



¿QUE ES UN PROYECTO?

El objetivo de un proyecto, en este caso de Cooperación Técnica, es transformar la realidad, de modo que una comunidad determinada pueda mejorar su situación y expandir en el futuro sus posibilidades, contribuyendo de este modo a su progreso y al de su entorno. Por lo tanto, el proyecto de cooperación nace como una necesidad transformadora, constituyéndose en un instrumento que permite modificar en una determinada dirección, las condiciones en que se desenvuelve la vida de una comunidad.

El proyecto así concebido está ligado a la idea de imprimir un rumbo, de tomar una dirección entre muchas posibles y materializar esa voluntad en una acción concreta.

El Proyecto requerirá de dos niveles o etapas de decisión:

- La determinación de los fines que se quieren conseguir
- La elección de los medios adecuados para alcanzarlos

No sólo basta desear una mejora en nuestros niveles de desarrollo sino sobre todo decidir qué es lo que se considera prioritario y cómo y de qué modo se pretende obtenerlo.

El primer nivel de decisión se corresponde con la existencia de un problema o de una necesidad, con una respuesta a la misma tomando en cuenta aspiraciones, deseos y motivaciones. El segundo nivel, instrumental respecto al primero, será en el que se decidan los elementos que constituirán el proyecto así como el modo de estructurarlo.

El proyecto será, en definitiva, una empresa planificada mediante la cual se emplean unos recursos para llevar a cabo unas actividades con el propósito de obtener unos resultados con los que se espera alcanzar los objetivos previstos.

En los proyectos de cooperación técnica internacional se tienen en cuenta los criterios y prioridades de la ayuda exterior, ya que ellos condicionan los aportes que harán posible su ejecución.

Uno de los crecientes usos de la **Metodología de Marco Lógico** es que incorpora la percepción de que podemos, hasta cierto punto, prever el futuro en lo relativo a la acción a emprender. Es decir, se pretende ir materializando y ampliando, en el mayor grado posible, la aspiración a la seguridad y el ámbito de ésta frente al de la incertidumbre, donde resulta decisiva la participación activa de todas las personas e instituciones afectadas, las actuaciones en equipo siempre que sea posible y la búsqueda permanente de consensos.

Por ello es primordial que exista la máxima claridad y comprensión de la acción a realizar por parte de todos los involucrados o los intervinientes, para lo que la división del proyecto en fases y de ésta en pasos, aporte claridad metodológica y facilite una mayor eficacia práctica.

En síntesis:

“El Marco Lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad de un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. El Marco Lógico logra sin mayor necesidad de sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales.”



ELEMENTOS BÁSICOS

DEFINICIÓN DE PROYECTO

Un Proyecto se define como un conjunto de actividades interrelacionadas a ser llevadas a cabo bajo una gerencia unificada para lograr un objetivo específico en un plazo determinado mediante la utilización de recursos.

EL PROYECTO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

PLAN DE DESARROLLO



PRESUPUESTO

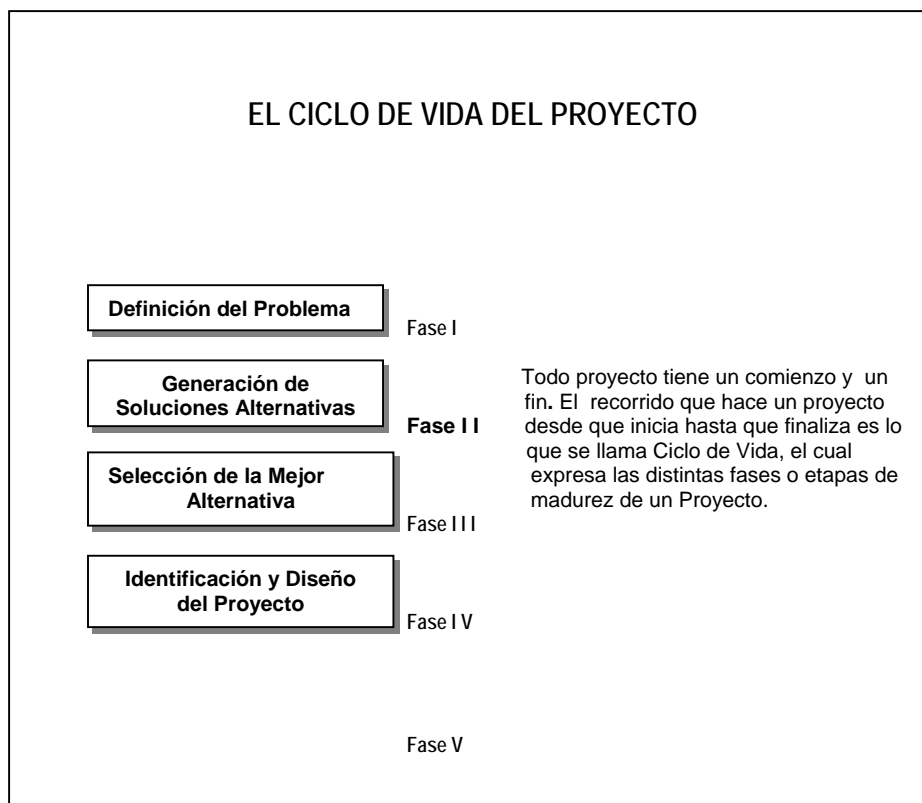
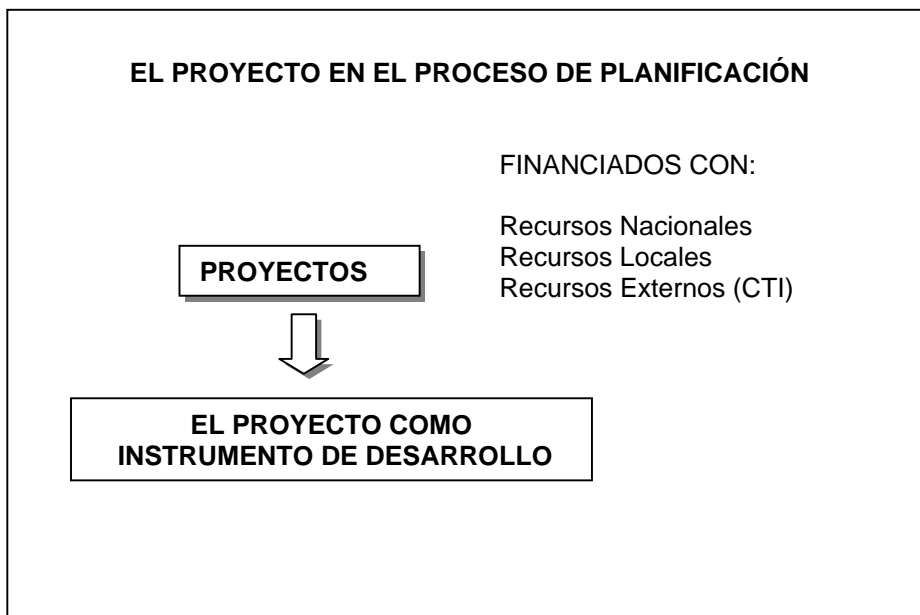


PROYECTOS



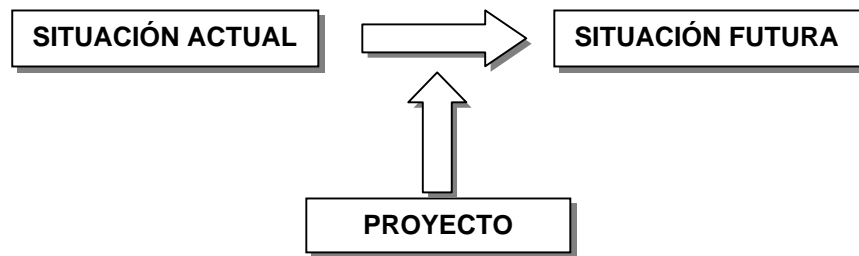
UN SOLO PROCESO CON TRES INSTRUMENTOS CLAVES.

EL ÁREA DE PROYECTOS ESTÁ INSERTA EN EL PROCESO





EL PROYECTO COMO INSTRUMENTO PARA EL CAMBIO



QUÉ ES EL MARCO LÓGICO

Es un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Permite mejorar la planificación del proyectos al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos.

Es un conjunto de conceptos ínter independientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de un proyecto.

Permite verificar si el proyecto ha sido elaborado en forma correcta y facilita el seguimiento, proporcionando una evaluación más satisfactoria.



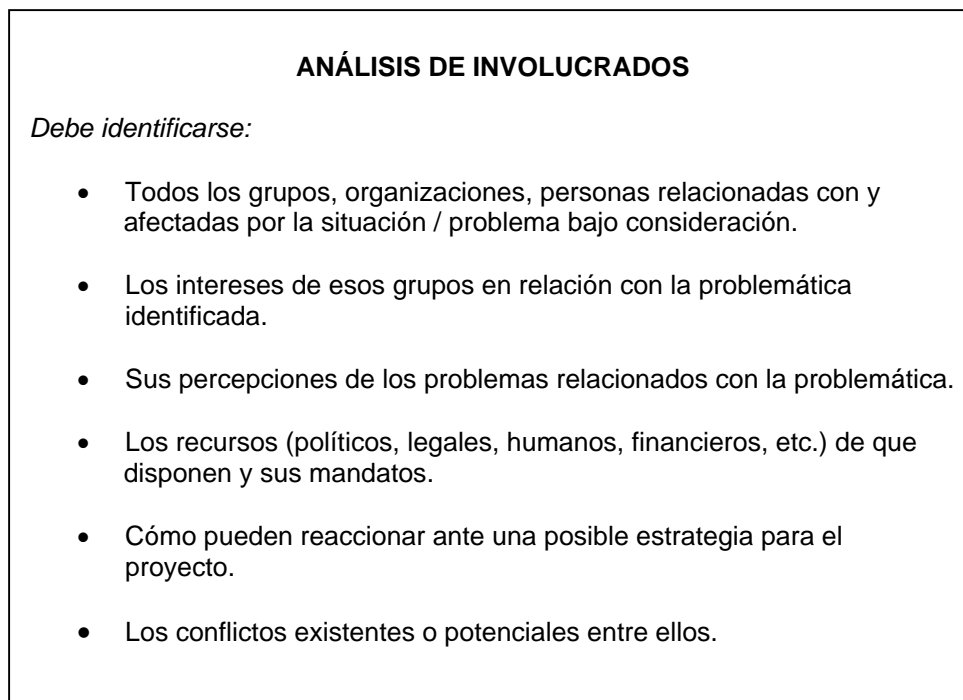
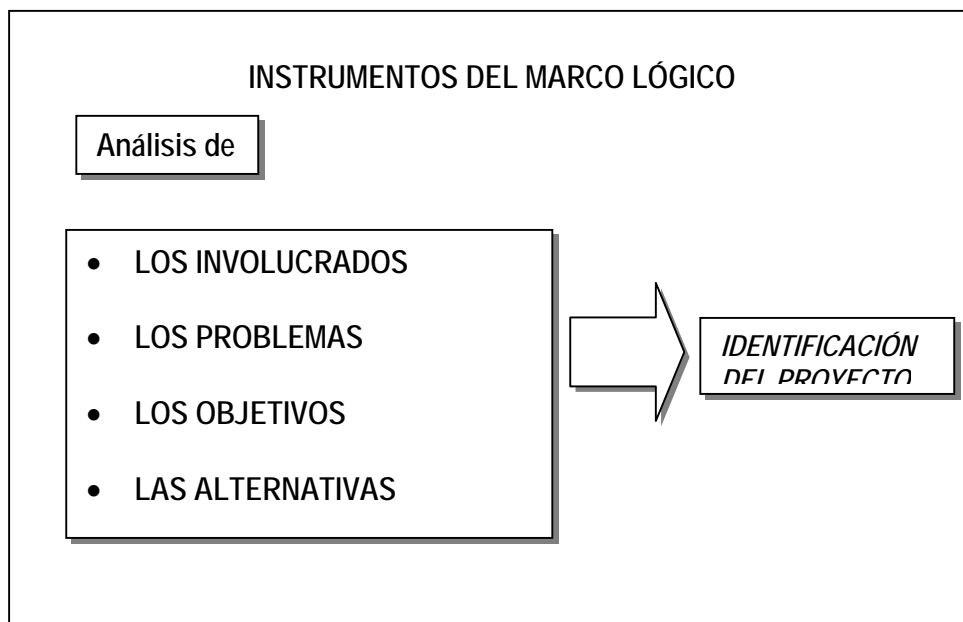
PORQUÉ SE DESARROLLÓ EL MARCO LÓGICO

- Necesidad de dar mayor precisión a las propuestas de proyectos, con un solo Objetivo General y un Objetivo Específico directamente relacionados.
- Necesidad de que los proyectos se ejecuten exitosamente y haya claridad en cuanto al alcance de la responsabilidad del gerente / coordinador del proyecto y del organismo ejecutor.
- Necesidad de disponer de una manera clara para determinar si el proyecto ha sido exitoso y dar a los evaluadores una base objetiva para comparar lo planeado con lo ejecutado.

USOS DEL MARCO LÓGICO

Ayuda a:

- Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identificar las necesidades de información.
- Definir los elementos claves de un proyecto.
- Analizar el entorno del proyecto desde su inicio.
- Facilitar la comunicación entre las partes involucradas.
- Identificar cómo medir el éxito o fracaso del proyecto.





ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y Mandatos	Interés en una Estrategia	Conflictos Potenciales

Indica:

- Qué cambios de prácticas y actitudes son requeridos, deseados y factibles desde el punto de vista del grupo beneficiario:

Parte de la población
Una organización
Un grupo social

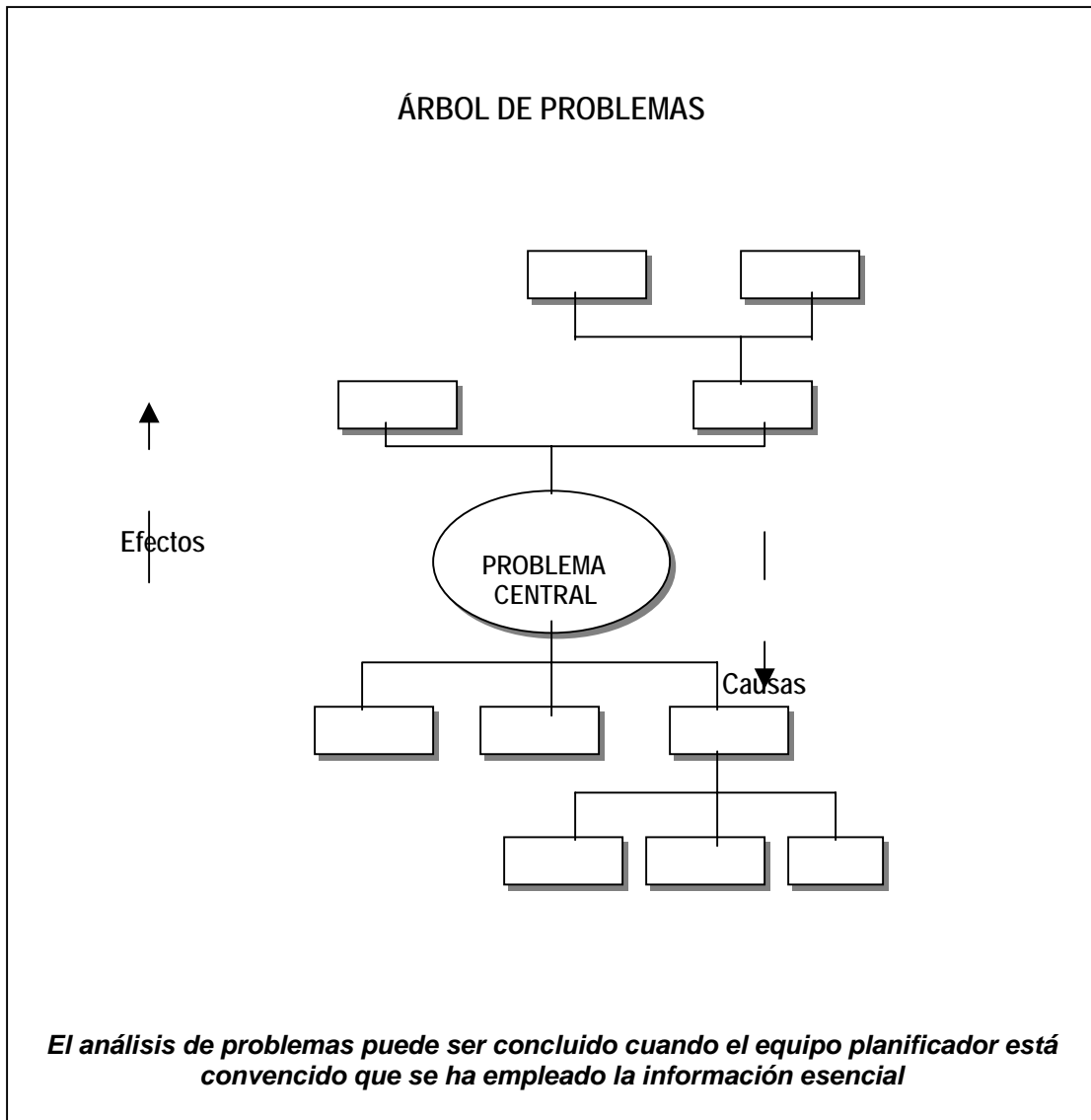
- Qué cambios son deseables en los niveles de decisión para un proyecto
- Qué mandatos, recursos y / o capacidades tiene el organismo definido para la ejecución del proyecto

CON ESTE ANÁLISIS SE PUEDE DETECTAR EL PROBLEMA CENTRAL



ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- El Problema central surge en el Análisis de Involucrados.
- El Análisis de Problemas consiste en el establecimiento de las relaciones Causa - Efecto, entre los factores negativos de una situación existente.
- Hay que tener en cuenta:
 - Los Problemas se expresa en estados negativos, no como inexistente.
 - El Problema Central debe describir en forma apropiada una situación que se considera insatisfactoria.
 - El Problema Central no se convierte inmediatamente en objetivo del Proyecto.
- Permite visualizar las relaciones Causa – Efecto en un diagrama o Árbol de Problemas.





ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Observaciones:

- Formular el Problema como un estado negativo.
- Identificar Problemas existentes. (No los posibles, ficticios o futuros)
- Un Problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.
- La importancia de un Problema no está determinada por su ubicación en el Árbol de Problemas.

CÓMO SE FORMULA EL PROBLEMA





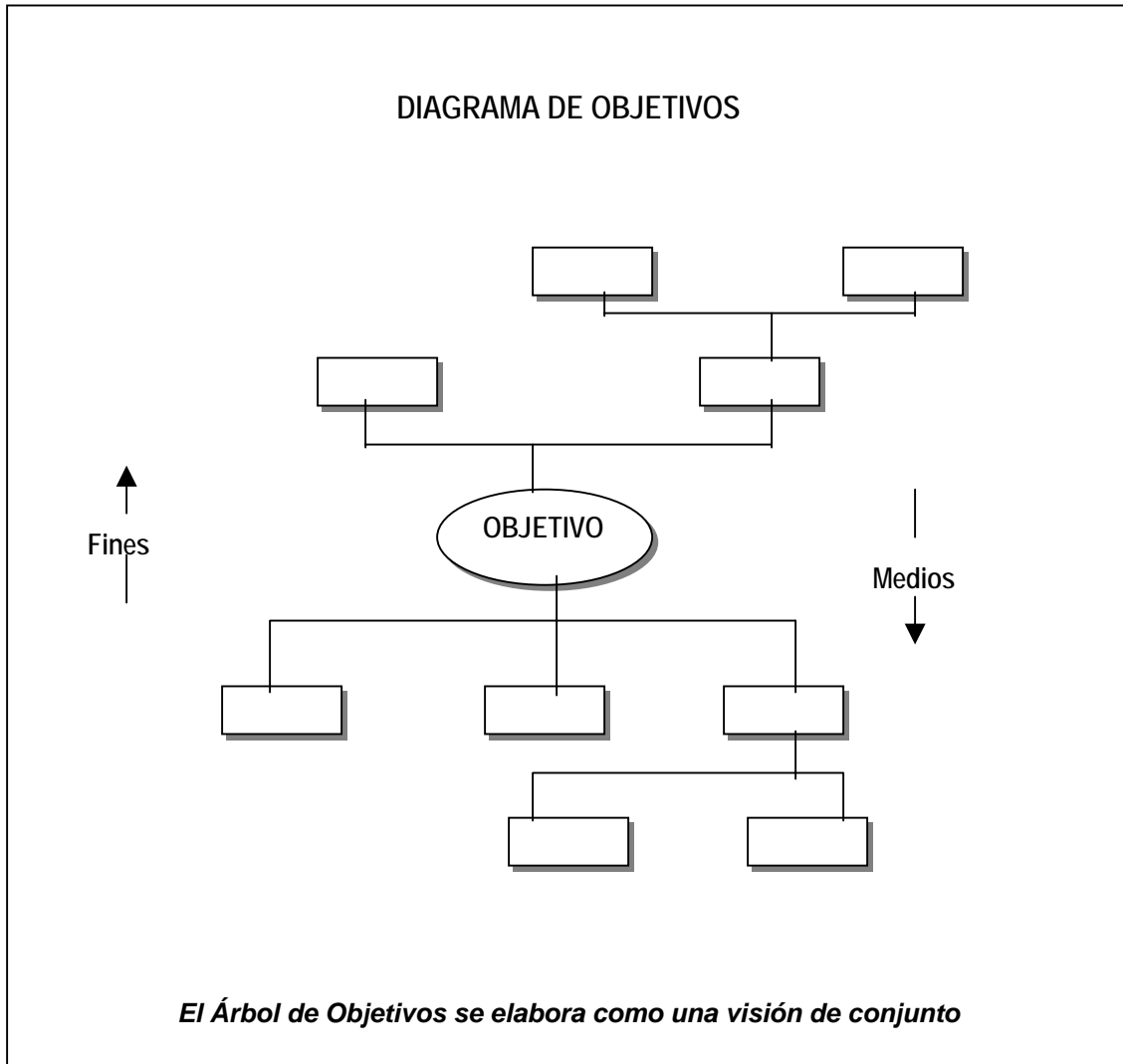
ANÁLISIS DE OBJETIVOS

- Los estados negativos del diagrama de problemas se convierten en estados positivos alcanzados.
- Los problemas se reformulan convirtiéndose en Objetivos:
 - Los problemas formulados como una condición negativa se convierten en una condición positiva.
 - El problema central también es transformado en Objetivo.
- Las relaciones de causa y efectos se convierten en relaciones de medios – fines.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Cuando el diagrama de problemas es transformado en un Diagrama de Objetivos debe tomarse en consideración:

- Si existen dificultades en la reformulación, que señalan deficiencias en el análisis de problemas, se debe retomar la discusión. (por ejemplo: ¿qué se quiso decir en realidad?).
- Si los Objetivos expresados son suficientes para alcanzar el Objetivo inmediato superior.
- No toda relación causa – efecto se torna en relación medio – fines.





EL OBJETIVO

- Constituye la proyección a futuro de una situación que los afectados consideran deseable.
- Son los que imprimen una orientación a la acción.
- Debe ser realista, es decir, que debe poder alcanzarse con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.

CÓMO SE FORMULA EL OBJETIVO

Para comprender mejor el Objetivo se recomienda formularlo en el tiempo verbal "participio perfecto".

Por ejemplo: los funcionarios de X han mejorado la gestión. La planificación parte de la situación que se espera "haber alcanzado" en el futuro.



ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS O ESTRATEGIAS

Cómo se elabora:

- Excluir los objetivos que no son factibles.
- Identificar diferentes combinaciones de “medio – fines” en diagrama de Objetivos, que pueden llegar a ser estrategias para el proyecto.
- Analizar las estrategias identificadas utilizando criterios como:

- Recursos disponibles
- Probabilidad de alcanzar los objetivos
- Factibilidad política
- Duración del proyecto
- Sostenibilidad del proyecto, impacto duradero y sostenido
- Duplicación o complementación con otros proyectos
- Otros que se consideren pertinentes



MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

QUÉ	Se desea lograr con el proyecto	Objetivos y Resultados
CÓMO	Cómo se alcanzarían los objetivos y resultados	Actividades
CÓMO	Se puede medir el cumplimiento de los objetivos, resultados y supuestos	Indicadores
QUÉ	Factores externos que se deben considerar	Supuestos
QUÉ	Qué recursos son necesarios para la ejecución del proyecto	Presupuesto

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Planificación operativa

- Se elabora en una matriz que da información sobre:
 Qué podemos realizar: resultados o productos, actividades, metas.
- Qué impactos queremos alcanzar:
 Objetivo General
 Objetivo Específico o del Proyecto



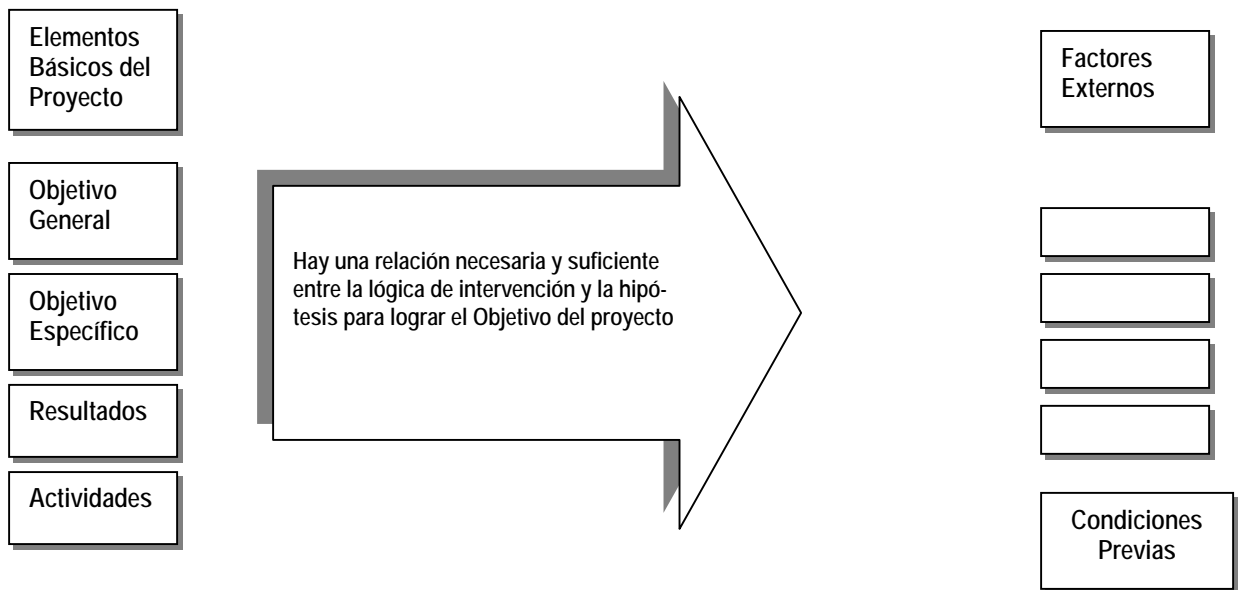
ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

ELEMENTOS BÁSICOS DEL PROYECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO GENERAL:			
OBJETIVO ESPECÍFICO:			
RESULTADOS:			
ACTIVIDADES:	MEDIOS	COSTOS	

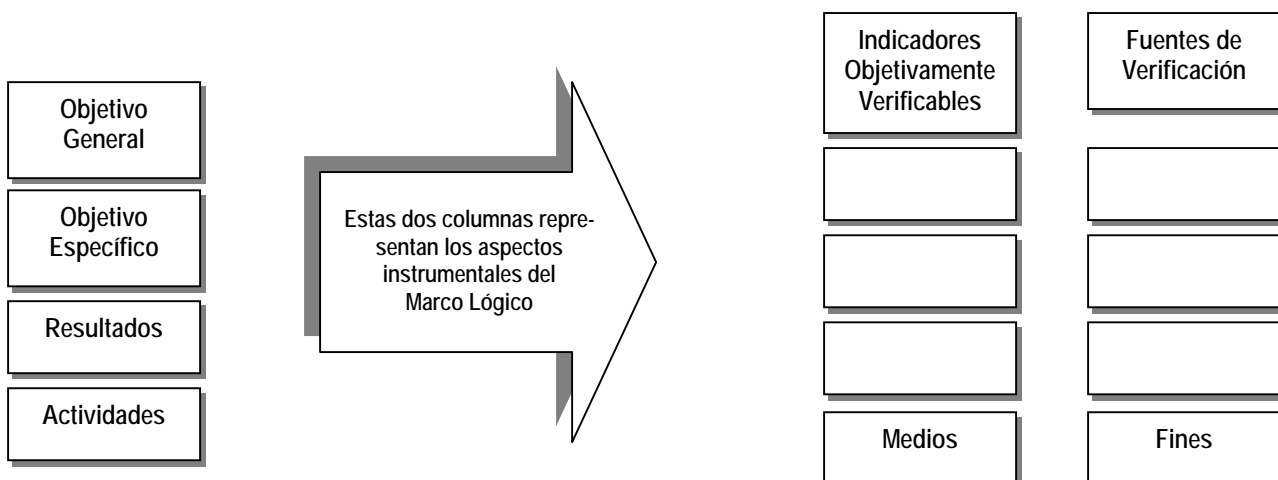
Condiciones Previas



ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO



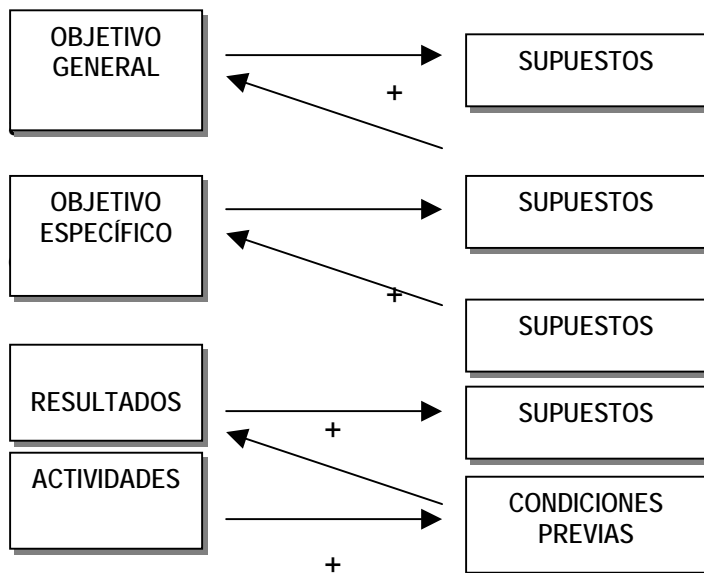
ESTRUCTURA DE MARCO LÓGICO





SUPUESTOS O FACTORES EXTERNOS AL PROYECTO

Los supuestos describen las condiciones que son importantes para la realización satisfactoria del proyecto pero que se escapa del control del mismo



Los supuestos son respuestas
pregunta:
¿Cuáles son los factores
que el proyecto no controla?

SUPUESTOS O FACTORES EXTERNOS AL PROYECTO

Los supuestos son factores externos al control del Proyecto que tienen incidencia en su ejecución.

El propósito de identificar los supuestos es:

- Valorar en la planificación de un Proyecto los riesgos que pueden ocurrir en su ejecución.
- Facilitar el monitoreo de los riesgos durante la ejecución de un proyecto.



¿COMO SE ELABORAN LOS SUPUESTOS?

- | | |
|-----------|---|
| 1er. Paso | Identificar importantes factores externos que inciden en la ejecución de un proyecto. |
| 2do. Paso | Valorar los supuestos del proyecto con base en un análisis de su importancia y posibilidades de cumplimiento. |
| 3er. Paso | Decidir los supuestos del proyecto e incluirlos en la Matriz de Planificación. |

INDICADORES

- Proporcionan la base para el Seguimiento y Evaluación.
- Fijan metas para medir el éxito del proyecto.
- Especifican en términos precisos el contenido de cada objetivo, resultado y supuesto.

INDICADORES

Ellos demuestran:

La cantidad
La calidad
El tiempo
El lugar

¿Cuánto?
¿Cuán positivo?
¿Cuándo?
¿Dónde?



¿CÓMO SE ELABORAN LOS INDICADORES?

1er. Paso: Definir en términos precisos el contenido de los objetivos, resultados y supuestos del proyecto en relación a:

El grupo beneficiario	¿Quién?
La cantidad	¿Cuánto?
La calidad	¿Cuán bueno?
El tiempo	¿Cuándo?
El lugar	¿Dónde?

2do. Paso: Revisa que los indicadores guarden realismo y coherencia con la estrategia del proyecto. Reajuste si es necesario.

INDICADORES

Notas

- Puede ser necesario formular más de un indicador para especificar un objetivo, resultado o supuesto.
- Establece las metas para diferentes períodos de tiempo, que facilita el seguimiento continuo del proyecto.
- Si un indicador es muy complejo o si las metas son alcanzables a largo plazo solamente, se identifica un indicador indirecto.



¿COMO SE ELABORAN LOS INDICADORES?

Ejemplo:

OBJETIVO: *SE INCREMENTÓ LA PRODUCCIÓN AGRICOLA*

PASOS:

- 1.- IDENTIFICAR EL INDICADOR
Los pequeños agricultores obtienen incrementos en los rendimientos de arroz.
- 2.- ESTABLECER LA CANTIDAD
10.000 pequeños agricultores (propiedad 3 Ha. o menos) aumentan la producción en un 50%.
- 3.- ESTABLECER LA CALIDAD
Se mantiene la calidad de 1983.
- 4.- ESTABLECER EL PERÍODO
Entre octubre de 1984 y octubre de 1985.
- 5.- DELIMITAR EL LUGAR
Provincia de Los Ríos.

“10.000 PEQUEÑOS AGRICULTORES (CON UNA PROPIEDAD DE 3 Ha. O MENOR) EN LA PROVINCIA DE LOS RÍOS, OBTIENEN UN INCREMENTO DEL 50% EN LOS RENDIMIENTOS DE ARROZ ENTRE OCTUBRE DE 1984 Y OCTUBRE DE 1985 MANTENIENDO LA CALIDAD DE LA COSECHA DE 1983”



INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

OBJETIVO
GENERAL

OBJETIVO
ESPECÍFICO

RESULTADOS

ACTIVIDADES

INDICADORES
OBJETIVAMENTE
VERIFICABLES

Miden el impacto general que tendrá el proyecto.

Describe el impacto logrado al final del proyecto.

Son descripciones breves y claras que tienen que terminarse durante la ejecución.

Contiene el presupuesto para cada resultado ha ser producido por el proyecto.

FUENTES DE
VERIFICACIÓN

Son fuentes de información para verificar que los objetivos se lograron.

Son fuentes que el ejecutor y evaluador consultan para ver si los objetivos se están logrando.

Permite al evaluador comparar lo planificado con lo ejecutado.

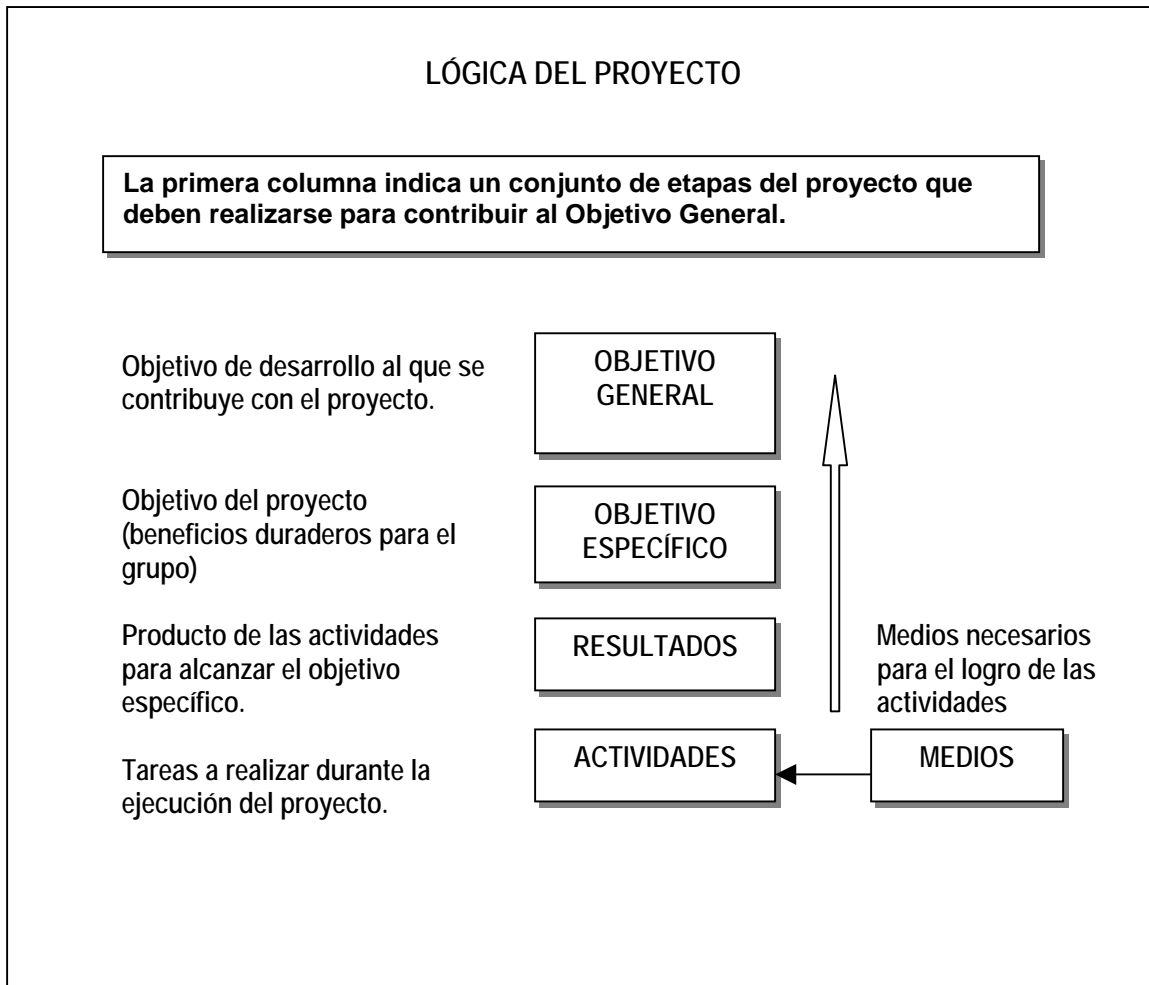
Permite al evaluador conocer si el presupuesto se gastó de acuerdo a lo planeado.

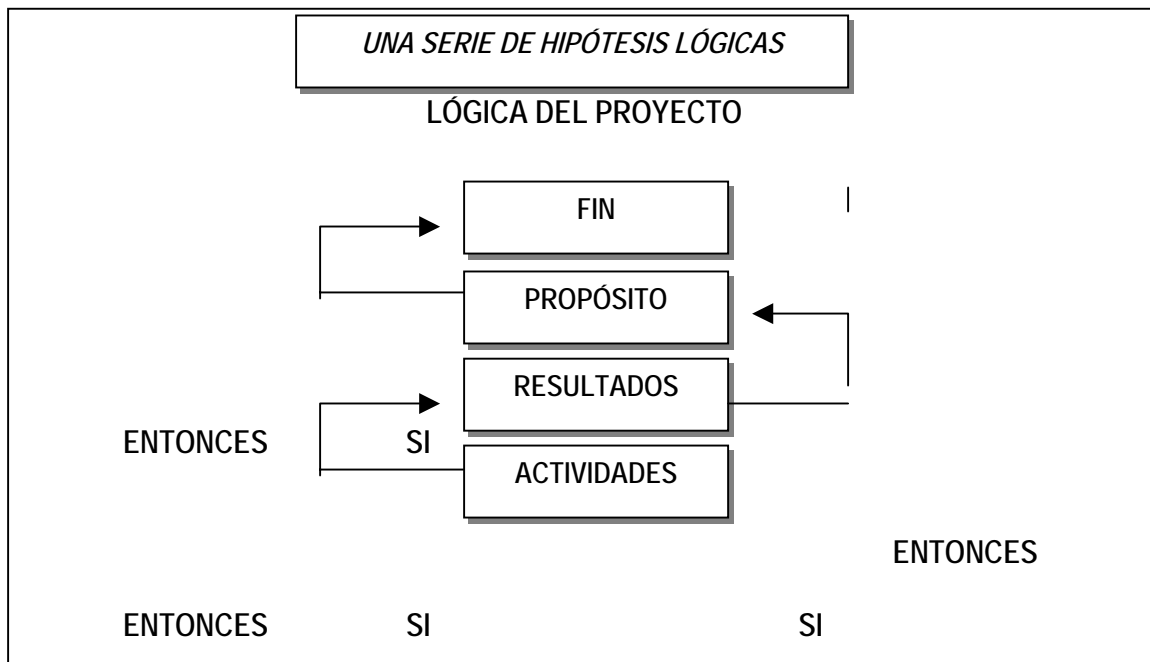


MEDIOS Y COSTOS

- **MEDIOS O INSUMOS:**
Son los recursos materiales y no materiales (medios) necesarios para efectuar las actividades planeadas y dirigir el proyecto. Hay que distinguir entre los recursos humanos, materiales y financieros.
- **COSTOS:**
Es la traducción en términos financieros de todos los medios identificados para la ejecución del proyecto.

*NOTA: Es necesario que las actividades sean suficientemente conocidas para poder traducirlas en medios materiales y no material.
En caso que las actividades no estén lo suficientemente detalladas, es aconsejable detallarlas en sub-actividades.*





REVISIÓN FINAL

Una vez que se ha finalizado el Marco Lógico, debe ser revisado para verificar si:

- La Lógica Vertical es completa y correcta
- Los Indicadores y Fuentes de Verificación son accesibles y fiables
- Las Condiciones Previas son realistas
- Las Hipótesis son suficientes y realistas
- Los Riesgos son aceptables
- Las Probabilidades de Éxito se estiman suficientes
- Los Factores de Viabilidad son tomados en cuenta
- Los Beneficios cubren los Costos (análisis costo / beneficio)
- Si son necesarios otros estudios



CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL (DGCTI)

