



MANUAL DE FORMULACION DE PROYECTOS CON EL ENFOQUE DEL MARCO LOGICO

Julio 2012



MANUAL DE FORMULACION DE PROYECTOS CON EL ENFOQUE DEL MARCO LOGICO

Índice

1	INTRODUCCIÓN.....	3
2	LOS PROYECTOS DE DESARROLLO	4
3	EL CICLO DEL PROYECTO.....	5
3.1	Primer proceso: Diseño o Formulación del Proyecto	5
3.2	Segundo proceso: Implementación-Ejecución del Proyecto.....	6
3.3	Tercer Proceso: Evaluación.....	7
3.4	Cuarto proceso: Retroalimentación para la elaboración de nuevos proyectos.	8
4	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL DISEÑO DE PROYECTOS. ...	9
4.1	El Árbol de Problemas	9
4.2	Diagnostico situacional	10
4.3	Pautas para la elaboración del Diagnóstico Situacional.....	11
5	EL MARCO LÓGICO	16
5.1	Significado del Marco Lógico:.....	16
5.2	Alcances del Marco Lógico:	17
5.3	Pasos a seguir para la construcción del Marco Lógico	18

MANUAL DE FORMULACION DE PROYECTOS CON EL ENFOQUE DEL MARCO LOGICO

1 INTRODUCCIÓN

Un gran desafío en la actualidad es el potenciar el esfuerzo de miles de profesionales que enfrentan diariamente un exceso de demandas sociales en el nuevo contexto de incremento y disponibilidad de recursos económicos de manera significativa. Es por lo tanto perentorio mejorar la gerencia de proyectos en todo su proceso de planificación y de manera particular en la formulación de proyectos para hacer más eficiente la inversión.

La relevancia de contar con un Manual para la Formulación de Proyectos con enfoque de Marco Lógico, con una terminología simple y conceptos prácticos, es precisamente darle una estructura y solidez al proceso de formulación. La herramienta del Marco Lógico permite brindar estructura al proceso de formulación de proyectos, de manera explícita y comunicativa de la información esencial para dicha formulación de manera sistémica y dinámica, por la interrelación o interdependencia que se establece en dicho proceso.

El presente documento recoge diversos aportes de autores sobre la metodología para abordar el diseño y formulación de proyectos con enfoque de marco lógico, entre ellos se destaca como fuente principal: Serie de Manuales de Capacitación PACT/PERU cuyos autores son Percy Bobadilla Diaz, Luis del Aguila Rodríguez y Maria de la Luz Morgan.

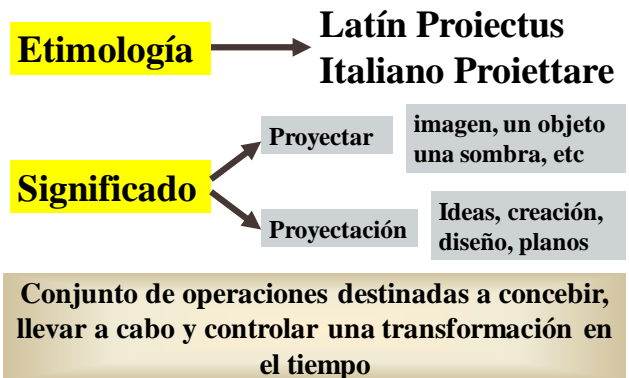
Este trabajo también se enriquece de la experiencia académica-docente y práctica de los Arquitectos Maria Esperanza Castaneda y Augusto Lanao Márquez, quienes además han diseñado diversas herramientas y materiales para la aplicación de la metodología de enseñanza /aprendizaje de adultos desarrollado por David Kolb, que se aplicó en el “Taller de Diseño y Formulación de Proyectos con enfoque de Marco Lógico”, desarrollado en las ciudades de Piura y Huancayo, dirigido a más de 80 profesionales de diferentes instituciones de todo el país, a solicitud de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el contexto de los programas: Manejo Forestal Sostenible (MFS) y Alianza en Energía y Ambiente con la Región Andina (AEA). Programas establecidos mediante una alianza entre el IICA y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia (MAEF).

2 LOS PROYECTOS DE DESARROLLO

Dentro de las diversas definiciones de proyecto, es posible encontrar un común denominador independientemente del contexto social, institucional o geográfico en donde dicho proyecto actúa, que consiste en el conjunto de operaciones para concebir, llevar a cabo y controlar una transformación positiva en el tiempo y el espacio.

Los proyectos de desarrollo son propuestas de cambio, que a partir de determinadas políticas y estrategias de acción, buscan "ampliar las oportunidades y opciones de desarrollo de las personas". (Bobadilla ealt). La diversidad de opciones a las que puedan acceder las personas dependerá, entre otros, de las políticas públicas, de las iniciativas de la sociedad civil, pero sobre todo, de la capacidad de los beneficiarios para aprovechar su capital social, cultural, económico, institucional, tecnológico y ambiental dentro del ámbito territorial determinado. Por ello el desarrollo no es sólo crecimiento económico, sino que se orienta a mejorar la calidad de vida y bienestar de los beneficiarios, incrementando todos sus capitales y según los principios del desarrollo sostenible.

¿Qué es un proyecto?



En general, los proyectos se estructuran sobre la base de tres hipótesis de trabajo que son fundamentales para su diseño y formulación. Estas hipótesis de acción muestran que el proyecto en su conjunto es un supuesto que irá verificándose con su puesta en marcha.

1. Identificación del problema sobre el cual se va a intervenir.
2. Definición de los objetivos en los que se traducen los cambios y
3. Estrategias de acción que permiten lograr dichos cambios.

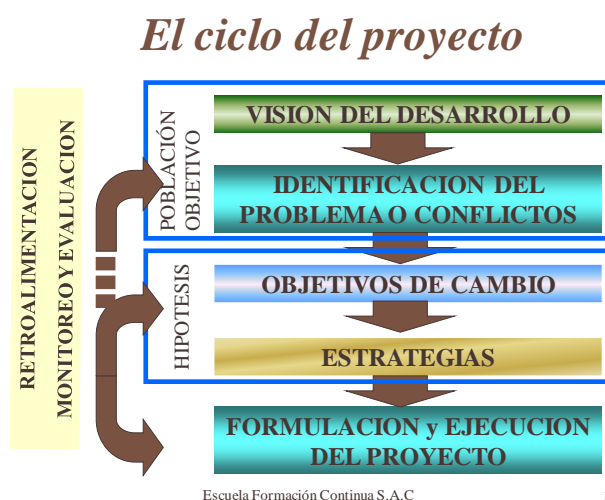
Aunque la realidad en el ámbito del proyecto es como es, con sus problemas y potencialidades, la identificación del problema sobre el cual se va a intervenir, es una primera hipótesis de trabajo ya que implica una posición o enfoque de desarrollo. La definición de los cambios sociales que queremos lograr, así como las estrategias de acción, se obtienen priorizando lo que podría, hipotéticamente hablando, generar un mayor impacto positivo en la población a la cual nos dirigimos. Luego los sistemas de monitoreo y evaluación nos indicarán cuán acertadas fueron nuestras opciones y apuestas.

La elaboración del documento-proyecto, será la síntesis del desarrollo de las 3 hipótesis de trabajo mencionadas, tomando en consideración cualquiera de metodologías o técnicas existentes que permitan trabajar de la manera más rigurosa posible, siendo la metodología del marco lógico una de las considerada de mayor utilidad para la presentación de las propuestas de desarrollo.

En el siguiente capítulo se tratará sobre el proceso de las diversas actividades que conforman su diseño, ejecución, puesta en marcha y evaluación de los proyectos de desarrollo, conocido como el ciclo del proyecto

3 EL CICLO DEL PROYECTO

El proceso de formulación, puesta en marcha y evaluación de una propuesta de cambio de la realidad existente, es conocido con el nombre del ciclo del proyecto. Sus etapas constituyen una forma de organización de las acciones subyacentes en el trabajo de promoción del desarrollo que llevan a cabo los proponentes, dentro de las cuales la formulación del proyecto sólo es el inicio de una serie de tareas de más largo aliento y de gran complejidad.



3.1 Primer proceso: Diseño o Formulación del Proyecto

1. Definir el enfoque de desarrollo. Tener un enfoque sobre el cambio social resulta imprescindible en la formulación de proyectos. Para ello debemos tener en cuenta los siguientes contenidos o apuestas:

- Apuesta técnica:

Referida a los medios para alcanzar las transformaciones que se buscan. Por ejemplo, los sistemas de crédito, los educativos, tecnológicos, agroecológicos, entre otros, tienen una visión acerca de cómo esperan lograr cambios en los beneficiarios de los proyectos.

- Apuesta política:

Relacionada con los fines y objetivos que se persiguen con determinadas propuestas y con la selección de grupos beneficiarios. Tienen pretensiones de globalidad nacional y un horizonte superior al local y regional.

- Apuesta utópica:

Alude a la dimensión espiritual, como la felicidad humana, la realización personal, la autonomía, equidad, el reconocimiento social, individualización, etc.

Generalmente, el enfoque de desarrollo requiere una posición ideológica para lograr los cambios esperados y se pueden expresar respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios deseamos lograr y por qué?
- ¿Cómo lograr los cambios?
- ¿Hacia dónde dirigirlos?
- ¿A quiénes beneficiar y dónde se ubican dichos beneficiarios?

2. Identificar y priorizar los problemas principales.

En esta etapa se trata de identificar los problemas más importantes de la población, dando prioridad a aquellos que estamos en condición de solucionar y que efectivamente

representen las necesidades sentidas y aspiraciones legítimas de los grupos destinatarios de nuestros proyectos. Para lograr este propósito se sugiere dos instrumentos técnicos:

El árbol de problemas y el Diagnóstico situacional.

3. Elaboración de Objetivos.

Una vez identificados los problemas, se elabora una propuesta para solucionarlos a partir de determinadas visiones y acciones que buscan modificar sustancialmente la situación inicial encontrada. En el documento del proyecto, y de acuerdo a la metodología del Marco Lógico, esto se presenta en la columna denominada Jerarquía de objetivos; Fin. Propósito, Resultados, Acciones o Actividades. Como puede observarse, en este espacio se proponen los cambios de manera jerárquica y lógica, buscando ordenar en forma coherente las acciones necesarias y suficientes para producir los efectos e impactos que muestren los cambios señalados.

4. Diseñar las Estrategias (líneas de acción)

La idea de estrategia aplicada a las organizaciones es la manera como adaptamos nuestros recursos y habilidades al entorno cambiante para el logro de determinados objetivos. Estas estrategias mayormente se expresan en la definición de líneas de acción para intervenir en determinada realidad social. En algunos casos, se pueden combinar 2 estrategias para conformar una nueva línea de acción que podría desencadenar un nuevo impulso en el ámbito del proyecto.

5. Costos y elaboración del Presupuesto.

El presupuesto es otro componente importante en el diseño de proyectos; sin él no podríamos conocer cuánto cuesta lograr los cambios que proponemos. Evaluar la coherencia entre las actividades que proponemos, los recursos humanos y materiales necesarios y los costos que ello implica, es de vital importancia para conocer la viabilidad del proyecto.

6. Evaluación ex-ante

Terminado el documento del proyecto de desarrollo éste será sometido a una evaluación llamada ex-ante. Esta evaluación permite conocer si el proyecto es consistente y técnicamente viable en la realidad social en que se pretende intervenir. Pertinencia, coherencia, viabilidad y sostenibilidad son los criterios de calidad más comunes aplicados en la evaluación ex-ante. De acuerdo a los montos solicitados, los temas y la duración del proyecto, la entidad cooperante puede exigir la realización de estudios de factibilidad y/o de mercado con el propósito de:

- Determinar si el proyecto refleja las necesidades más sentidas de la población y si éstas tienen coherencia con la propuesta planteada (viabilidad social).
- Analizar y evaluar si la unidad ejecutora tiene la capacidad de gestión para llevar a cabo el proyecto.
- Examinar si existe coherencia entre los resultados propuestos por el proyecto y los recursos económicos solicitados a la entidad cooperante.

3.2 Segundo proceso: Implementación-Ejecución del Proyecto

Aprobado el proyecto, entramos a una etapa en la cual desarrollaremos un conjunto de actividades que producirán los efectos y cambios deseados que el proyecto espera lograr. Esta etapa es fundamental porque nos permitirá verificar las hipótesis de acción propuestas

en el diseño del proyecto. La aplicación del proyecto tiene dos aspectos: la gestión y la ejecución.;

Esto evidencia una primera forma de división y coordinación del trabajo que va a definir las actividades del personal profesional y administrativo, debiendo existir articulación entre la función administrativa y la función programática. Ambas tienen sus propias exigencias y particularidades, pero deben buscar un nivel óptimo de coordinación y capacidad de ampliar las posibilidades de acción en un entorno complejo y altamente competitivo. El estilo de gestión que apliquemos propiciará o impedirá que dicha articulación se establezca de manera oportuna para optimizar nuestros recursos humanos y económicos.

Las actividades más importantes propias de cada área son:

Área Administrativa:

- Gestión de recursos humanos, materiales y financieros
- Dirección de las acciones a ejecutar
- Planificación de actividades y metas

Área Programática:

- Capacitación y asistencia técnica
- Apoyo a organizaciones
- Investigación aplicada

3.3 Tercer Proceso: Evaluación

Esta etapa tiene dos niveles: el primero se refiere a la evaluación de proceso y el segundo es denominado evaluación ex-post

No hay que confundir estos niveles con el seguimiento y monitoreo de actividades. A diferencia del monitoreo, la evaluación de proceso intenta conocer el grado de cumplimiento del propósito y los resultados planteados en los proyectos, mientras que la evaluación ex-post mide y analiza el impacto de los mismos. Por lo tanto, el grado de complejidad y exigencia metodológica es relativamente distinto, pero no por ello excluyente ya que la evaluación (de proceso y ex-post) se alimenta de la información que proporciona el sistema de monitoreo.

Las actividades referidas a la evaluación de proceso se deben realizar trimestral o semestralmente, dependiendo de las expectativas del personal y de las exigencias de las entidades cooperantes y la población con la cual se trabaja. La evaluación ex-post intenta conocer la eficacia, la eficiencia y el impacto que ha tenido el proyecto en el cumplimiento de su propósito y sus resultados.

La eficacia alude a los niveles o grados de cumplimiento que han alcanzado el propósito, los resultados y las metas planificadas a partir de lo que se propone en el proyecto.

La eficiencia más bien intenta analizar si se ha invertido los recursos económicos requeridos por las tareas planificadas y se ha obtenido resultados favorables en un período determinado. Los criterios o parámetros que se utilizan para analizar la eficiencia son:

- Logro de las metas planteadas en las actividades respetando el presupuesto establecido en el proyecto.
- Disminución de los costos en la ejecución de las actividades e incremento del número de beneficiarios.

- Envergadura de los resultados alcanzados en relación a los costos incurridos en el proyecto.

El impacto hace referencia a los cambios que en el mediano o largo plazo se han conseguido a partir de la ejecución-puesta en marcha del proyecto, la evaluación del impacto intenta medir los alcances que ha tenido el logro del propósito en la mejora de la calidad de vida/bienestar de la población, de acuerdo al tema o propuesta que ha impulsado el proyecto

Esta labor se lleva a cabo cuando el proyecto ha culminado un período de trabajo (por lo común tres años) cuando finalizan las actividades para las cuales se contó con apoyo económico o asistencia técnica específica. Por lo general, tales evaluaciones son solicitadas por la entidad cooperante, aunque es posible que la misma unidad ejecutora decida realizarlas por considerarlo oportuno en un momento determinado.

3.4 Cuarto proceso: Retroalimentación para la elaboración de nuevos proyectos.

La información obtenida en la etapa de evaluación tanto a nivel de proceso como a nivel de impacto (proceso ex-post), permite mejorar y reorientar el trabajo que se han llevado a cabo en la etapa de implementación (áreas administrativa y programática).

En esa perspectiva, la información producto de la ejecución de diversas actividades orientadas a conseguir los cambios propuestos a nivel de propósitos u objetivos del proyecto, se convertirá en el insumo más imponente para diseñar sistemas de información adecuados a las exigencias de la evaluación de proyectos.

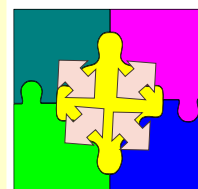
Si la información producida proviene de la evaluación de proceso, dicho conocimiento servirá para mejorar y orientar la ejecución del proyecto; en cambio, si la información proviene de la evaluación ex-post, dicho conocimiento servirá principalmente para el rediseño de nuevos proyectos. Es necesario destacar que la sistematización también puede cumplir un papel muy importante en la retroalimentación.

4 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL DISEÑO DE PROYECTOS.

El presente documento contiene algunas definiciones conceptuales y metodológicas para el diseño y ejecución de diagnósticos socioeconómicos que permiten identificar, analizar y priorizar problemas; así como conocer las necesidades sentidas e intereses estratégicos de la población a la que se quiere apoyar. Por ello, en el proceso de diagnóstico se sugiere la participación de las comunidades para obtener de primera fuente la información requerida. Este proceso se denomina presupuesto participativo

Diagnóstico Participativo

La realidad es dinámica y compleja, integrada por los aspectos socio-culturales, económicos, técnicos, institucionales y políticos y lo más importante: **LAS RELACIONES ENTRE ESTOS ASPECTOS**



Cuando más actores participen en el diagnóstico, la comprensión de la realidad será más profunda y al mismo tiempo, se acelera el proceso de aprendizaje y la toma de decisiones colectivas.

Escuela Formación Continua S.A.C

22

En el proceso de diagnóstico se definen dos herramientas básicas y complementarias para el análisis y conocimiento profundo de la realidad del ámbito del proyecto:

- El árbol de problemas
- El diagnóstico situacional

4.1 El Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas es una técnica de relación causa – efecto que se emplea para identificar todos los problemas vinculados con un tema específico o con una situación dada. La noción de causa-efecto alude a un análisis y reflexión lógico que permite conocer las diversas dimensiones de un problema a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué origina el problema?
- ¿Cuáles son sus consecuencias?

Construcción de un Árbol de Problemas:

Para la elaboración del Árbol de Problemas es necesario la intervención de los técnicos y la población destinataria del proyecto, considerando los siguientes pasos:

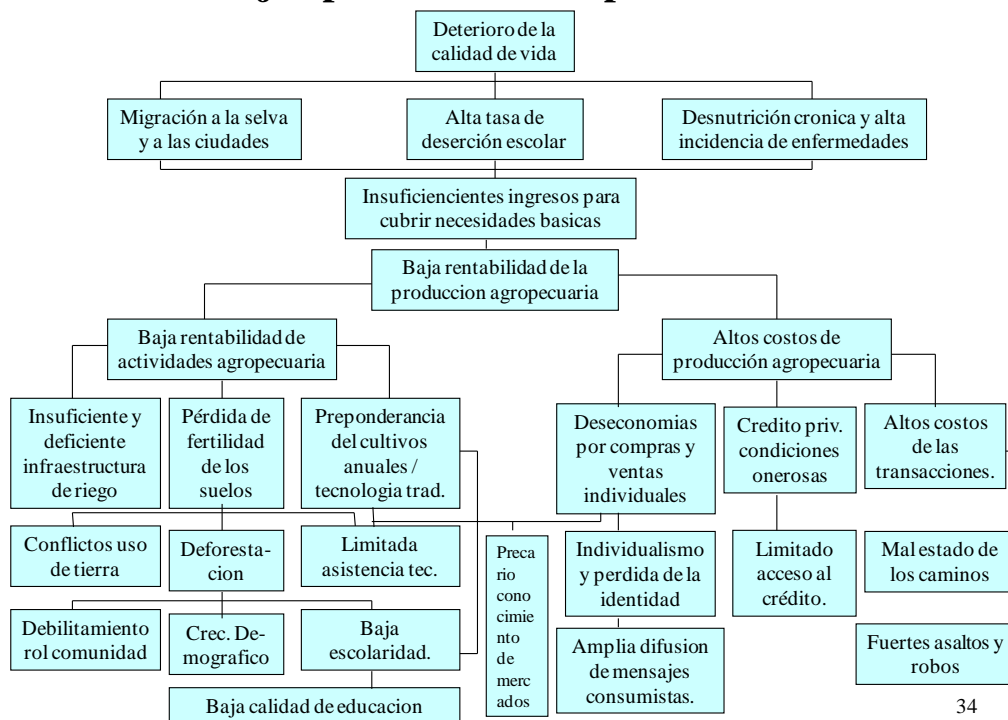
1. Identificación de los problemas relacionados con una determinada realidad o con un tema específico seleccionado. En este paso se recomienda trabajar con la técnica "lluvia de ideas".
2. Enumerar tantos problemas como sea necesario, tomando en cuenta que un problema "no es la ausencia de una solución" o la "falta de algo", sino la presencia de una situación que impide el beneficio o diferencia entre lo que se quiere y lo que se tiene. Por ejemplo se pueden usar los siguientes ejemplos:
 - Bajo nivel de educación
 - Obsoleta técnica de producción y comercialización
 - Altos costos de producción

A continuación se recomienda algunas palabras alternativas:

<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Bajo • Burocrático • Complejo • Confuso • Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilitado • Deliberado • Desequilibrio • Devaluado • Diferente • Difícil 	<ul style="list-style-type: none"> • Engorroso • Escaso • Excesivo • Flexible • Fragmentado • Improductivo • Inaccesible 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado • *Ineficiente • Inseguro • Largo • Limitado • Mal uso • Negativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsoleto • Pobre • Prejuiciado • Reducido • Negado • Retrazo • Sesgado
--	--	---	--	--

3. Enumerados los problemas, identificar el central que el proyecto pretenda revertir y preguntar cuáles son o podrían ser. No evitar planteamientos inalcanzables
4. Luego de finalizada la identificación de las CAUSAS del problema central habrá que preguntarse cuáles son los EFECTOS más importantes que tiene ese problema.
5. Revisar el razonamiento para verificar si las relaciones causa-efecto son correctas y para asegurar no haber omitido alguna vinculación (puede ser útil solicitar opinión de terceros)
6. Si es necesario, realizar cambios.

Ejemplo de Arbol de problemas



4.2 Diagnostico situacional

El diagnóstico es una herramienta metodológica que a partir de determinadas técnicas ayuda a conocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un grupo o sector social. Cuanto más acertada sea la interpretación de la información, estadística y percepciones locales, será mejor la priorización y la toma de decisiones adecuadas sobre las dificultades que se quiere enfrentar, así como las alternativas viables y sostenibles a promover.

Los diagnósticos tienen su origen en las ciencias médicas, en donde la información sobre el paciente es vital para esclarecer las razones de determinados problemas de salud y sus probables consecuencias "si no hace algo". En los diagnósticos de carácter social se ubican en otro nivel de conocimiento (geográfico, recursos socioeconómicos, creencias, capacidades de la población, entre otros). Utilizan técnicas diversas para el recojo de información (cuantitativas y/o cualitativas), y los resultados obtenidos son empleados principalmente para el diseño y ejecución de propuestas (programas de promoción, políticas sociales, etc

En el diseño de proyectos, el diagnóstico se convierte en una herramienta fundamental para reconocer las necesidades sentidas, los elementos que bloquean el desarrollo y los intereses estratégicos de la población destinataria, ya sea a nivel comunal, local o regional. Todo diagnóstico debe considerar aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales y tecnológicos, teniendo en cuenta el tema de interés del proyecto.

El diagnóstico situacional responde al carácter inicial de la información obtenida, la cual nos presenta la situación social, económica, política y cultural que encontramos en el ámbito de estudio. Los resultados del análisis de la información permiten determinar los aspectos específicos de los problemas identificados, así como los aspectos clave para plantear los objetivos, la estrategia de intervención y el plan de trabajo (plan operativo).

La información requerida se puede clasificar en dos tipos:

- Información relacionada con el problema central sobre el cual va a incidir el proyecto. Se ubica el problema central que hemos priorizado con la técnica del árbol de problemas. Es importante plantearse algunas preguntas para esclarecer el marco social en el cual se situará nuestro diagnóstico: a) Cómo se presenta ese "problema" en nuestro país (tomar en cuenta el contexto actual), b) Qué se esté haciendo frente a esa problemática (organizaciones del Estado, privadas). Esta información ayudará a medir nuestras limitaciones y posibilidad (humanas y materiales) para definir lo que buscamos conocer e incidir en aquello que aún no ha sido estudiado o cuyo conocimiento es todavía superficial.
- Información relacionada con el ámbito geográfico y la población prioritaria en donde se inserta el proyecto. Por ejemplo los datos sobre el ámbito geográfico pueden ser referidos a una cuenca, una zona urbana, un conjunto de caseríos rurales, un distrito, una provincia o una Región. Los datos sobre los grupos objetivos pueden variar si se trata de mujeres de comedores, niños de la calle, microempresarios informales, campesinos comuneros, obreros, etc.

En resumen, los instrumentos Árbol de Problemas y Diagnóstico Situacional deben utilizarse de manera complementaria en el diseño de un proyecto. El Árbol de Problemas sirve para identificar y precisar el problema central que pretendemos revertir parcial o totalmente con la ejecución del proyecto, mientras que con el diagnóstico definimos y ampliamos los aspectos relevantes y el contexto (social, económico, político y cultural) relacionado al problema central.

4.3 Pautas para la elaboración del Diagnóstico Situacional.

Primera Pauta: Objeto del Diagnóstico. ¿Qué queremos conocer?

Es necesario definir qué es lo que queremos conocer (objeto del diagnóstico). Este es el ámbito a conocer para definir cuáles son las razones que agudizan el problema central Identificado con el Árbol de Problemas y que afectan a la población beneficiaria de nuestro proyecto. Del mismo modo, el diagnóstico debe permitir la identificación de los recursos y las

capacidades y/o potencialidades que tiene la población para satisfacer sus necesidades, A partir de dicho conocimiento, tendremos mayores elementos de juicio para llevar a cabo nuestras propuestas.

Segunda Pauta: Objetivos de Diagnóstico. ¿Para qué necesitamos dicha información?

La razón principal para elaborar el diagnóstico Situacional, es evidentemente el diseño del proyecto. No obstante, para lograr un buen documento (pertinente, coherente, factible) éste debe sustentarse con información sólida y confiable que permita definir realmente lo que la población necesita tanto en términos inmediatos (corto plazo) cuanto estratégicos (mediano y largo plazo).

El conocimiento producido en el diagnóstico debe permitir evaluar el alcance y la viabilidad de las acciones que consideramos son importantes para alcanzar los posibles cambios deseados.

Tercera Pauta: Determinación de los temas y aspectos a Indagar.

Después de haber definido en forma tentativa lo que queremos conocer con el diagnóstico

(Objeto) y las razones o el para qué de dicha información (objetivos), es necesario especificar los temas y aspectos sociales, económicos, geográficos, culturales o de otra índole, que deberán ser priorizados para definir el marco en que se situara el trabajo de recolección de información.

Lo que buscamos estudiar de la realidad identificada, tiene amplias manifestaciones de carácter social (problemas, potencialidades y necesidades) intrínsecas a la temática relevada por nuestro proyecto. De ellos se desprende un sinnúmero de posibilidades vinculadas a diversos intereses de los que van a ejecutar el diagnóstico (investigadores y promotores). No obstante, se deberán priorizar aquellos aspectos que consideremos de vital importancia para el diseño del proyecto y las perspectivas de la población destinataria para responder a la pregunta sobre qué aspectos indagar de la diversidad de temas que le son propios al objeto del diagnóstico que se va desarrollar.

Los aspectos son las características que subyacen en los temas (salud, educación, empleo, etc.) priorizados en el objeto del diagnóstico, y cuya presentación en detalle ayuda a enfocar mejor el tipo de conocimiento que pretende alcanzar nuestro diagnóstico. Es importante tener claridad sobre las demandas, necesidades y expectativas de los sectores sociales con los que estamos trabajando. Dentro de nuestro objeto de diagnóstico, los temas y sus respectivos aspectos serían:

Tema 1; Datos Personales

- Edad
- Estado civil
- Número de hijos
- Distribución del tiempo Tema

2: Datos Económicos

- Tipo de actividad, remunerada o no que realiza.
- Recursos materiales con los que cuenta,
- Ingresos familiares.

Tema 3: Datos Sociales

- Capacidades y conocimientos en relación con la propuesta del proyecto.
- Interés en la temática
- Organización a la que pertenece, experiencias organizativas
- Posibilidad de asumir responsabilidades dentro del proyecto
- Disposición del cónyuge para que ella asuma este tipo de actividades.

Luego se procederá a elegir y a elaborar los instrumentos técnicos necesarios para obtener la información requerida (encuesta, FODA, observación, etc.). Luego redactaremos las preguntas que guiarán la recopilación de la información de acuerdo a la técnica elegida. En la práctica, estas preguntas expresan los supuestos o hipótesis que queremos comprobar para saber la relación de estas con las necesidades de la población.

Los aspectos serán elegidos en relación a las siguientes preguntas-guías, dependiendo de nuestras prioridades y del objeto y objetivos del diagnóstico:

- a. ¿Quiénes se ven afectados por el problema que quiere enfrentar nuestro proyecto?
- b. ¿Qué características tiene la zona donde se ubica el proyecto?
- c. ¿Qué instituciones apoyan al sector social donde se ubica nuestro proyecto?
- d. ¿Cuáles son las capacidades sociales de la población para enfrentar los problemas que prioriza el proyecto?
- e. ¿Cuáles son los conflictos y tensiones más importantes a nivel de la población?

Cuarta Pauta: Recopilación de Información de carácter secundario.

Por lo general, los temas priorizados en nuestro diagnóstico ya han sido trabajados con menor o mayor grado de profundidad por otras instituciones o profesionales. En ese sentido, es importante contar con tales documentos (ensayos, artículos, datos estadísticos, investigaciones, etc.) y ver si sus hallazgos nos ayudan accionar.

Quinta Pauta: Informantes y zona en la cual realizaremos el diagnóstico.

Se debe precisar con qué población vamos a trabajar en la etapa de recolección de información, tomando en cuenta la priorización que al respecto se ha hecho en el objeto del diagnóstico: madres de familia, campesinos comuneros, parceleros, minifundistas, jóvenes, niños, dirigentes, etc. Estos grupos serán los interlocutores directos que nos proporcionarán datos que necesitamos conocer para definir nuestra estrategia de trabajo promocional (objetivos, metas, resultados esperados).

Es recomendable realizar primero contactos iniciales con algunas personas representativas cuya opinión nos ayude a interpretar, desde otro ángulo, los problemas y necesidades de la población destinataria.

Antes de llevar a cabo el trabajo de campo es preciso conversar con algunos dirigentes y responsables de la zona y convencerlos sobre la utilidad e importancia del diagnóstico que queremos realizar: esto nos facilitará el logro de acuerdos con la misma población para la ejecución adecuada del mismo. Es importante recordar que los pobladores están cansados de encuestas que no revierten en su beneficio directo y que además no muestran resultados.

Sexta Pauta: Técnicas a utilizar para la recolección de información.

Una vez definidos los aspectos que deseamos conocer y quiénes nos proporcionarán la información requerida, se procederá a elegir los instrumentos técnicos que utilizaremos para la recolección de datos. Por lo general, en los diagnósticos se utiliza la encuesta, la entrevista y la observación, aunque hay varias técnicas que pueden ser incluidas como, las de carácter participativo, los grupos focales, entre otras.

La utilización de técnicas de trabajo grupal para obtener información cualitativa y la realización de jornadas participativas de acuerdo a un plan previamente diseñado, nos puede brindar información muy importante sobre la percepción de los problemas y las necesidades desde una perspectiva colectiva.

Séptima Pauta: Recursos con los que se cuenta para la realización del diagnóstico.

Conocer con certeza con qué recursos contamos a nivel económico, humano y de tiempo, nos permitirá saber hacia dónde podemos llegar con el diagnóstico que hemos diseñado. Lo que pretendemos destacar aquí es que muchas veces diseñamos diagnósticos que materialmente son imposibles de llevar a la práctica, debido a que no se tomó en cuenta los costos reales, quiénes podían participar en ellos, etc. Todas las decisiones deben planificarse previamente y con la seriedad que demanda este tipo de trabajo.

Octava Pauta: Cronograma de Actividades para realizar el diagnóstico.

Para identificar las etapas del diseño y ejecución del diagnóstico situacional, es recomendable definir las, darles un tiempo determinado, asignar un responsable principal y, si es necesario, explicar los recursos que se demandan para cada momento del trabajo.

Esta planificación se expresa en un cronograma de actividades. No existe un modelo de cronograma, no obstante el o los responsables de llevar a cabo el diagnóstico definirán cuál es el más conveniente de acuerdo a los requerimientos del equipo o de la institución.

Es recomendable asignar un responsable principal para cada actividad, aparte de los que puedan brindar apoyo. Puede ser uno mismo en diferentes actividades, u otra persona para una actividad específica.

Proponemos el siguiente cronograma para planificar el diagnóstico situacional;

Actividades	Responsable Principal	Apoyo	Recursos	Plazos
1. Definición del objeto, los objetivos y los aportes. 2. Recojo de información secundaria o existente. 3. Elaboración de los instrumentos técnicos (encuesta, entrevista, observación). 4. Aplicación de los instrumentos o trabajo de campo. 5. Vaciado y procesamiento de la información 6. Análisis e interpretación de los resultados 7. Redacción del informe final. 8. Presentación de resultados.				

Novena Pauta: Proceso de Análisis.

Luego de la fase de recojo y procesamiento de la Información, se procederá a interpretar y analizar los datos obtenidos. Esta etapa es de suma importancia para saber los alcances reales de los problemas que buscamos enfrenta y a partir de dicho conocimiento definir nuestra estrategia de trabajo.

La interpretación debe incluir el análisis de coyuntura y el contexto en el cual hemos realizado nuestro diagnóstico. Este proceso posibilitará tomar las decisiones que creamos pertinentes y convenientes de acuerdo a nuestras capacidades Institucionales

5 EL MARCO LÓGICO

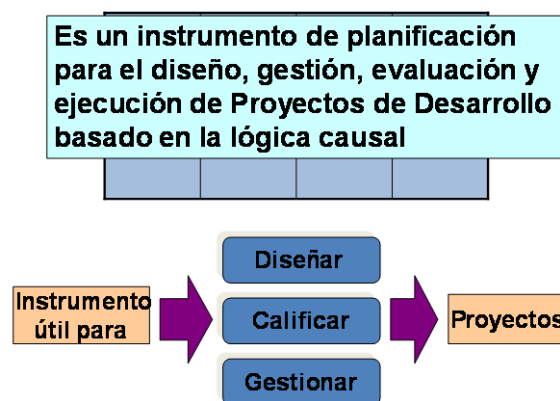
EL enfoque del marco lógico fue creado en 1969, a solicitud de USAD, por los arquitectos León J. Rosemberg y Lawrence D. Posner, integrantes de PCI (Practical Concepts incorporated). La propuesta surgió de la evaluación de más de treinta programas apoyados por AID en diferentes países del mundo. Las conclusiones de Rosemberg y Posner fueron las siguientes:

- Los proyectos analizados tienen objetivos difusos y poco precisos,
- Los objetivos no muestran una visión de futuro.
- No existen indicadores para medir los avances y cambios que obtienen (os proyectos, (o que hace imposible evaluarlos.
- Se desconoce si los impactos han sido positivos o negativos porque tampoco están claramente delimitados.
- Las responsabilidades en el desarrollo de las actividades no están definidas y los directivos de los proyectos atribuían los fracasos a situaciones extremas. Por ello, los proyectos no previeron los factores fuera de control que podían determinar su éxito o fracaso.
- Los objetivos específicos no derivan de los objetivos generales. En la mayoría de los casos se evidenció desarticulación e incoherencia entre los mismos.

El informe de los consultores no se centró únicamente en mostrar las limitaciones de los proyectos evaluados, sino contenía una propuesta metodológica a la cual denominaron Marco Lógico (logical framework). El propósito era brindar una alternativa que evitara los problemas mencionados hacia una mejor administración del diseño, ejecución y evaluación de los proyectos.

5.1 Significado del Marco Lógico:

EL marco lógico es un instrumento metodológico y técnico que se emplea en la etapa de diseño de un proyecto, que permite elaborar de manera coherente y articulada un perfil de los componentes centrales que configuran la propuesta y que son ubicados en una matriz de cuatro columnas y cuatro filas.



En las columnas se ubican los cuatro componentes que estructuran la matriz del proyecto:

1. Jerarquía o sistema de objetivos, donde se plantan los cambios o efectos deseados con la puesta en marcha del proyecto.
2. Indicadores verificables, que ayudaran a medir los cambios esperados en cada jerarquía de objetivos.
3. Fuentes de verificación, indican dónde se evidencian dichos cambios
4. Supuestos que muestran aquellos aspectos de la realidad que escapan a nuestro control y que pueden repercutir en la ejecución del proyecto.

En las filas se ubican los contenidos específicos del proyecto de acuerdo a la jerarquía de objetivos: Objetivos de desarrollo, Propósito del proyecto, Resultados y actividades, teniendo en cuenta los componentes que estructuran la matriz (metas, indicadores, fuentes de verificación y supuestos).

En el esquema adjunto se observa que el cuadro completo del Marco Lógico que, aplicando los criterios metodológicos con corrección, se obtendrá un perfil de proyecto consistente y coherente, el cual se constituirá en la base para la formulación del proyecto.

Marco lógico de un proyecto

Título del Proyecto:.....

Lógica de Intervención	Indicadores verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
OBJETIVO GENERAL	Sirven para medir el logro del Objetivo de Desarrollo	Fuentes de los indicadores del Ob. de Desarrollo	Situaciones no controlables necesarias
PROPOSITO	Miden el logro del Propósito al concluir el Proyecto	Fuentes de los indicadores del Propósito	Situaciones N.C necesarias para enlace Prop/Obj.
RESULTADOS	Indican la obtención de los Resultados (Productos)	Fuentes de los indicadores de los Resultados	Situaciones N.C necesarias para enlace Res/Prop
ACTIVIDADES	Recursos del proyecto expresados como Presupuesto	Fuentes para el monitoreo del Presupuesto	Situaciones N.C necesarias para Acti/Resultados

10

5.2 Alcances del Marco Lógico:

El marco lógico otorga una serie de ventajas a quienes tienen la responsabilidad de diseñar, ejecutar y evaluar los proyectos, entre las cuales podemos destacar:

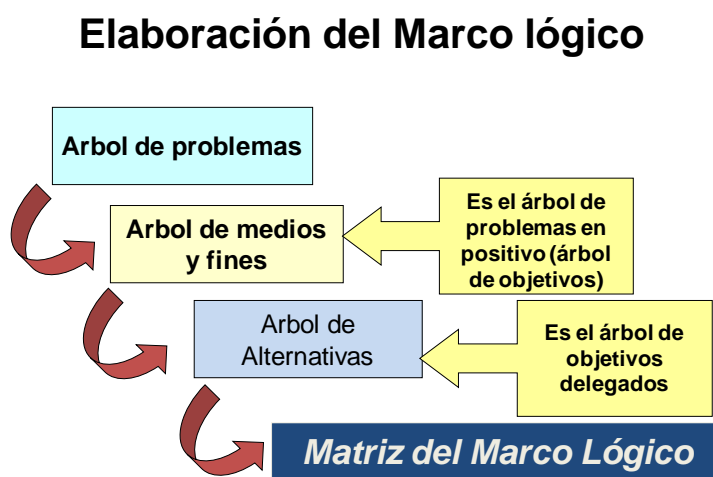
- El diseño de un sistema de objetivos jerárquico, articulado y coherente que toma en cuenta los problemas priorizados y utiliza los criterios de suficiencia y grado de vinculación entre cada componente.
- La definición de supuestos de importancia crítica que están fuera del control del proyecto, cuya evaluación ayudará a conocer la viabilidad del proyecto en el proceso de ejecución y, a la vez, tomar medidas para evitar efectos negativos al mismo.
- La elaboración de indicadores pertinentes y/o necesarios para medir el éxito del proyecto (cumplimiento del propósito y resultados).
- La identificación de actividades claves a ejecutar que servirán de medios necesarios para garantizar el logro de los objetivos y, por ende, el éxito del proyecto.
- La elección de fuentes de verificación pertinentes a partir de las cuales se observará y recogerá la información necesaria para conocer los cambios producidos por el proyecto.
- Permite mejorar la planificación, seguimiento y evaluación del proyecto. En esta última etapa el marco lógico se convierte en un referente indispensable para conocer si el diseño del proyecto es coherente y viable (evaluación ex-ante), si está produciendo los efectos esperados (seguimiento y monitoreo) y si ha tenido eficacia, eficiencia e impacto luego de su culminación (evaluación ex-post).

Al constituirse en un perfil de proyecto, el marco lógico condensará la hipótesis de acción que orienta y justifica la intervención en una realidad concreta. Es decir, su diseño parte de problemas claramente identificados y factibles de solucionar parcial o totalmente, propone objetivos que evidencian los cambios esperados y, por último, es un insumo fundamental para la definición de estrategias que permitan establecer la manera más adecuada y eficaz de ejecutar las actividades.

Algunos autores han recomendado incluir una quinta columna a la propuesta original del Marco Lógico referido a las metas, sustentando que las metas no son lo mismo que indicadores, y que podrían evitar confusiones en los proponentes. Sin embargo, es necesario indicar que los indicadores verificables tienen un sentido más amplio que simples unidades de medida, sino que establecen criterios de calidad, cantidad y tiempo en el logro de acuerdo a cada jerarquía de objetivos.

5.3 Pasos a seguir para la construcción del Marco Lógico

Los pasos previos para la construcción del marco lógico, son el árbol de problemas (o árbol de causa y efecto), el árbol de objetivos (árbol de medios y fines) y el árbol de alternativas. Como se ha explicado anteriormente, el trabajo riguroso de las variables contenidas en dichos arboles y sustentados en el conocimiento profundo de la realidad contenidas en el diagnóstico situacional y participativo, convertirá al proyecto en una opción indispensables para lograr la transformación positiva del área de intervención.



12

Una vez definidos los pasos previos se ha considerado 4 pasos fundamentales para la construcción del marco lógico: 1) elaboración de la columna jerarquía de objetivos, 2). Elaboración de la columna indicadores, 3) elaboración de la columna supuestos y 4) elaboración de la columna indicadores.

1. Primer Paso: Elaboración de la columna Jerarquía de Objetivos.

En esta etapa del diseño del marco lógico se proponen los cambios y la satisfacción de necesidades que se definen como soluciones a los problemas específicos que a través del diagnóstico fueron priorizados. Los objetivos deben ser planteados y redactados en términos de modificación de una realidad concreta que consideramos afecta a la población e impide su desarrollo. En lo posible, debemos evitar confundir los objetivos con los medios o las actividades que se requieren para lograr los cambios. Más adelante profundizaremos este asunto.

La jerarquía de objetivos es la columna vertebral de la propuesta y, por lo tanto, el componente más importante de la matriz del marco lógico. Por esa razón se propone para esta columna la división del proyecto en cuatro niveles. Los tres primeros aluden a los cambios propuestos (objetivo, propósito y resultados, y el último a las actividades necesarias para lograr dichos cambios.

El orden en que están presentados los niveles responde a las diferentes dimensiones de cambio propuestas por el proyecto. Es decir, se plantea modificaciones en distinta proporción y cuya secuencia nos permite conocer los niveles de logro que busca el proyecto; impactos, efectos, productos, de ahí la necesidad de ubicarlo de manera jerárquica.

Los niveles de la columna Jerarquía de Objetivos son:

- Objetivo de desarrollo: Es el objetivo de mayor nivel jerárquico del proyecto. Alude a un objetivo de desarrollo o una apuesta política de largo aliento que justifica la existencia de la organización y que por sus dimensiones complejas, se debe alcanzar en el largo plazo.

En efecto, definir un objetivo de desarrollo dentro del proyecto permite tener un referente macrosocial en el cual se encuentran también involucradas entidades públicas y privadas, y la sociedad civil en general. En este nivel también se puede hacer referencia a un objetivo estratégico de la organización cooperante o de la planificación estratégica del gobierno local o regional.

- Propósito: Es el objetivo que justifica una intervención a través de un proyecto específico, señalando el cambio más importante que esperamos alcanzar. Todos nuestros esfuerzos están orientados hacia la consecución de ese propósito: la obtención de una solución al problema priorizado y reconocido por la población destinataria del proyecto.

Por ello, el propósito determina la meta que alcanzará el proyecto una vez culminado y en muchos casos la contribución al impacto positivo sobre el área de intervención, luego de varios años de culminada su intervención para ver su sostenibilidad.

- Resultados: Son los objetivos específicos que se propone alcanzar el proyecto para garantizar el logro del Propósito. Los cambios propuestos a este nivel representan los efectos esperados como producto de la intervención y por los cuales asume responsabilidad directa frente a las entidades de cooperación, dado que los recursos fueron otorgados para que dichos resultados se produjeran.

La redacción de cada resultado muestra los diferentes aspectos que subyacen en el propósito. En ese sentido, los resultados en su conjunto deben estar incluidos en el propósito del proyecto.

Dependiendo de la naturaleza del proyecto, se recomienda la elaboración de tres a cinco resultados como máximo, siendo de gran ayuda la revisión y análisis de las causas del problema central que se trató en la técnica del Árbol de Problemas.

- Actividades: Consisten en las principales actividades que deberá ejecutar el equipo responsable y los beneficiarios para conseguir los resultados esperados. Las acciones nos indican también cómo se desarrollará el proyecto y el tipo de recursos humanos y materiales necesarios para su cumplimiento. Es importante que para cada resultado se defina una serie de actividades estrictamente necesarias y suficientes; propias de la lógica causal, que aseguren los cambios esperados y permitan solucionar los problemas priorizados por el proyecto.

Los planes operativos tienen en este nivel su referente más importante. En efecto, las actividades planteadas en un proyecto son el insumo fundamental para su elaboración.

En el esquema adjunto se presenta una secuencia sugerida por muchos especialistas para elaboración del Marco Lógico. Se observa que para el llenado de la columna jerarquía de objetivos se debe empezar por el Propósito (1) y luego continuar con los indicadores de propósito (2) y luego con la formulación del objetivo de desarrollo (3) y los indicadores de objetivos de desarrollo (4). La razón de esta secuencia es que el Propósito enuncia la solución parcial o total del problema principal encontrado en el diagnóstico y/o Árbol de Problemas.

Secuencia más recomendable del proceso de elaboración

	Resumen	Indicadores	Fuentes	Supuestos
OBJETIVO GENERAL	3	4	Fuentes de los indicadores del Ob. General	Supuestos para el desarrollo
PROPOSITO	1	2	Fuentes de los indicadores del Propósito	Supuestos para logro del Obj. de desarrollo
RESULTADOS	5	6	Fuentes de los indicadores de los resultados	Supuestos para logro del Propósito del Proyecto.
ACTIVIDADES	7	8	Fuentes para el monitoreo del presupuesto	Supuesto para logro de los resultados

49

Siguiendo la secuencia se procede a formular los resultados (5) y sus indicadores (6), luego las actividades para lograr los resultados (7) y los indicadores de actividades (8). Nótese que es necesario tomar en cuenta los supuestos externos de cada nivel para la formulación de los objetivos del nivel superior.

Finalmente, las Fuentes de Verificación son los espacios, personas o los medios a través de los cuales podremos constatar, conocer y verificar el cumplimiento de cada nivel de la jerarquía de objetivos.

Criterios para el diseño de la Jerarquía de Objetivos: (Referido a los tres primeros niveles de la columna).

Recordemos que los objetivos aluden a la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad en forma parcial o total y no a los medios requeridos para lograrlo. Entonces su formulación parte de dos preguntas básicas:

1. ¿Qué cambios esperamos lograr a partir de los problemas Identificados y qué capacidad se tiene para lograrlos?
2. ¿Dónde queremos llegar con esos cambios?

Los objetivos se formulan teniendo como referente:

- Las capacidades reales del equipo
- La disponibilidad de tiempo y motivaciones de la población,
- El análisis de las fuerzas externas, positivas y negativas.

Los objetivos deben ser redactados con los siguientes verbos (tiempo real o futuro):

- Apoyar
- Ayudar
- Brindar
- Colaborar
- Contribuir
- Desarrollar
- Disminuir
- Establecer
- Fomentar
- Incrementar
- Integrar
- Mejorar
- Ofrecer
- Promover

Importancia y características de los Objetivos:

La importancia de los objetivos radica esencialmente en los siguientes aspectos:

- Señalan lo que se quiere lograr y hacia dónde debemos orientar todos nuestros esfuerzos
- Son fundamentales para programar y relacionar entre sí las actividades haciendo buen uso de los recursos.
- Son esenciales para evaluar los resultados de las actividades, medir (os avances y sopesar los logros,
- Son producto y síntesis del encuentro de intereses de la ONG y la población.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Ser claros y estar redactados en lenguaje sencillo
- Concretos, breves
- Realistas y viables
- Pertinentes

Errores más comunes en la formulación de Objetivos.

- Traslado o confusión entre Objetivos de Desarrollo y Objetivos de Proyectos: Con frecuencia se comete el error de trasladar literalmente el objetivo de desarrollo el propósito del proyecto concreto, El objetivo de desarrollo sólo puede ser conseguido en el largo plazo. En todo caso, es difícil determinar su alcance en el tiempo (apuesta utópica y/o política), mientras que el Propósito debiera lograrse en el plazo de ejecución del proyecto. La diferencia sustancial entre ambos se centra en la magnitud de los cambios esperados y en el tiempo requerido para conseguirlos.
- Amplitud o sobre dimensionamiento: Los objetivos no deben ser redactados con muchos verbos, acciones y frases, como si buscaran justificarse a sí mismos, sino de manera concreta y sustancial de acuerdo a su jerarquía.
- Confusión entre los objetivos y los medios o instrumentos para cumplirlos: Los objetivos enuncian de manera concreta lo que se quiere cambiar de la realidad de intervención, mientras que los medios suponen la manera como se lograrán dichos cambios. El principal riesgo de esta confusión es que los segundos pueden ser sobredimensionarlos, alterando la naturaleza de ambos niveles.
- Fusión de varios objetivos en uno: En el afán de incluir todos los cambios que desean conseguir dentro del sistema de objetivos, los responsables del diseño del proyectos tienden a presentar más de una modificación en un solo objetivo, lo que causa una ambigüedad al momento de evaluar los resultados obtenidos y se cae en dificultades en su medición. Esto puede generar una sensación de incumplimiento.
- Redacción confusa y uso de términos complejos: No es raro encontrar que los responsables del diseño de proyectos formulen los objetivos utilizando tecnicismos académicos propios de su profesión. Esto dificulta la comprensión para los beneficiarios así como para aquellos que no tienen la misma profesión o no comparten el lenguaje de la especialidad.

- No correspondencia entre los Objetivos y el Diagnóstico de problemas y necesidades: Un asunto problemático para un proyecto de desarrollo es que los objetivos formulados en el documento no tengan relación con los problemas y/o necesidades reales de la población destinataria. La causa más frecuente podría ser las deficiencias del diagnóstico situacional en el cual vamos a intervenir, tarea que es reemplazada por una serie de supuestos personales o grupales fruto de la experiencia o la lectura. Ambas, experiencia y lectura son un complemento necesario pero no exclusivo frente a una realidad que puede ser poco conocida para los fines del diseño de un proyecto.
- Objetivo expresados sin tomar en cuenta la perspectiva de los beneficiarios: La secuela del problema analizado líneas arriba es la desarticulación entre las propuestas del proyecto y los problemas y necesidades de la población. Al no tener un conocimiento fehaciente de la realidad del ámbito de intervención, se pierde objetividad en el planteamiento de la propuesta, y se parte de los temas de moda, que no necesariamente son de interés de la población objetivo. En consecuencia, es de vital importancia para el éxito del proyecto, tomar en cuenta las inquietudes y aspiraciones de los sectores destinatarios en las propuestas del proyecto como un factor de motivación y compromiso de los beneficiarios.

2. Segundo paso: Elaboración de la Columna Indicadores.

Los indicadores son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables de los cambios que producen las actividades planificadas en el proyecto. Estos se convierten en un instrumento necesario para conocer los progresos alcanzados hacia el logro de los resultados, propósito y los objetivos de Desarrollo planteados por el Proyecto.

Todo indicador debe ser redactado según criterios de cantidad, calidad y tiempo (C.C.T.) cuya función es medir los cambios planteados en los distintos aspectos de la realidad: sociales, económicos, políticos o culturales, tangibles o intangibles. Los criterios se explican a continuación:

- Cantidad: define cuánto vamos a cambiar o modificar determinada realidad.
- Calidad: indica lo que se mejorará de la realidad en la que vamos a intervenir teniendo en cuenta los objetivos propuestos.
- Tiempo: especifica el horizonte temporal en el cual se alcanzarán las metas: se puede expresar en años y meses.

En la redacción de los indicadores para los respectivos niveles de la Jerarquía de Objetivos se recomienda tener en consideración los siguientes verbos:

- | | |
|--------------|--------------------|
| • Crear | • Incrementar |
| • Diseñar | • Instalar |
| • Establecer | • Institucionaliza |
| • Erradicar | • Ordenar |
| • Hacer | • Reducir |

La utilidad de los indicadores no radica únicamente en la Información que brindan, sino además deben servir para orientar las decisiones de los responsables del proyecto dirigidas a modificar o mantener las acciones y estrategias que se vienen ejecutando.

Tipos de Indicadores.

De acuerdo a la jerarquía de objetivos podemos elaborar tres tipos de indicadores:

- **Indicadores de Impacto:** Miden los cambios que se espera lograr al término del proyecto y también para medir cambios en un contexto mayor luego de varios años culminado el mismo. En el primer caso los indicadores se ubican a nivel de propósito del proyecto, mientras que en el segundo caso los indicadores se ubican a nivel de objetivos de desarrollo. Según el grado de sostenibilidad del proyecto, se podrá medir la lógica causal y proporcional entre los cambios explícitos dentro del propósito del proyecto y su proyección al Objetivo General.
- **Indicadores de Proceso.** Miden los cambios que se van a producir en el proceso de ejecución del proyecto. Estos indicadores se ubican a nivel de los Resultados, los mismos que se podrán lograr en etapas intermedias del proyecto y en muchos casos son indispensables para el logro de otros resultados del proyecto.
- **Indicadores de cumplimiento.** Miden el grado de cumplimiento o avance de las actividades con los recursos y el tiempo previsto. Estos indicadores se ubican a nivel de actividades y/o productos

Cabe señalar que los indicadores referidos a los niveles del Propósito y Resultados del proyecto, servirán para diseñar los sistemas de evaluación del proyecto, mientras que los indicadores a nivel de actividades, serán útiles para el seguimiento y monitoreo del mismo.

Aunque no están contemplados en el enfoque de marco lógico, existen dos categorías de indicadores que pueden ser formulados indistintamente para cada nivel de la jerarquía: los indicadores directos e indicadores indirectos. Los primeros tienden a medir directamente los cambios sobre variables tangibles y concretas como por ejemplo: número de personas capacitadas en un año, morbilidad infantil al término del proyecto, niveles de ingreso en primer año, etc.. Los indicadores indirectos, miden los cambios en dimensiones abstractas, cualitativas y por su naturaleza, difícil de medir con indicadores cuantitativos. Por ejemplo el nivel educativo, grado de participación, niveles de autoestima, grado de participación, entre otros.

Formulación de Indicadores.

Es conveniente empezar la formulación de indicadores de abajo hacia arriba es decir construir primero los Indicadores de Cumplimiento o Producto para luego definir los de Resultado y finalmente los de Propósito. A nivel del Objetivo de desarrollo los indicadores se formulan de acuerdo a la capacidad de la organización para evaluar y medir los cambios macro sociales que se puedan conseguir a nivel regional o nacional.

En lo que respecta a nivel de las Actividades, se formulan indicadores de cumplimiento o de producto que señalan el logro total o parcial de las actividades, así como su incumplimiento en la ejecución del proyecto de acuerdo al plan operativo.

El número de indicadores debe ser el mínimo indispensable para sacar conclusiones sobre los procesos que se está siguiendo y midiendo. Se desechan los que se duda de su utilidad. Un procedimiento de utilidad para formular indicadores se presenta en 2 pasos:

- **Paso 1:** Definida la columna Jerarquía de objetivos, se procede a ubicar las ideas fuerza o variable que aluden el cambio y desde las cuales se formularán las Metas respectivas.
- **Paso 2:** Fijadas las Metas para cada nivel de la Jerarquía de Objetivos, se ubicarán en ellas las ideas fuerzas o variables que aluden el cambio o modificación de

determinada realidad. Después de identificar estos aspectos, recién se podrán formular los Indicadores de efecto impacto o cumplimiento/producto

Características de los Indicadores.

Para que los Indicadores cumplan con la función que se le ha asignado, deben tener las siguientes características:

- Específicos, es decir, corresponder exacta y directamente a los Objetivos o resultados que se pretenden medir,
- Confiables, aun cuando la observación sea realizada por personas distintas, en momentos diversos y circunstancias diferentes, se debe llegar a las mismas conclusiones en lo que se refiere al cambio ocurrido.
- Sensibles, sufrir alteraciones tan pronto se produzca un cambio en el Objetivo que se está controlando.
- Viables, brindar información posible de obtener con los recursos con que se cuenta.
- Oportunos, posibles de obtener en los momentos adecuados a las necesidades del proyecto y la realidad en la que se trabaja.

3. Tercer paso: Elaboración de la Columna Supuestos

El significado de los supuestos

En el diseño del marco lógico los supuestos representan los factores externos que pueden influir notablemente en la ejecución del proyecto. Todo proyecto de desarrollo se mueve en un campo de incertidumbre, cuyo conocimiento sólo es posible mediante el acceso a determinado tipo de información.

Cuando llevamos a cabo un proyecto es altamente probable la existencia de ciertas condiciones en el medio social en el cual intervenimos que repercutirán en forma favorable o desfavorable en nuestro trabajo. Por ello es sumamente importante reconocer los factores que podrían facilitar o limitar la viabilidad de nuestra propuesta. Estos factores externos pueden ser naturales, económicos, políticos, sociales, geográficos u otros.

Formulación y Características de los supuestos.

Al momento de diseñar los supuestos, éstos deben definirse teniendo como referente la columna jerarquía de objetivos.

El procedimiento requiere iniciar la elaboración del supuesto en el nivel referido a Actividades, luego a los resultados y terminar en el de Propósito, contrariamente a como procedimos en el diseño de la columna Jerarquía de Objetivos.

Teniendo en consideración lo señalado, los supuestos deberán tener las siguientes características:

- Ser formulados de manera positiva, es decir, mostrando las situaciones o condiciones que debe existir para que el proyecto tenga éxito. La redacción positiva de los supuestos implica que el proyecto es viable, en cambio una redacción negativa conlleva la imposibilidad de ejecutar la propuesta.
- Ser evaluados y analizar su importancia en relación a la viabilidad del proyecto.
- Ser formulados con precisión.

- Establecer las condiciones de suficiencia para el logro de (os objetivos en los diferentes niveles,
- Permitir medir el grado de incertidumbre del proyecto. De comprobarse que este último es alto, es necesario pensar en cambiar el diseño del proyecto.

Es imprescindible dar seguimiento a los supuestos planteados en la matriz del marco lógico durante la ejecución del proyecto. De ser necesario, hay que perfeccionar los supuestos relacionados con riesgos muy generales.

No se requiere diseñar un supuesto para cada actividad ya que todos los factores que la involucrarían pueden estar bajo nuestro control. De manera inversa, puede existir más de un supuesto para los niveles referidos al Propósito, Resultados y Actividades.

Criterios para evaluar la consistencia y vinculación de los supuestos.

El diseño de supuestos implica necesariamente una vinculación con la primera columna del marco lógico (Jerarquía de Objetivos). Por eso también debe haber niveles de articulación, pertinencia y coherencia entre ambas columnas, cuyo grado de vinculación es Identificado bajo el concepto de hipótesis vinculadas.

Las hipótesis vinculadas completan la lógica condicional de suficiencia en el diseño de un proyecto. Estas hipótesis deben ser evaluadas de la siguiente manera:

- Si las actividades diseñadas se ejecutan y además se cumplen los supuestos a este nivel, ENTONCES podemos lograr los objetivos a nivel de resultados.
- Si los resultados se logran y además se cumplen los supuestos a este nivel, ENTONCES podremos lograr el propósito del proyecto.
- Si se logra el propósito del proyecto y se cumplen los supuestos a este nivel, ENTONCES podremos afirmar que el proyecto contribuirá al logro del objetivo a nivel de Fin.

4. Cuarto Paso: Elaboración de la Columna Fuentes de Verificación

Las Fuentes de Verificación son los espacios, personas o los medios a través de los cuales podremos constatar, conocer y verificar el cumplimiento de las Metas definidas para cada nivel de la columna Jerarquía de Objetivos.

Existen dos tipos de Fuentes:

- Primarias: hacen referencia a las personas, y
- Secundarias: se refieren a los datos o documentos.

Es importante no confundir las Fuentes de Verificación con los instrumentos de recolección de información (formatos de encuestas, cuestionarios para entrevistas, entre otros); estos últimos deberán ser diseñados y aplicados en el sistema de evaluación y monitoreo de proyectos.

A nivel de las Actividades, las Fuentes de Verificación son herramientas que se emplean para la gestión de proyectos y el seguimiento de actividades programadas

Si no encontramos una Fuente para verificar el avance o logro de una actividad, entonces no tenemos otra alternativa que sustituirla. La Fuente nos permite precisar e Identificar dónde obtener la Información necesaria para verificar el grado de cumplimiento de las actividades. Los indicadores deben tener coherencia con dichas fuentes: de esa manera se elaborarán instrumentos confiables que permitan recoger la información pertinente.

Las Fuentes de Verificación y los Indicadores constituyen una base fundamental para la construcción de los sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos.

Para precisar e identificar una Fuente se debe responder primero las siguientes preguntas:

- ¿Existe coherencia entre los indicadores y las Fuentes priorizadas?
- ¿Qué información es necesario para comprobar el logro alcanzado por el proyecto a nivel de Propósito y Resultados?
- ¿Dónde encontraremos la información necesaria?

LINEAS DE ACCIÓN (Estrategias)

Todo proyecto de desarrollo requiere necesariamente una o varias estrategias que permitan orientar sus actividades lo más eficazmente posible a fin de alcanzar los resultados esperados. Por ello, se debe definir y elegir racionalmente determinadas líneas de acción o áreas de trabajo para organizar y combinar un conjunto de actividades de manera eficaz hacia el logro de determinados objetivos,

Por lo general, las organizaciones de desarrollo dividen su trabajo de acuerdo a áreas o líneas de acción, al proponer determinadas líneas de acción tienen un enfoque sobre el cambio que pretenden lograr con su verificación y que estas líneas sean elegidas y fundamentadas en forma coherente con el sistema de objetivos planteados en el proyecto.

No es suficiente que un proyecto de desarrollo tenga un listado de actividades de acuerdo a resultados (tal y como se desprende del marco lógico), sino que es imprescindible que éstas se ubiquen al interior de un área o línea de acción con una orientación metodológica determinada que garantice la solución de los problemas encontrados en el diagnóstico. Así, se pondrá énfasis en la forma en que se ejecutarán dichas actividades y en el tipo de competencias y habilidades que deberán poseer las personas que las pongan en marcha.

En lo posible, cuando se elija una línea de acción determinada, es importante no confundirla con el tema del proyecto. En otras palabras: las líneas de acción no son el crédito, los proyectos productivos, el género, la salud, etc. Las líneas aluden más bien a acciones de gran envergadura que atraviesen dichos temas y que deben servir de soporte y apoyo a los mismos. El diseño de las líneas o áreas de acción debe ser coherente con el problema Identificado en el Diagnóstico, con el Propósito y los Resultados del proyecto. Es importante resaltar que los planes operativos deben incorporar las líneas de acción que han sido definidas en el proyecto.