se debe formular el Objetivo General. Con respecto a los últimos, los Objetivos Intermedios.

4. Los problemas no susceptibles de resolverse, ubicados en cualesquiera de los niveles correspondientes al Objetivo Específico y a los Intermedios, vienen a ser factores condicionantes que pueden llegar a restringir el logro de los objetivos ubicados en el nivel inmediato superior.

#### 4. MATRIZ DE OBJETIVOS Y DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES BASICAS Y RECURSOS

Aunque los objetivos y las actividades constituyen dos procesos separados, para efectos de presentación pueden integrarse en un solo formato que es una especie de matriz de 3 x 5. (Cuadro No. 3). En esta matriz las filas corresponden a los tres niveles de objetivos. La fila 1 se refiere al objetivo general; la fila 2 al objetivo específico; la fila 3 a los objetivos intermedios o productos; la fila 4 a la determinación de las actividades básicas; la 5 al cálculo de los recursos necesarios para la vida del programa o proyecto. Las columnas definen, para cada nivel de objetivo, tres elementos que permiten caracterizarlos en una forma integral ya que hacen explícita la relación entre ellos y con el medio ambiente del cual dependen. La columna 1 permite presentar el resumen narrativo de cada nivel de objetivo. La columna 2 hace explícitos los indicadores y metas verificables. La columna 3 se refiere a los factores externos condicionantes que permite el logro del objetivo de nivel superior.

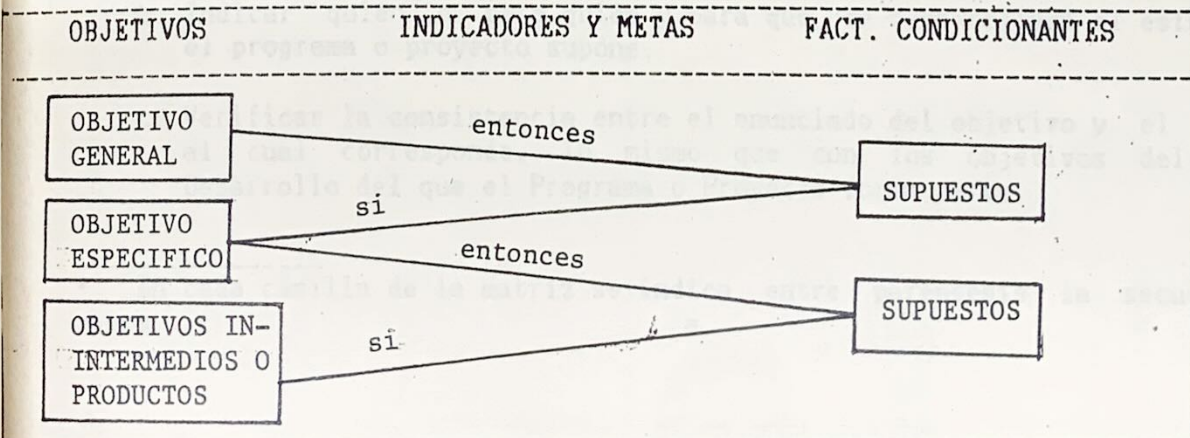
La construcción de esta matriz permite resaltar los aspectos de consistencia interna del programa o proyecto (consistencia entre objetivos), así como la consistencia o coherencia externa del mismo (relación con el medio ambiente en el cual se desarrolla).



Cuadro No. 3

	COLUMNA 1 SINTESIS DE OBJETIVOS	COLUMNA 2 METAS E INDI- CADORES	COLUMNA 3 FACTORES CONDI- CIONANTES
FILA 1 Objetivo General			
FILA 2 Objetivo Específico			
FILA 3 Objetivos Intermedios o Productos			
FILA 4 Determinación de Actividades Básicas para cada Objetivo Intermedio.			
FILA 5 Cálculo de los Recursos necesarios			

Las relaciones de causalidad entre los objetivos (consistencia interna) expresan un conjunto de hipótesis interrelacionables que se construyen a partir de una serie de supuestos. Estas relaciones se pueden esquematizar de la siguiente manera:



La hipótesis que subyace se puede expresar de la forma siguiente:

-Si se obtienen los objetivos intermedios y si se dan los supuestos en la forma prevista, se obtendrá el objetivo específico.

-Si se obtiene el objetivo específico y se cumplen los supuestos en la forma prevista, se obtendrá el aporte esperado al logro del objetivo general.

Este tipo de diseño parte de que hay incertidumbre que debe traducirse en términos de supuestos para el logro de cada nivel de objetivo. Estos supuestos se expresan en la tercera columna de la matriz como factores externos condicionantes. Con ello se reconoce que la administración o manejo del proyecto no se debe limitar a lo controlable, sino también al ambiente del proyecto. Por esto se incorporan, desde el diseño, elementos de seguimiento-evaluación y se reconoce el carácter de adaptabilidad a la evolución de la realidad económica-social y política.

Para la construcción de la matriz se pueden seguir los siguientes pasos (Ver cuadro No. 4).\*

-Paso 1: Resumen narrativo del Objetivo Especifico

El objetivo específico debe ser uno y es el que precisa el propósito del proyecto. Es la motivación del proyecto y debe responder a la pregunta por qué hacer el proyecto y reflejar la situación deseable al final del mismo. Este objetivo debe ser consistente con:

- . el problema específico que intenta resolver
- . los objetivos del Plan o Programa de Desarrollo donde se ubica el Programa o Proyecto.

Para definir el objetivo, se sugiere la siguiente secuencia:

- a. Definir en forma sintética y precisa el resultado esperado al finalizar el programa o proyecto.
- b. Indicar quién o para quién y para qué, se desarrollará el esfuerzo que el programa o proyecto supone.
- c. Verificar la consistencia entre el enunciado del objetivo y el problema al cual corresponde, lo mismo que con los objetivos del Plan de Desarrollo del que el Programa o Proyecto forma parte.

---

\* En cada casilla de la matriz se indica entre paréntesis la secuencia de pasos a seguir.

MATRIZ DE OBJETIVOS

SINTESIS DE OBJETIVOS	METAS E INDICADORES DE EXITO	FACTORES CONDICIONANTES
<p>OBJETIVO GENERAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</p> <p>(PASO 6)</p>	<p>Indicadores y metas de logro del Objetivo General</p> <p>(PASO 7)</p>	
<p>OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO</p> <p>(PASO 1)</p>	<p>Indicadores y metas de terminación del Proyecto</p> <p>(PASO 2)</p>	<p>Para contribuir al logro del objetivo general</p> <p>(PASO 8)</p>
<p>OBJETIVOS INTERMEDIOS O PRODUCTOS QUE GENERA EL PROYECTO</p> <p>(PASO 3)</p>	<p>Indicadores y metas de logro de los productos</p> <p>(PASO 4)</p>	<p>Para lograr el objetivo específico</p> <p>(PASO 5)</p>
<p>Determinación de Actividades Básicas:</p> <p>(PASO 9)</p>		
<p>Cálculo de los Recursos Necesarios:</p> <p>(PASO 10)</p>		



**-Paso 2:** Indicadores y metas de terminación del Programa o Proyecto.

Se explicará de qué manera el que prepara el programa o proyecto, o cualquier otro usuario, conocerá cuando será alcanzado el propósito del proyecto.

En general, y específicamente sobre los pasos 2, 4 y 7, se puede decir que los indicadores y metas traducen la naturaleza narrativa de los objetivos (general, específico e intermedios) en expresiones cuantitativas o bien lugar de las situaciones deseables reflejadas en dichos objetivos.

Ejemplo:

SINTESIS DE OBJETIVOS	METAS E INDICADORES	FACTORES CONDICIONANTES	
Objetivo Especifico	Indicadores y Metas de Terminación del Proyecto		
Incrementar la producción y productividad de las explotaciones lecheras menores de 20 hectáreas de Valle de Amatapa.	<u>Indicadores</u>	<u>Metas</u>	
		año	5o.
		<u>base</u>	<u>año</u>
		63	73
	-Natalidad (%)	3.7	6.0
-Rendimiento leche vaca/día (lts)			
-Capacidad carga patizales (cabezas/ha.)	1.4	2.3	
-Producción de leche fresca (miles de litros)	360.0	900.0	

**-Paso 3:** Resumen narrativo de los Objetivos Intermedios o Productos que genera el Proyecto

Se definen y explicitan los principales resultados inmediatos que se pretende obtener con el proyecto, los cuales se espera lograr con una apropiada utilización de los recursos (insumos) que se emplearán. Estos resultados deben ser consistentes con el objetivo específico diseñado en el Paso 1 y sus indicadores y metas definidos en el Paso 2.

Ejemplo para el caso de un objetivo intermedio o producto:

FACTORES CONDICIONANTES	METAS E INDICADORES	SINTESIS DE OBJETIVOS																												
	<p><b>Indicadores y Metas de Logro de los Productos</b></p> <p>1.1 Durante 1984-1986 se capacitarán 25 funcionarios del nivel central, 120 a nivel departamental y 350 a nivel distrital, en el uso de metodologías referidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de diagnósticos.</li> <li>- Elaboración de marco orientador.</li> <li>- Formulación de planes de desarrollo distrital.</li> <li>- Organización y coordinación.</li> <li>- Programación operativa.</li> <li>- Seguimiento y evaluación de realizaciones.</li> </ul> <p>1.2 La distribución por años y niveles administrativos se presenta a continuación:</p> <table border="1" data-bbox="856 730 1224 1617"> <thead> <tr> <th rowspan="2">AÑO</th> <th colspan="3">No. de Funcionarios Capacitados</th> <th rowspan="2">Total</th> </tr> <tr> <th>Nacional</th> <th>Departamental</th> <th>Distrital</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1984</td> <td>15</td> <td>60</td> <td>140</td> <td>215</td> </tr> <tr> <td>1985</td> <td>10</td> <td>40</td> <td>120</td> <td>170</td> </tr> <tr> <td>1986</td> <td>-</td> <td>20</td> <td>90</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>25</td> <td>120</td> <td>350</td> <td>495</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	No. de Funcionarios Capacitados			Total	Nacional	Departamental	Distrital	1984	15	60	140	215	1985	10	40	120	170	1986	-	20	90	110	TOTAL	25	120	350	495	<p><b>Objetivos Intermedios</b></p> <p>1. Personal del Sistema de Dirección Capacitado en el uso de metodologías para el manejo de programas y proyectos.</p>
AÑO	No. de Funcionarios Capacitados			Total																										
	Nacional	Departamental	Distrital																											
1984	15	60	140	215																										
1985	10	40	120	170																										
1986	-	20	90	110																										
TOTAL	25	120	350	495																										

- Paso 4: Indicadores de logro de los Productos

Siguiendo el mismo procedimiento descrito en el Paso 2, se hará lo propio para cada uno de los objetivos intermedios o productos. La selección de indicadores debe realizarse cuidadosamente teniendo en cuenta, además, que ellos constituirán un elemento muy importante para el registro, seguimiento y evaluación de las realizaciones.

- Paso 5: Factores condicionantes para el logro del objetivo específico

Se trata de identificar las condiciones principales que deben cumplirse (supuestos) para que la obtención de los productos (objetivos intermedios) se traduzcan en el logro del objetivo específico. Para ello, se procederá a:

- i) Identificar los principales factores, ya sean institucionales, económicos, sociales, tecnológicos u otros fuera del ámbito de decisiones del grupo responsable del Programa o Proyecto pero, que al ser complementarios o concurrir con los productos, hacen posible el logro del objetivo específico.
- ii) Precisar el comportamiento requerido de esos factores, en el sentido que sean condición suficiente para el cumplimiento de las hipótesis (relación de causalidad) que relaciona los productos con el objetivo específico.
- iii) Señalar las acciones que se deben realizar y los responsables de su cumplimiento, para que se de el comportamiento requerido de los factores identificados.

Al concluir el procedimiento descrito, los factores condicionantes para lograr el objetivo específico se expresarán en los términos que comprende el literal (iii).

Ejemplos:

- El Ministerio de Agricultura continúa el proceso de descentralización en las acciones que realiza en el campo de la investigación agrícola.
  - La Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda aprobará el financiamiento requerido para desarrollar la infraestructura destinada a la producción de leche.
- Paso 6: Resumen narrativo del Objetivo General al que contribuye el Programa o Proyecto.

El objetivo general constituye un objetivo de nivel superior hacia el cual se tiende al alcanzar el objetivo específico del Programa o Proyecto.

El objetivo general está constituido por un enunciado sintético y preciso que describe los aspectos centrales de la situación deseada. Este enunciado responde al impacto directo del problema más inmediato, según la Red de Pertinencia elaborada y es consistente con el enunciado del problema general en que se enmarca el programa o proyecto.

Ejemplo de objetivo general:

Contribuir al incremento sostenido de los niveles de ingreso de los pequeños productores del Valle de Amatapa, haciendo más rentable y dinámica la producción lechera.

-Paso 7: Indicadores y metas de logro del objetivo general

La descripción del objetivo general se complementa con la precisión de los correspondientes indicadores y metas. Como se había visto, estos indicadores y metas, expresan en términos cuantitativos la magnitud del logro final del Programa o Proyecto. Mediante tales elementos será posible establecer si se alcanzó el nivel de contribución esperado a la solución del problema general.

Los indicadores deben ser en lo posible cuantificables. En todos los casos deben reflejar adecuadamente los aspectos esenciales de contenido del objetivo general y ser susceptibles de verificación.

-Paso 8: Factores condicionantes para contribuir al logro del objetivo general

Corresponde a la identificación de las condiciones (supuestos) para que la obtención del objetivo específico haga posible la contribución esperada al logro del objetivo general. Para ello, el procedimiento consiste en:

- i) Identificar los principales factores de origen institucional, económico, social, tecnológico u otros externos al ambiente de decisiones de los agentes involucrados en el Programa o Proyecto, pero que al ser complementarios o concurrir de manera convergente con el objetivo específico del proyecto, hacen posible el logro de la contribución esperada para la obtención del objetivo general.
- ii) Precisar el comportamiento requerido de tales factores, de manera - que constituyan condición suficiente para que se cumpla la hipótesis (relación de causalidad) que relaciona el objetivo específico con el general.
- iii) Señalar e incluir en el casillero del Paso 8 las acciones que se deben realizar y los responsables de su cumplimiento para que se de el comportamiento requerido de los factores identificados.

Paso 9: Determinación de las Actividades Básicas

Para cada uno de los objetivos intermedios se deberá precisar el conjunto de actividades básicas necesarias para el logro de dicho objetivo.

Paso 10: Cálculo de los Recursos Necesarios

- i) Se deberá estimar el total de los recursos para la vida del proyecto. Por lo tanto, se establecerán las necesidades de los recursos Humanos, Físicos y Financieros.
- ii) Se recomienda un desglose de los recursos requeridos por el Programa o Proyecto. Para ello pueden usarse los formatos siguientes:

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS  
(en meses / hombre)

ESPECIALIDAD	A N O S				
	1	2	3	4	5

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS FISICOS  
(Unidades)

CONCEPTO	A N O S				
	1	2	3	4	5
Vehículos					
Equipo					
Mobiliario					
Etc.					

**SINTESIS DE OBJETIVOS**

**INDICADORES Y METAS**

**FACTORES CONDICIONANTES**

**OBJETIVO GENERAL**

Mejorar el ingreso neto de los pequeños productores de leche del Distrito San Miguel de Abajo.

Los productores de leche con explotaciones menores de 20 hectáreas del Distrito, alcanzan un incremento anual en su ingreso neto familiar en efectivo del 35 por ciento entre 1984 y 1992.

**OBJETIVO ESPECIFICO**

Incrementar la producción y productividad de las explotaciones lecheras menores de 20 hectáreas.

Concepto	Año 1	Año 5
<b>1. INDICES DE PRODUCTIVIDAD</b>		
a) % natalidad	63	73
b) % mortalidad	10	5
c) Período lactancia (días)	240	270
d) Rendimiento leche/vaca/día (litros)	3.7	6.0
e) Capacidad de carga de pastos (cabézas/ha)	1.4	2.3
<b>2. VOLUMENES DE PRODUCCION</b>		
a) Leche fresca (miles de litros)	360	900
b) Queso (toneladas)	200	500

- Se logra una adecuada comercialización de la producción generada, mediante una efectiva coordinación de las organizaciones de productores con el Instituto Nacional de Comercialización y Precios.
- Se cuenta con vías en buen estado de conservación, bajo la responsabilidad del Ministerio de Obras Públicas, entre las siguientes comunidades:
  - Cerrito-Tabetá-Río Colorado.
  - Concepción-Cochagá-Robles.
  - Acopaya-Alizal.

**OBJETIVOS INTERMEDIOS**

- Promover la adopción de tecnología apropiada, entre los beneficiarios del proyecto.

- El total de productores atendidos, la respectiva población ganadera y el área en pastos serán:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
a. Número de productores	1.000	1.200	1.400	1.600	1.700
b. Total Animales	10.000	12.000	14.000	16.000	17.000
c. Vacas paridas	2.000	2.600	3.200	3.800	4.200
d. Areas en Pastos	5.700	6.600	7.800	9.000	9.000

- Los comerciantes locales expendrán los insumos requeridos para aplicar la tecnología recomendada.

- Los productores que adoptan por lo menos el 75 por ciento de las prácticas recomendadas y el porcentaje de adopción de tecnología esperado, se muestran a continuación:

Años	No. Productores	
1	200	20.0
2	300	25.0
3	500	35.0
4	800	50.0
5	1.000	60.0

- Suministrar eficiente y oportunamente, crédito para producción.

- El número de productores, área en pastos y monto a financiar por año, se presentan a continuación:

Año	No. de productores	Areas en pastos (Mas.)	Monto miles de US\$
1	500	2.800	150.0
2	700	3.800	260.0
3	1.000	5.600	600.0
4	1.200	6.800	1.000.0
5	1.300	7.000	1.200.0

PRESUPUESTO CONSOLIDADO  
(en miles de Pesos)

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5

En el cuadro No. 6 se presenta un ejemplo de objetivos correspondientes a los diferentes niveles jerárquicos del ROG, con sus respectivos indicadores, metas y factores condicionantes, con el objeto de ilustrar los pasos descritos en páginas anteriores.

5. RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR EL ROG

En el cuadro No. 7 se presenta un resumen de las principales actividades requeridas para elaborar el ROG, los instrumentos y técnicas por utilizar y los respectivos productos a ser generados por cada una. Lo anterior se hace con el objeto de ofrecer a los usuarios de este documento una guía práctica que facilite la elaboración de resúmenes operativos gerenciales aplicados a cualquier tipo de programa o proyecto.

ACTIVIDAD	TECNICA	PRODUCTO
<p>I. IDENTIFICACION Y ORDENAMIENTO DE LOS PROBLEMAS</p> <p>1.1 Identificación de los Informantes Calificados.</p> <p>1.2 Identificación y listado de la problemática relevante.</p> <p>1.3 Revisión de los factores problemáticos identificados y definición de los grupos que abarcan los problemas de la lista.</p> <p>1.4 Clasificación propiamente dicha, asignando cada problema a cada grupo identificado.</p> <p>II. PREPARACION DE LA RED DE PERTINENCIA</p> <p>2.1 Identificación de las relaciones Causa-Efecto en cada uno de los grupos de problemas.</p>	<p>1.1 Criterios de Selección con base en los tres conglomerados (Capítulo 3, Sección 3.2).</p> <p>1.2 Técnica de Grupo Participativo TGP.</p> <p>1.3 Grupos de trabajo reducidos, siguiendo la secuencia establecida en el Capítulo 3, Sección 3.2.</p> <p>1.4 Grupos de trabajo reducidos y organizados por área temática siguiendo secuencia Capítulo 3, Sección 3.2.</p> <p>2.1 Grupos de Trabajo reducidos, organizados por área temática siguiendo pautas descritas Capítulo 3, Sección 3.3</p>	<p>1.1 Representantes de los diferentes conglomerados seleccionados.</p> <p>1.2 Listado completo de problemas (Capítulo 3, Sección 3.2).</p> <p>1.3 Grupos de problemas relacionados entre sí definidos por áreas temáticas.</p> <p>1.4 Problemas asignados en grupos según área temática identificada en 1.3 de este Cuadro.</p> <p>2.1 Redes de Pertinencia elaboradas una por cada área temática o grupo de problemas relacionados.</p>



ACTIVIDAD	TECNICA	PRODUCTO
<p>2.2 Vinculación de los grupos de problemas y su ajuste.</p>	<p>2.2 Grupo de trabajo (seis miembros) con representación de los grupos reducidos por área temática siguiendo instrucciones Capítulo 3, Sección 3.3.2.</p>	<p>2.2 Red de Pertinencia General elaborada en la cual se vinculan las redes específicas elaboradas por área temática en 2.1. de este Cuadro.</p>
<p>III. IDENTIFICACION DE LA SITUACION DESEABLE</p> <p>3.1 Identificación y caracterización de los criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Marco de Acciones y Prioridades.</li> <li>— Tiempo disponible.</li> <li>— Recursos disponibles.</li> </ul>	<p>3.1 Grupo de trabajo similar al establecido en 2.2, siguiendo instrucciones Capítulo 3, Sección 3.4</p>	<p>3.1 Criterios definidos para contrastar cada problema, dichos criterios se refieren a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Marco de Acción y Prioridades Institucionales.</li> <li>— Tiempo disponible.</li> <li>— Recursos disponibles.</li> </ul>
<p>3.2 Contratación de los criterios con cada uno de los problemas de la red de pertinencia y sus interrelaciones,</p>	<p>3.2 Grupo de trabajo definido en 3.1 siguiendo metodología contenida en Capítulo 3, Sección 3.4 (numerales 1 al 4).</p>	<p>3.2 En las redes de pertinencia, la situación deseable identificada en los diferentes niveles así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Grupos de problemas que pueden ser solucionados con base en criterios definidos en 3.2. Identificados.</li> </ul>

ACTIVIDAD	TECNICA	PRODUCTO
<p><b>IV. FORMULACION DE OBJETIVOS</b></p> <p>4.1 Con base en la situación deseable establecida en la Red de Pertinencia formular los Objetivos General, Específico e Intermedios del Programa o Proyecto.</p>	<p>4.1 Grupo de trabajo definido anteriormente siguiendo indicaciones del Capítulo 4.</p> <p>4.2 Utilizar Red de Pertinencia que contiene identificada la situación deseable establecida en 3.2. de este Cuadro.</p> <p>4.3 Utilizar formato Tipo para ROG (Cuadro No. 3) para describir los objetivos, metas e indicadores y Factores condicionantes.</p> <p>4.4 Lógica horizontal y vertical.</p>	<p>- Factores limitantes por fuera del control identificados.</p> <p>4.1 Formato Tipo para ROG (Cuadro No. 3) elaborado en la parte relacionada con los objetivos.</p> <p>4.2 Objetivos General, Específico e Intermedio formulados y descritos en el Formulario Tipo para ROG.</p>

ACTIVIDAD	TECNICA	PRODUCTO
<p>V. IDENTIFICACION DE FACTORES CONDICIONANTES</p> <p>5.1 Para los objetivos intermedios y el objetivo Especifico, precisando el comportamiento requerido, todas las acciones a realizar y los responsables del cumplimiento de los mismos.</p>	<p>5.1 Mismo Grupo reducido de Trabajo de 3.1, usando guías definidas en el Capítulo 4.</p> <p>5.2 Red de pertinencia con Factores Limitantes identificados.</p>	<p>5.1 Formato Tipo para ROG (Cuadro No. 3) con la columna referida a factores condicionantes elaborado.</p> <p>5.2 Factores condicionantes formulados para los niveles de Objetivos Intermedios y Objetivo Especifico, precisando las acciones a emprender para superar el condicionante y los respectivos responsables de llevarla a cabo.</p>
<p>VI. DEFINIR LOS INDICADORES Y METAS</p> <p>6.1 Para el Objetivo General, el Especifico y los Intermedios, evaluando la factibilidad para obtener la información.</p>	<p>5.3 Formato Tipo para ROG (Cuadro No. 3.1).</p> <p>6.1 Mismo Grupo de Trabajo reducido usado anteriormente utilizando instrucciones del Capítulo 4.</p>	<p>6.1 Formato o Tipo para ROG (Cuadro No. 3) elaborado en lo referente a la Columna de Indicadores y Metas.</p>

ACTIVIDAD	TECNICA	PRODUCTO
<p>VII. DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES BASICAS</p> <p>7.1 Para cada uno de los objetivos intermedios.</p>	<p>6.2 Formato Tipo para ROG (Cuadro No. 3) Columna Indicadora y Metas.</p> <p>6.3 Lógica horizontal.</p> <p>7.1 Grupo de Trabajo reducido definido anteriormente utilizando metodología y procedimientos del Capítulo 4.</p>	<p>6.2 Indicadores y Metas formuladas para los Objetivos General, Específico e Intermedios.</p> <p>7.1 Formato Tipo para ROG (Cuadro No. 3) elaborado en la parte relacionada a las Actividades Básicas.</p>
<p>VIII. DEFINICION DE LOS RECURSOS NECESARIOS</p> <p>8.1 Para la vida del Proyecto establecimiento de los recursos físicos, financieros y humanos.</p>	<p>7.2 Formato Tipo para ROG (Cuadro No. ).</p> <p>8.1 Grupo de trabajo reducido definido anteriormente utilizando instrucciones descritas en el Capítulo 4</p> <p>8.2 Formatos de "Requerimiento de Recursos Físicos" y "Requerimiento de Recursos Financieros".</p>	<p>7.2 Actividades básicas para cada uno de los objetivos intermedios formuladas.</p> <p>8.1 Formato de Recursos Humanos, Físicos y Financieros elaborados.</p>