

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Aspectos Generales

ALGUNAS DEFINICIONES

- ✓ Herramienta de gestión que facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto. NORAD, 1993.
- ✓ Un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos. GTZ, 1987.
- ✓ Herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Constituye un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la elaboración de una matriz de planificación del proyecto. AECI, 1999.

METODOS DE IDENTIFICACION Y FORMULACION

Se realiza una jerarquía completa de las causas y consecuencias del denominado problema central, que se identifica y se fija por consenso entre los participantes en un taller de identificación y formulación. Posteriormente se elabora un gráfico en el cual se reemplazan las casillas de problemas por las casillas de objetivos a realizar

**Método del
árbol de
problemas**

Trata de determinar las acciones que se deben emprender y las relaciones o vínculos lógicos existentes entre los elementos de un proyecto (objetivos resultados, actividades, recursos e hipótesis o condiciones), dando como producto un esquema normalizado de presentación del proyecto (Matriz de Planificación de Proyecto)

**Método del
Marco Lógico**

Desarrollo de la identificación y la formulación en 2 partes (análisis y planificación) y 12 etapas (participación, problema central, árbol de problemas, de objetivos, análisis y selección de alternativas, concreción de resultados, IOVs, descripción de FF.VV., análisis y valoración de supuestos, garantía sobre los resultados y determinación de recursos.

ZOPP

Método que adopta la mayor parte de los procedimientos de los anteriores, desarrollado por diversas agencias europeas de cooperación y empleado por la UE (en su variante EIML) y por la AECI. El enfoque integrado pretende la utilización de la herramienta de planificación en todo el ciclo del proyecto de desarrollo.

**Gestión del
Ciclo del
Proyecto**

Metodología empleada por diversas agencias (entre otras USAID) y desarrollado por la empresa comercial Team Technologies. Se podría describir como una variante del EML, que incorpora un calendario de ejecución, un módulo de presupuesto por actividades y asigna responsables a cada una de las anteriores

**Logical
Framework**

FUSIÓN DE LA GCP Y EL MARCO LÓGICO

Gestión del Ciclo del proyecto

Define las distintas fases de la vida de un proyecto con procedimientos de toma de decisión y actividades de gestión bien definidas

Método del marco lógico

Metodología para la planificación, el análisis, la gestión y la evaluación de programas y proyectos, mediante instrumentos que permiten reforzar la participación y la transparencia, y mejorar la orientación de los proyectos

Proceso de toma de decisión
y de implementación definido
por la organización
**Gestión del Ciclo del
Proyecto**

Métodos e instrumentos de
gestión de proyectos.
Método del marco lógico

CARACTERÍSTICAS Y LIMITES PRINCIPALES DEL EML

Si las políticas están mal diseñadas o si falta lógica, el marco lógico revelará las contradicciones aunque no pueda por si solo establecer mejores políticas

CARACTERISTICAS

- ✓ Es un método de planificación por objetivos
- ✓ Es un método para tomar decisiones.
- ✓ Promueve la participación de las personas o grupos concernidos y de todos los actores importantes.
- ✓ Busca el consenso entre las partes
- ✓ Es relativamente sencillo con una terminología reducida.
- ✓ Es un procedimiento de discusión secuencial.
- ✓ Es transparente en el análisis y en la decisiones, con la visualización de los acuerdos alcanzados.

LIMITES

- ✓ No debe ser un ejercicio formal.
- ✓ Cada marco lógico debe ser fruto de un análisis cuya calidad depende:
 - ✓ De las informaciones disponibles.
 - ✓ De la capacidad del equipo de planificación.
 - ✓ De la consulta adecuada a los interesados.
 - ✓ De la toma en cuenta de las enseñanzas de la experiencia.

Adecuada Planificación

Gestión eficaz del proyecto

**Representación equitativa de los
diferentes intereses**

**El proyecto aborda los problemas
reales de los beneficiarios**

Equipo competente y motivado

**ÉXITO DEL
PROYECTO**

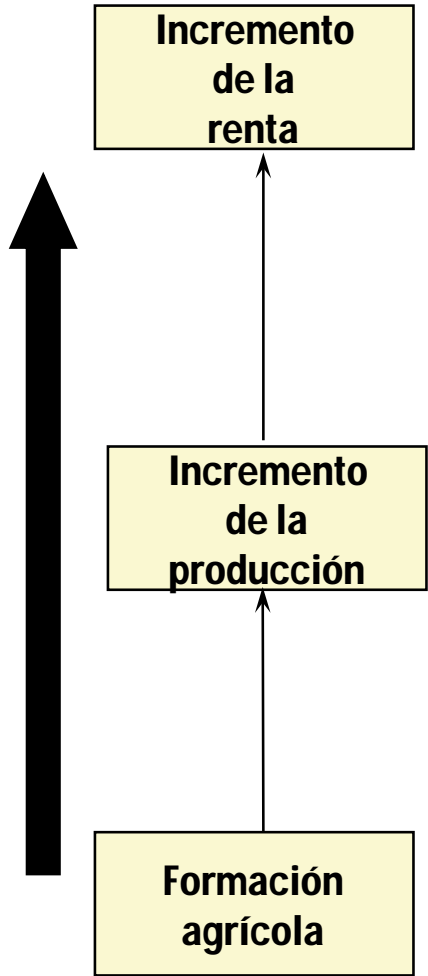
**Asignación equitativa de los
costes y beneficios entre hombres
y mujeres**

**Respeto de los compromisos de
las diferentes partes**

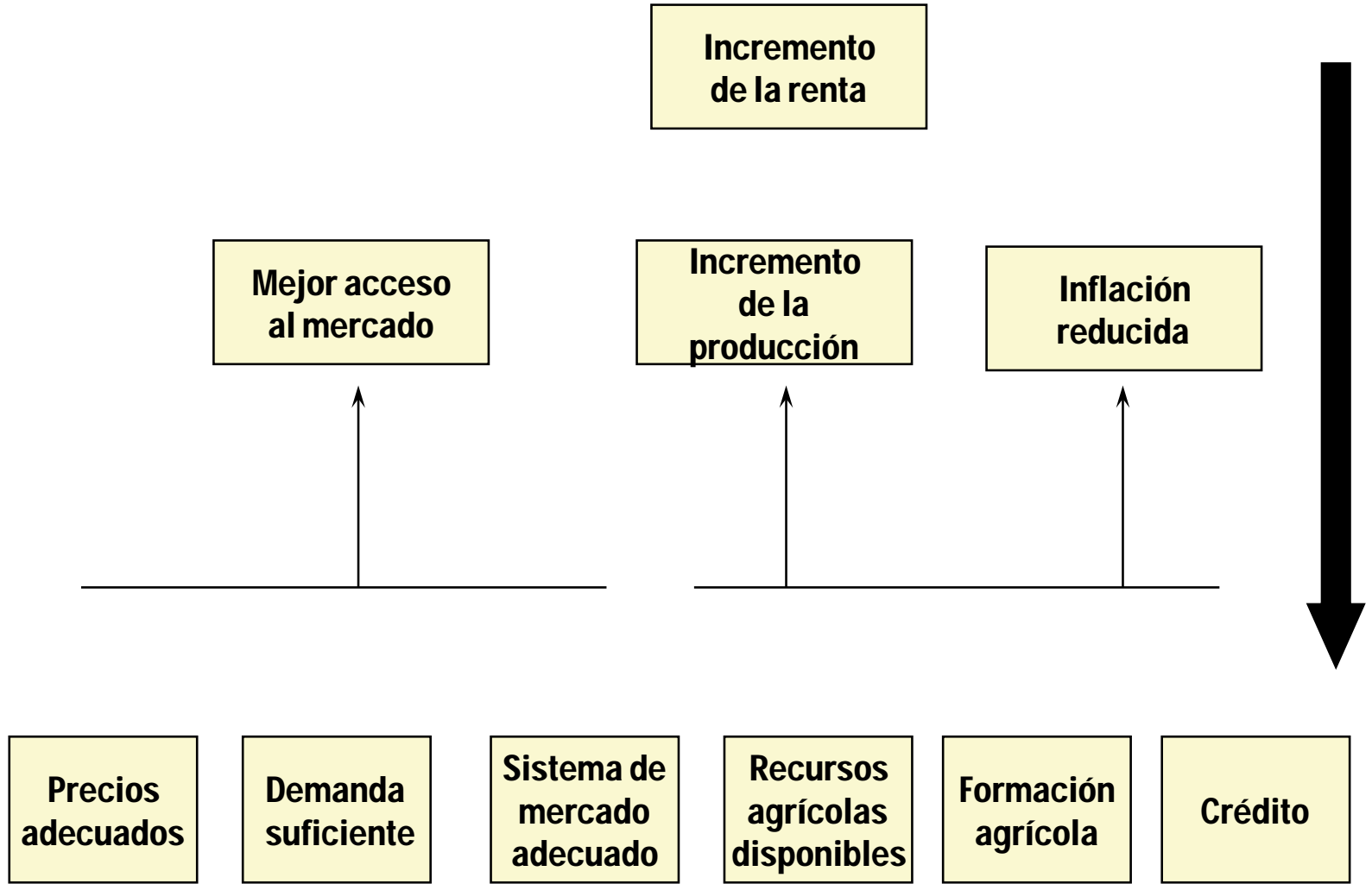
**Los beneficiario están claramente
identificados**

Suficiente capacidad organizativa

La planificación por actividades

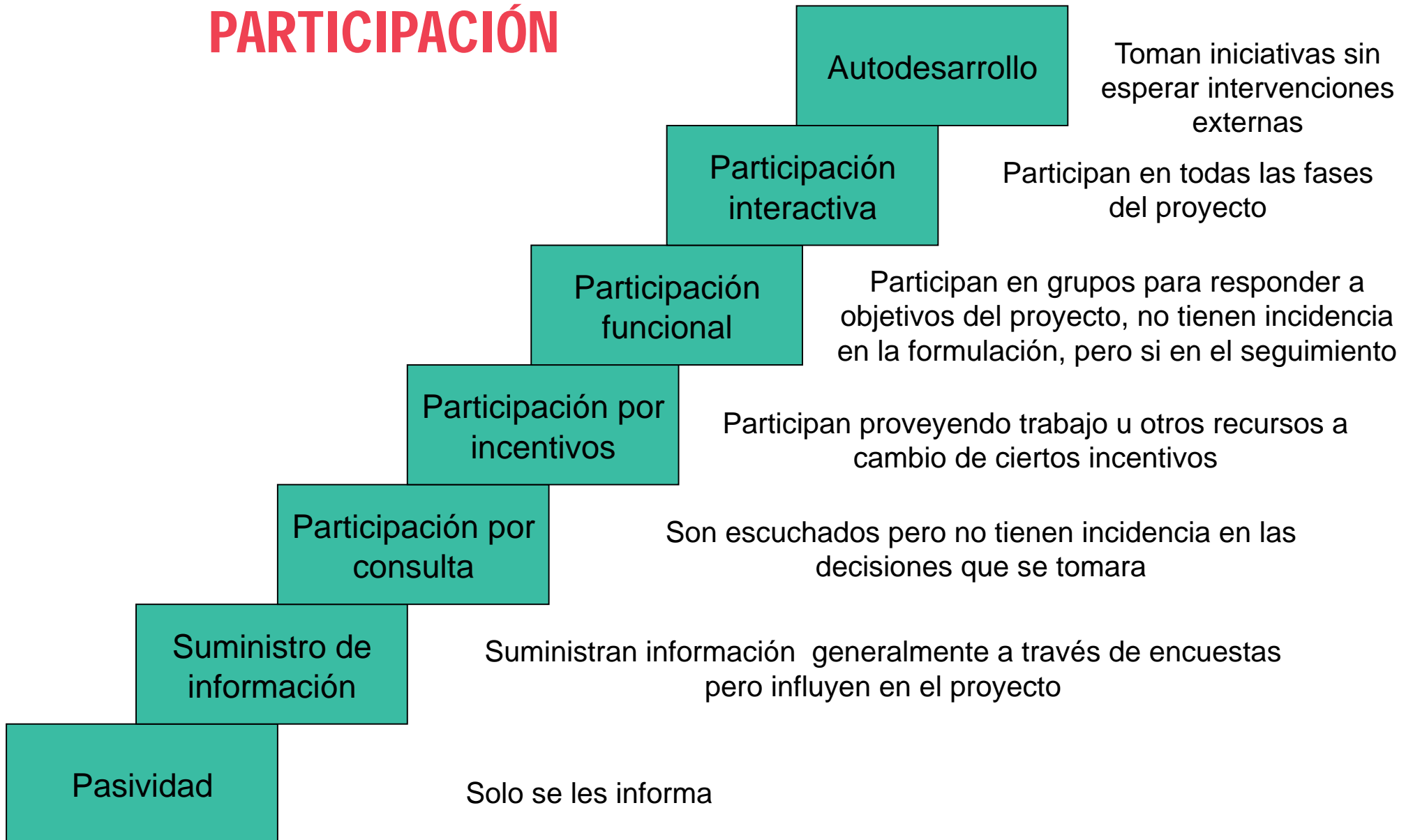


La planificación por objetivos



La participación y las herramientas participativas

LA ESCALERA DE LA PARTICIPACIÓN



CARACTERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS PARTICIPATIVOS EN LA PLANIFICACIÓN

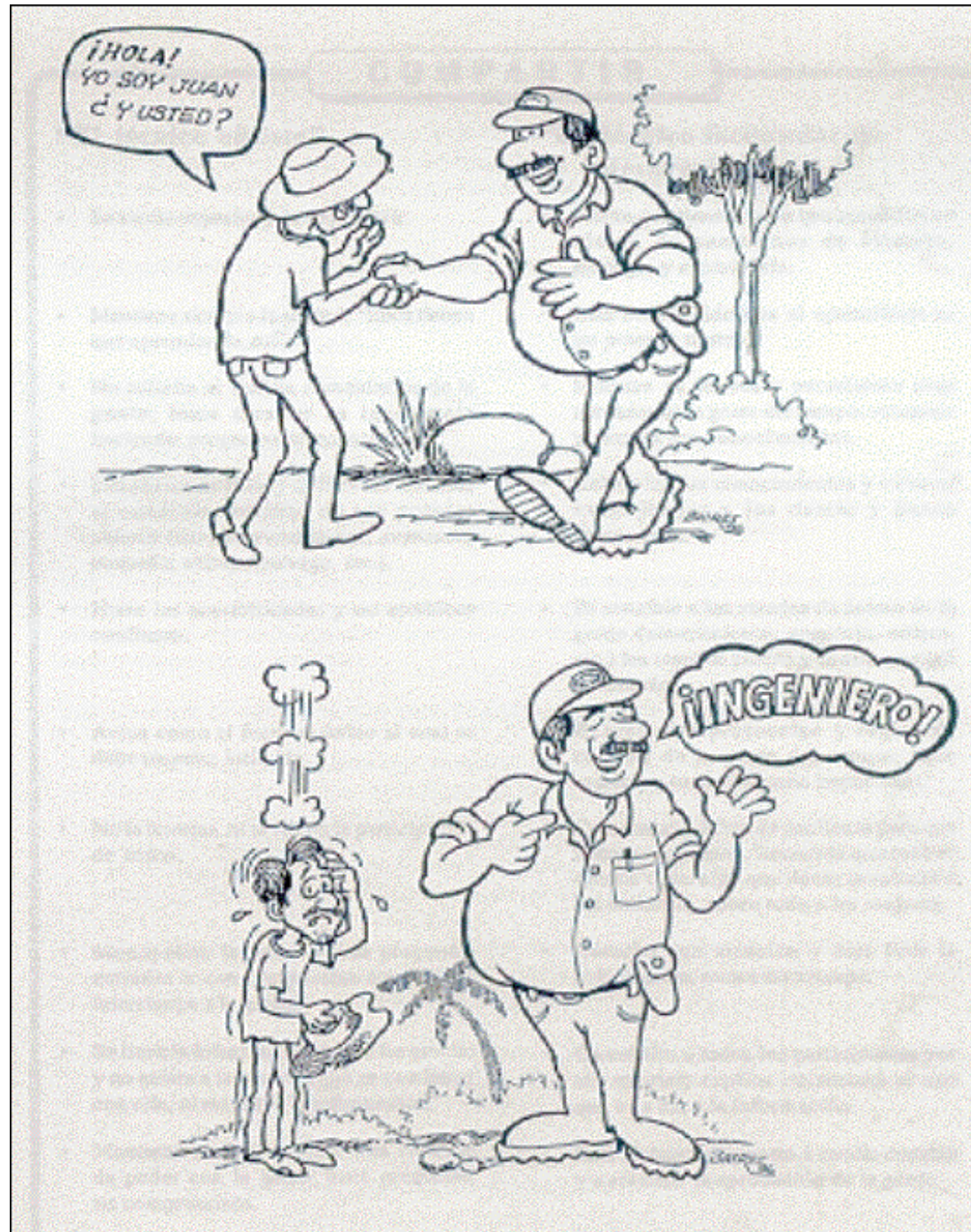
- ✓ Se utilizan de forma grupal.
- ✓ Están previstos para trabajar directamente con las comunidades.
- ✓ Se aprende con y de la gente.
- ✓ Permiten un aprendizaje rápido y progresivo.
- ✓ La información lograda presenta todas las condiciones existentes, no la media.
- ✓ La mayoría facilitan información cualitativa, pero pueden facilitar información cuantitativa fiable.
- ✓ Se necesita la “*triangulación de fuentes*”

MÉTODOS PARTICIPATIVOS VENTAJAS

- ✓ Se logra entender los problemas complejos.
- ✓ La población puede analizar ella misma los resultados y tomar decisiones, en base a las informaciones que ellos han generado.
- ✓ Se puede movilizar y organizar a la gente alrededor de los temas que ellos mismos consideran relevantes.
- ✓ Permite a la comunidad identificar y apoderarse del proceso de identificar, analizar y solucionar sus problemas.
- ✓ Pueden tener un papel determinante en desarrollar la autoestima, revalorizando los conocimientos locales
- ✓ Se desarrollan relaciones mas estrechas entre la comunidad y los técnicos.
- ✓ Se puede identificar y priorizar problemas, y tomar decisiones consensuadas en forma rápida y económica.
- ✓ Las ONG pueden adaptar sus servicios a las necesidades de la gente, y transferir responsabilidades.
- ✓ La aplicación de técnicas participativas es una formación permanente de los técnicos

PERFIL DEL MODERADOR

- ✓ Confiar en la gente y en sus capacidades
- ✓ Crear una atmósfera de confianza
- ✓ Paciencia y capacidad de escucha
- ✓ Ser consciente de sus límites y siempre dispuesto a aprender.
- ✓ Tener confianza en sí mismo sin arrogancia
- ✓ Respetar las opiniones y no imponer las suyas.
- ✓ Debe conseguir que las intervenciones sean precisas, breves y pertinentes y debe garantizar que todos los asistentes pueden efectivamente expresar sus opiniones.
- ✓ Ser creativo
- ✓ Ser flexible, adaptar los métodos a la situación y no seguir programas rígidos.
- ✓ Ser sensible al estado de ánimo y a la sensibilidad de los participantes.
- ✓ Tener capacidad de síntesis y análisis.
- ✓ Es importante que haya participado en las tareas previas de preparación del taller, selección de participantes, elección de los temas, etc.
- ✓ Debe tener la capacidad suficiente para desbloquear las situaciones de aparentes puntos muertos en las discusiones, introducir mecanismos de distensión y mantener una estricta neutralidad.
- ✓ Es conveniente que el moderador disponga de algún apoyo, con el fin de ir plasmando los resultados de las discusiones parciales conforme van avanzando.



EL JUEGO DE LAS SIETE DIFERENCIAS

¿Podéis encontrar siete diferencias entre ambas situaciones?

¿Cuáles son los errores que comete el técnico en el diagnóstico tradicional?



1.- El técnico no se coloca en una posición propicia para el dialogo. 2.- El vehículo introduce un factor de prestigio social. 3.-El cuestionario escrito reduce la posibilidad de dialogo. 4.-La mujer y los niños no tienen participación. 5.-No se visualizan los temas. 6.- No hay trabajo grupal. 7.- El técnico tiene toda la iniciativa.

ERRORES COMUNES EN LOS TALLERES PARTICIPATIVOS

- ✓ **Improvisación:** Se falla en planificar el proceso y en explicarlo.
- ✓ **Superficialidad:** Se recoge poca información, sin cruzar los métodos para profundizar y “triangular” las fuentes.
- ✓ **Premura:** Se corre hacia las conclusiones, sin profundizar en aspectos poco claros o dudosos.
- ✓ **Exclusión:** No se integran en el proceso ciertos miembros de la comunidad, generalmente los mas marginados.
- ✓ **Imposición:** Se abandona la actitud de facilitador y se imponen ideas, dejando de escuchar y aprender.
- ✓ **Manipulación:** El proceso se lleva a cabo solo para satisfacer las necesidades de los técnicos o de algunos líderes que manipulan el proceso para conformar “sus” propuestas.
- ✓ **Falta de compromiso:** Se crea confusión si el proceso participativo no resulta de un compromiso inicial claro con la gente: objetivos, resultados esperados, devolución de los productos a la comunidad.
- ✓ **Decepción:** Un proceso participativo despierta expectativas, si no se le da el seguimiento esperado, se habrá extraído información sin devolver nada, y la credibilidad del método mismo quedara cuestionada en la comunidad.

VALORACION DEL PROCESO PARTICIPATIVO

1. ¿Habría otra forma mejor y más fiable de hacer lo que hacemos?
2. ¿La información que producimos es realmente útil y responde a los objetivos?
3. ¿Están participando lo suficiente? ¿Sería necesario involucrar a mas personas?
4. ¿Tenemos bastantes puntos de vista diferentes sobre el problema?
5. ¿Estamos triangulando con varios métodos y fuentes antes de llegar a conclusiones?
6. ¿Nos estamos adaptando sobre la marcha y aprendiendo cosas nuevas?
7. ¿Estamos utilizando todas las posibilidades de la herramientas participativas?
8. ¿Estamos dedicando bastante tiempo a las personas?
9. ¿Estamos produciendo información útil y comprensible para la comunidad?
10. ¿Hay sesgos en los resultados? ¿Es por la selección de los participantes o por los resultados?
11. ¿Estamos haciendo una evaluación del ejercicio con los participantes?
12. ¿Los participantes tienen claro lo que continuara después del taller?

LECCIONES DE DESARROLLO COMUNITARIO PARTICIPATIVO

1. Las comunidades tienen derecho a participar en las decisiones que afecten sus condiciones de vida y trabajo.
2. Sólo la participación en el poder de tomar decisiones es sostenible y creativa.
3. La participación real requiere la intervención de la comunidad en todas las fases de la mejora de la ciudad, pueblo o aldea: planificación, implementación, mantenimiento y supervisión.
4. La participación se debe construir desde la igualdad entre los sexos, e incluir a los jóvenes y a los ancianos.
5. El desarrollo de la capacidad es esencial para promover la participación equitativa entre mujeres, hombres y jóvenes.
6. Las comunidades tienen recursos ocultos que pueden impulsar el desarrollo de la ciudad, pueblo o aldea. El desarrollo de la capacidad puede sacar a la luz estos recursos.
7. Las comunidades son las primeras interesadas de todos los protagonistas del desarrollo en identificar problemas, y en el mantenimiento y mejora de sus asentamientos.
8. La concienciación y el desarrollo de la capacidad pueden hacer que las asociaciones entre las comunidades, ONG y autoridades municipales sean más equitativas.
9. El desarrollo comunitario que planifican personas ajenas a la comunidad y sólo requiere de ésta trabajo gratuito, no es bien aceptado por las comunidades a largo plazo.
10. La planificación de la participación es uno de los elementos que con más frecuencia se pasa por alto en desarrollo comunitario.
11. La caridad hace a las comunidades dependientes de las ayudas.

LOS PARTICIPANTES

- ✓ La selección de los participantes en un taller es un elemento clave para obtener unos buenos resultados.
- ✓ Resulta fundamental contar con una participación lo más representativa posible de los principales agentes involucrados (colectivos beneficiarios de la intervención, funcionarios de las instituciones públicas y privadas especializadas en el sector y en el área geográfica considerada, usuarios del servicio público, agencias donantes, autoridades nacionales, departamentales o locales, organizaciones sociales, etc.).
- ✓ Con respecto al número de los participantes, no pueden darse grandes precisiones, pero no son deseables cifras demasiado reducidas (con lo que es posible que sólo se obtenga un punto de vista muy parcial) ni demasiado amplias (en cuyo caso el riesgo es que el taller se convierta en una especie de asamblea).
- ✓ Un número de participantes que se sitúe entre un mínimo de ocho y un máximo de quince personas parece garantizar una cierta operatividad con una deseable diversidad de opiniones.

ORGANIZACIÓN DEL TALLER

Convocatoria

- ✓ Cada participante debe recibir una información básica sobre los objetivos que se persiguen, tiempos disponibles, procedimientos de trabajo, etc.
- ✓ Debe ser informado acerca de los restantes asistentes y de las instituciones que representan.

Duración

- ✓ Si se pretende, una rápida identificación de problemas un par de días pueden ser suficientes.
- ✓ Si se espera alcanzar un mínimo acuerdo sobre directrices de trabajo, después de realizar un trabajo de identificación, avanzando en el perfil concreto de un proyecto de desarrollo se debe contar con al menos una semana intensiva de trabajo.
- ✓ Si se quiere obtener un diseño más acabado del proyecto (actividades, cronograma, responsabilidades, etc) se tendrá que disponer de otra semana adicional.

Lugar

- ✓ Espacio agradable que facilite la concentración de todos los asistentes.
- ✓ Local amplio, donde puedan tenerse a la vista los diferentes paneles en los que se recogen los acuerdos alcanzados en el transcurso de la reunión.

Presentación

- ✓ El taller comienza con una presentación del moderador, donde se expliquen con claridad:
 - los objetivos que se persiguen,
 - el tiempo estimado
 - los procedimientos de trabajo que se pondrán en marcha.
- ✓ Ronda de presentación personal e institucional, en la que se planteen los intereses y expectativas de cada participante.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Identificación de proyectos

LA IDENTIFICACIÓN: UN EJEMPLO

Los pequeños agricultores de la Región X, padecen crónicamente de escasez de ingresos, ya sean éstos monetarios o en especie. Lo anterior, provoca descontento social y una alta emigración en este grupo social. La principal fuente de ingresos de los PA es la venta de sus cosechas, ya que no existen fuentes de ingresos alternativos.

No obstante la dedicación absoluta a la agricultura, los PA no logran ingresos aceptables debido a que, tienen altos costes de producción. Las cosechas son escasas, al mismo tiempo que la inflación les afecta al incrementar el coste de los insumos.

Según el informe de la Delegación Regional del Ministerio de Agricultura, con el que concuerda la Asociación de PA, las causas principales de las bajas cosechas son las pérdidas por plagas y la utilización de técnicas de cultivo inadecuadas. Asimismo, la Asociación estima que no logran obtener todo el beneficio posible de lo producido debido a los bajos precios a los que venden. Su producción es vendida, en la misma zona de producción a intermediarios o a los grandes propietarios, a precios impuestos en la práctica por los compradores. Esto está motivado porque los PA no conocen los precios en los mercados de destino y carecen de poder de negociación debido a la urgencia para disponer de los ingresos.

Los compradores aducen como justificación de sus bajos precios, y los PA creen que en parte es cierto, las malas comunicaciones existentes en la región. Estos mismos intermediarios son los que venden los insumos agrícolas, estableciendo precios excesivos.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Identificación de proyectos

Análisis de la Participación

ANALISIS DE LA PARTICIPACIÓN

Ofrecer un panorama de todas las personas, grupos, organizaciones, instituciones, autoridades, etc. que de alguna manera van a ser afectados por la acción de desarrollo.

- **Se trata de analizar las relaciones sociales (conflictos, alianzas...) entre las personas y grupos que pertenecen a la realidad sobre la que se piensa intervenir.**
- **Cada grupo debe ser identificado con sus intereses expectativas, determinando las relaciones existentes entre los diferentes colectivos.**

ANALISIS DE LA PARTICIPACIÓN

- 1. Identificar a todos los agentes sociales que se encuentren en el área de intervención.**
- 2. Analizar si estos colectivos forman cuerpos coherentes o si existen unidades menores.**
- 3. Caracterizar y analizar a cada uno de los agentes identificados:**
 - 1. Principales problemas.**
 - 2. Necesidades e intereses.**
 - 3. Fortalezas y debilidades.**
 - 4. Interrelaciones, conflictos,, etc.**
- 4. Escoger o seleccionar al o a los colectivos beneficiarios**

ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuáles son los grupos que más necesitan ayuda externa?
- ¿A qué grupos de interés habría que apoyar para asegurar un desarrollo positivo?
- ¿Cuáles son los conflictos que probablemente ocurrirán al apoyar a ciertos grupos y qué medidas pueden tomarse para evitar estos conflictos?

El análisis de la participación se utiliza para:

- Ver a quien queremos mejorar.
- Tener una visión comprensiva de la realidad.

<i>PARTICIPANTES</i>		<i>NO PARTICIPANTES</i>	
<i>Directos</i>	<i>Indirectos</i>	<i>Neutrales Excluidos</i>	<i>Oponentes Perjudicados</i>

LA IDENTIFICACIÓN: 1. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN.

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Neutrales	Oponentes
Pequeños propietarios	Delegación Regional del Ministerio de Agricultura Asociación de pequeños propietarios		Intermediarios agrícolas en el mercadeo

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Identificación de proyectos

Stakeholder Analysis

STAKEHOLDER ANALYSIS: ELABORACIÓN TABLA DE PARTICIPANTES

- **Identificar y listar todos los participantes**, diferenciando entre primarios (afectados por el proyecto) y secundarios.
- **Identificar todos sus intereses** (explícitos e implícitos) en relación con las necesidades. Cada participante puede tener varios intereses.
- Considerar la forma en que el proyecto puede afectar a esos intereses.
- Indicar **la prioridad relativa** que el proyecto debería dar a cada participante en función de sus intereses.
- Reflejar los resultados en una tabla

Identificación de implicados	Identificación de intereses	Impacto del proyecto sobre los intereses	Prioridad relativa dada al implicado en función de sus intereses

STAKEHOLDER ANALYSIS: VALORACIÓN DE IMPORTANCIA E INFLUENCIA

- **Valoración de la influencia:** La influencia es el poder de un implicado para controlar las decisiones de un proyecto, facilitar su ejecución o dificultarla.
- **Valoración de la importancia:** La importancia indica la prioridad dada por el donante a la satisfacción de necesidades e intereses de determinados implicados.
- **Combinar influencia e importancia** en una matriz

Stakeholder Analysis: Valoración de importancia e influencia

	INFLUENCIA BAJA	INFLUENCIA ALTA
IMPORTANCIA ALTA	Potenciales beneficiarios: requerirán iniciativas especiales si se quiere proteger sus intereses	Potenciales contrapartes: habrá que construir buenas relaciones de trabajo con estos implicados y entre ellos para asegurar una coalición efectiva de apoyo a proyecto
IMPORTANCIA BAJA	Potenciales beneficiarios y otros: Requerirán seguimiento y evaluación limitados; raramente serán sujetos de la gestión o las actividades del proyecto	Potenciales opositores: pueden ser una fuente de riesgo significativo y necesitan seguimiento y gestión cuidadosa

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Identificación de proyectos

Análisis de Vulnerabilidad Capacidad

Análisis Vulnerabilidad Capacidad: Definición

Es una metodología de análisis sistemático que permite identificar:

- Riesgos que amenazan a personas y comunidades.
- Comprender las causas de las que provienen
- Como se manifiestan
- A qué y quiénes afectaran.
- Con que aptitudes, conocimientos y recursos materiales cuentan para enfrentarse a ellos.
- Identificación de beneficiarios de programas y proyectos

LA VULNERABILIDAD GLOBAL

- **Natural:** Límites ambientales dentro de los cuales es posible la vida.
- **Física:** Localización en zonas de riesgo.
- **Económica:** Los sectores sociales económicamente más deprimidos son los más vulnerables.
- **Social:** Nivel de cohesión interna que mantiene la comunidad.
- **Política:** Nivel de autonomía en la toma de decisiones.
- **Técnica:** Física-Educativa.
- **Actitudinal:** Concepción de mundo, ideologías dominantes...
- **Cultural:** Valores.
- **Educativa:** Adaptada a las realidades locales
- **Ecológica:** Deterioro medio ambiental
- **Institucional:** Capacidad de actuación de las instituciones

Etapas del AVC

- Descubrir las posibles amenazas
 - Naturales
 - Violencia
 - Económicas y sociales
- Determinar cuales pueden ser las personas mas amenazadas:
 - Proximidad.
 - Pobreza
 - Exclusión o marginación.
- Determinar la capacidad para hacer frente a las amenazas:
 - Física Material
 - Social Organizativa
 - Psicológica actitudinal

EVALUACIÓN DE LA VULNERABILIDAD Y CAPACIDAD

	VULNERABILIDAD	CAPACIDAD
FISICA /MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas físicas y materiales. • Situaciones de pobreza. • Ausencia de acceso a los servicios básicos (educación, salud,..) • Condiciones de salud (enfermedades, epidemias) • Ausencia de medios productivos y alojamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno seguro. • Recursos económicos y materiales. • Acceso a los servicios básicos (salud, educación) • Medios de producción y alojamiento.
SOCIAL/ ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Marginaciones por sexo, raza, clase social, etc. • Ausencia de capacidad de controlar las decisiones. • Comunidades desarticuladas sin cohesión, ni organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema social de apoyo (familia, comunidad, organizaciones). • Valores y practicas que aseguran la participación.. • Redes de solidaridad.
PSICOLOGICA/ ACTITUDINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes fatalistas. • Baja autoestima. • Sentimientos de víctima. • Actitudes de dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores y comportamientos favorables a la solidaridad, participación y tolerancia. • Conscientes de sus capacidades. • Confianza en si mismos. • Sentimientos de autoridad.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

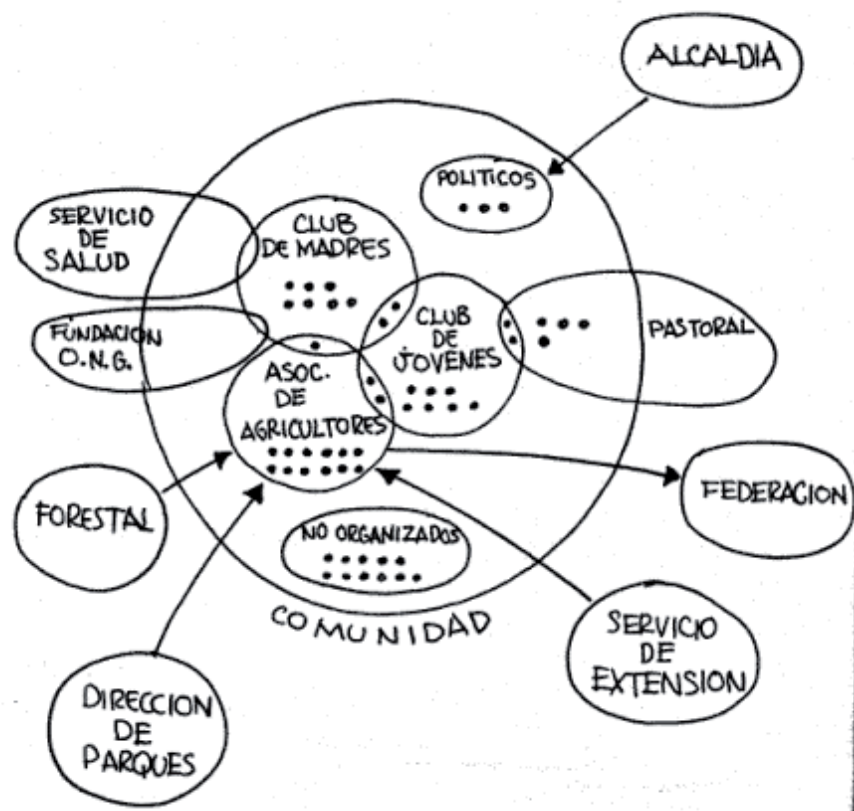
Identificación de proyectos

Otras técnicas

ANÁLISIS DE LAS PARTE INTERESADAS

Parte interesada	Características Social, económica Diferencia entre hombre y mujeres Estructura, organización actitudes	Intereses & expectativas Intereses Objetivos Expectativas	Sensibilidad respecto a temas transversales Igualdad entre hombres y mujeres Protección del medio ambiente etc	Potencialidades & deficiencias Dotación de recursos Conocimientos Experiencia Contribución potencial	Implicaciones y conclusiones respecto al proyecto Acción eventualmente necesaria Como tratar con el grupo

ORGANIZACION SOCIAL (DIAGRAMA DE VENN)

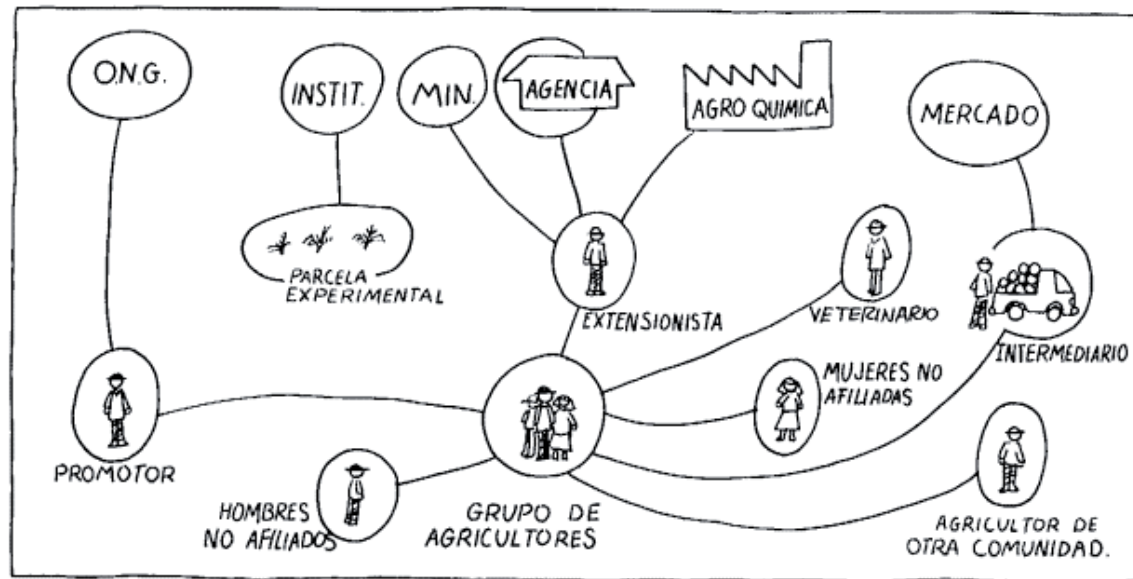


• LOS PUNTOS REPRESENTAN MIEMBROS DE LA COMUNIDAD.

ANALISIS DE CONFLICTOS

Actores Tipo de conflicto	Entre miembros Comunidad	Con otra Comunidad	Con Terratenientes	Con el Estado
Sobre árboles	● 1	—	●●● ●●● 6	—
Sobre tierra	● 1	—	●● ●● 4	—
Sobre pastos	●●● ●●● 6	●●●● ●●●● 8	—	—
Sobre agua	—	—	—	—
Sobre animales	●●●●●● ●●●●●● ●●●●●● ●●●●●● 60	●●●●●● ●●●●●● ●●●●●● ●●●●●● 90	●●●●●● ●●●●●● ●●●●●● ●●●●●● 75	—

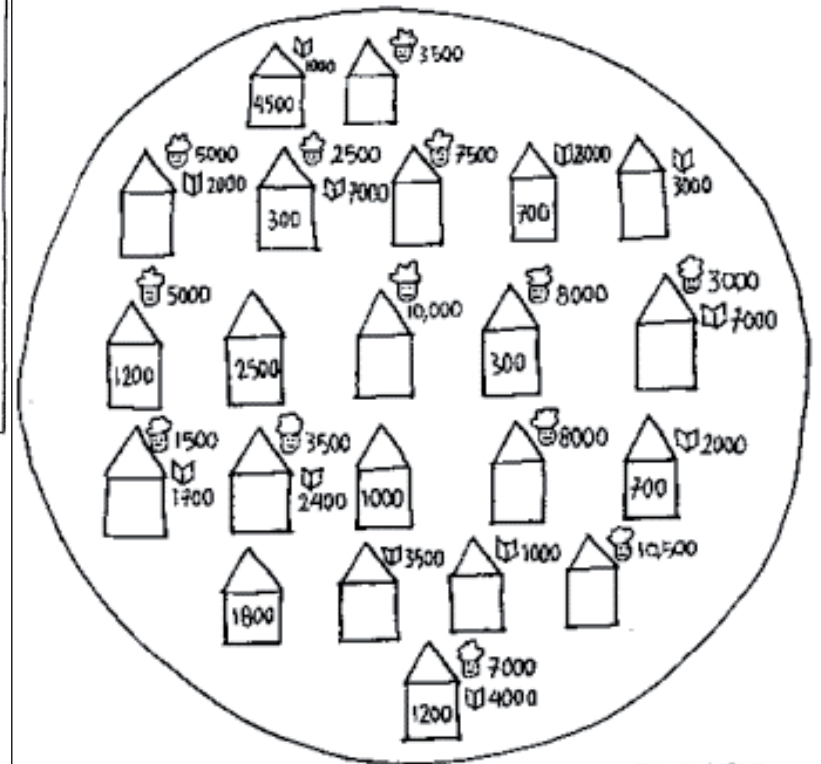
El número de puntitos (●) indica la frecuencia de los conflictos según los participantes.



MAPA DE INTERCAMBIOS

según FAO 1995

42 MAPA SOCIAL-TEMA DE CREDITO



TIPO DE CREDITO

- CREDITO DE OTROS MIEMBROS O FAMILIARES
- CREDITO DE PRESTAMISTA
- CREDITO DEL BANCO

CONSOLIDADO

No. HOGARES : 22
 CREDITO DE FAMILIARES : 10
 (TOTAL \$ 74,200)
 CREDITO DE PRESTAMISTAS: 13
 (TOTAL \$ 75,000)
 CREDITO DEL BANCO: 12
 (TOTAL \$ 36,000)

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Identificación de proyectos

Análisis de problemas

ANALISIS DE PROBLEMAS

Identificar los principales problemas y establecer, de forma lógica, sus causas y los efectos de esta situación sobre la población a favor de la cual se pone en marcha el proyecto.

Un problema es un hecho negativo existente, que afecta a la vida de las personas e incide en sus condiciones de vulnerabilidad (no la ausencia de una solución)

- Determinar qué problema nos parece más importante y ordenar el resto de los problemas detectados en función del primero, estableciendo relaciones causales entre los problemas, hasta formar un árbol de problemas.**
- La finalidad es configurar un panorama de problemas lo más completo posible.**

ANALISIS DE PROBLEMAS

- **Identificar los problemas existentes.**
- **Determinar el problema más importante (focal, central, principal).**
- **Ordenar el resto de problemas en causas y efectos en función al problemas focal.**
- **Elaborar un esquema que muestre las relaciones causa efecto.**
- **Revisar el árbol y hacer los ajustes necesarios.**
- **La clave es ¿por qué ocurre el problema focal?**

Arbol de Problemas



**Pérdida de confianza
en la empresa de transporte**

Efectos

**Pasajeros
heridos o muertos**

**Pasajeros
llegan tarde**

**Problema
Central**

**Frecuentes accidentes
de omnibuses**

**Conductores
son imprudentes**

**Vehículos en
malas condiciones**

**Calles en
mal estado**

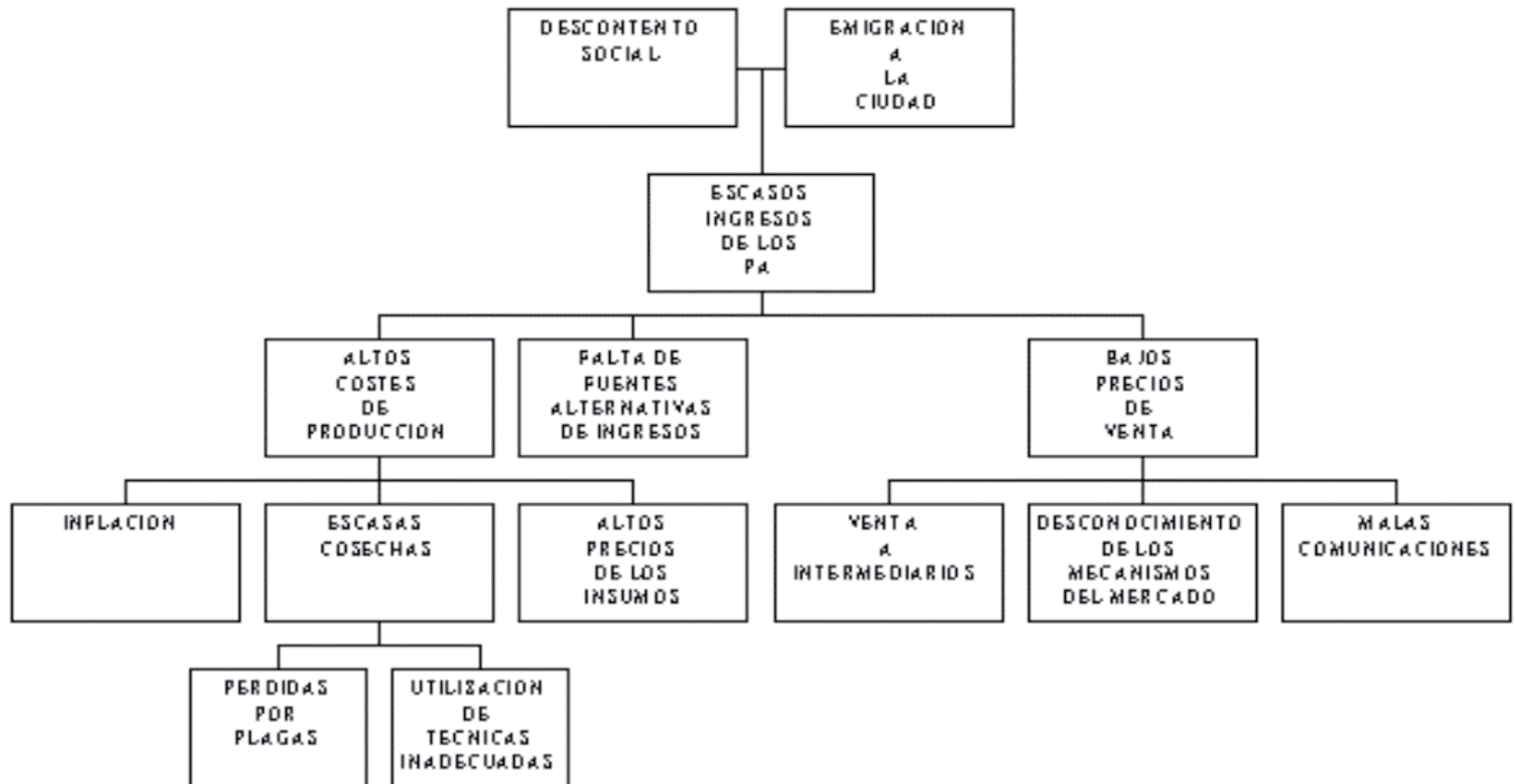
Causas

**Vehículos
obsoletos**

**Deficiente estado de
mantenimiento**

LA IDENTIFICACIÓN: 2. EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE LA REGIÓN X



LLUVIA DE IDEAS

32

TODAS LAS IDEAS SE EXPRESAN EN TARJETAS Y SE COLOCAN EN EL PAPELON EN EL PAPELON

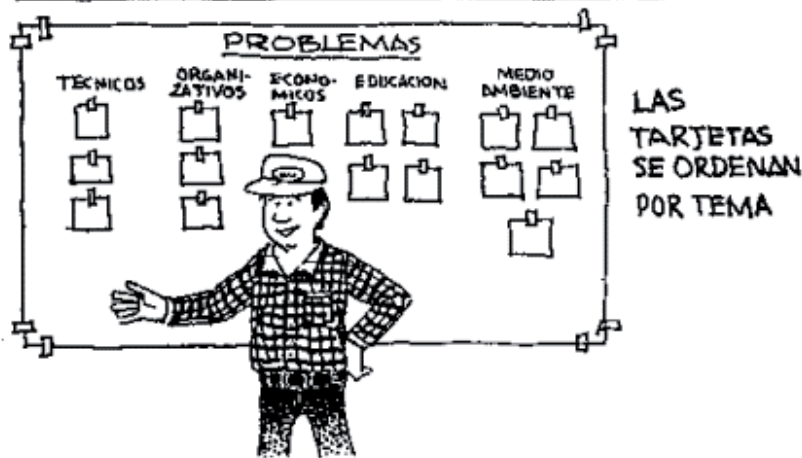


SI: FALTA DE AGUA POTABLE FALTA DE LEÑA NO: ~~FALTA DE AGUA, LEÑA, NO HAY CREDITO~~

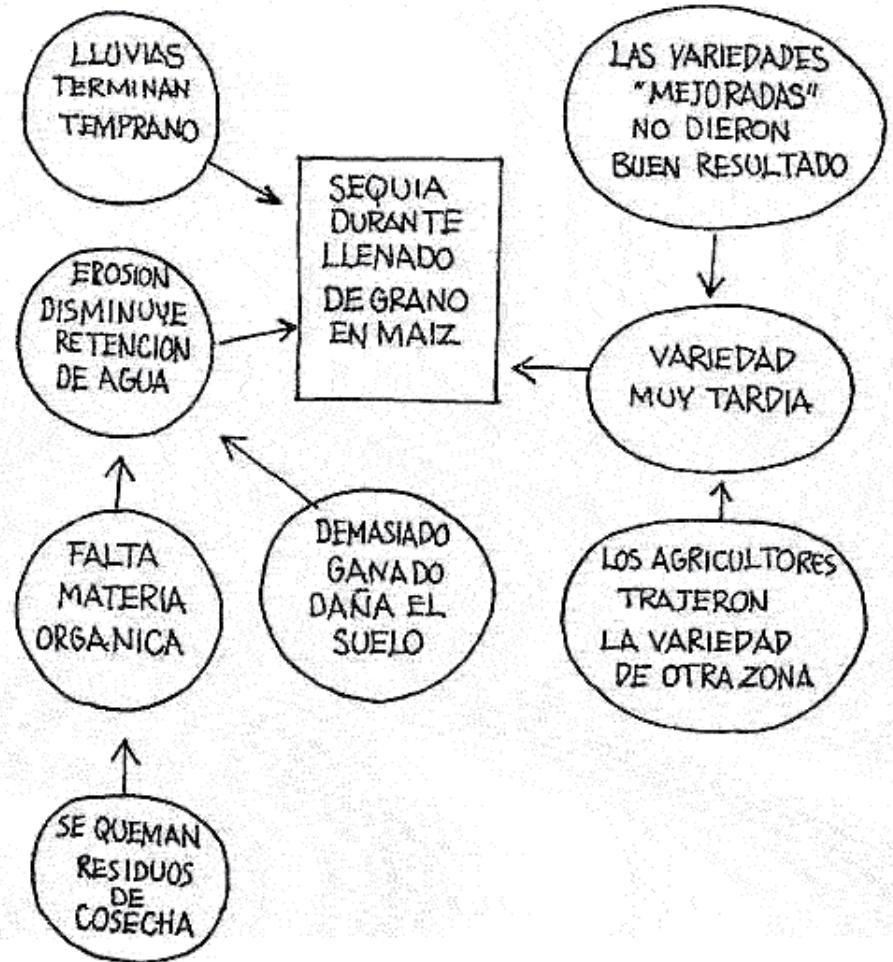
UNA SOLA IDEA POR TARJETA

SI: BAJO PRECIO DEL MAIZ NO: FALTA DE AGUA, LEÑA, NO HAY CREDITO

3 LINEAS MAXIMO - SE DEBE LEER A DISTANCIA



ARBOL DE PROBLEMAS



	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Identificación de proyectos

Análisis de objetivos

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Se describe la futura situación hipotética que se daría si se solucionasen los problemas detectados. Se trata de definir Las futuras soluciones de los problemas

- **Se transcriben los estados negativos que refleja el árbol de problemas en condiciones deseables positivas.**
- **Reformular los objetivos si es necesario para que queden más claros.**
- **Se revisan las relaciones medios-fin resultantes para garantizar que el árbol de objetivos es válido.**
- **Cuando sea necesario , se revisan los planteamientos para eliminar objetivos que parezcan irreales o innecesarios y para agregar otros nuevos.**
- **Los problemas que no pueden ser convertidos en objetivos pasan tal cual al árbol de objetivos**
- **Trazar líneas para identificar las relaciones medios-fin**
- **La pregunta clave en cada caso es ¿cómo?**

Arbol de Objetivos



La empresa de transporte goza de buena reputación



Hay menos pasajeros accidentados

Pasajeros llegan a tiempo

Fines
↑
Medios

Se redujo la frecuencia de los accidentes de omnibuses

Los choferes conducen con prudencia

Vehículos mantenidos en buen estado

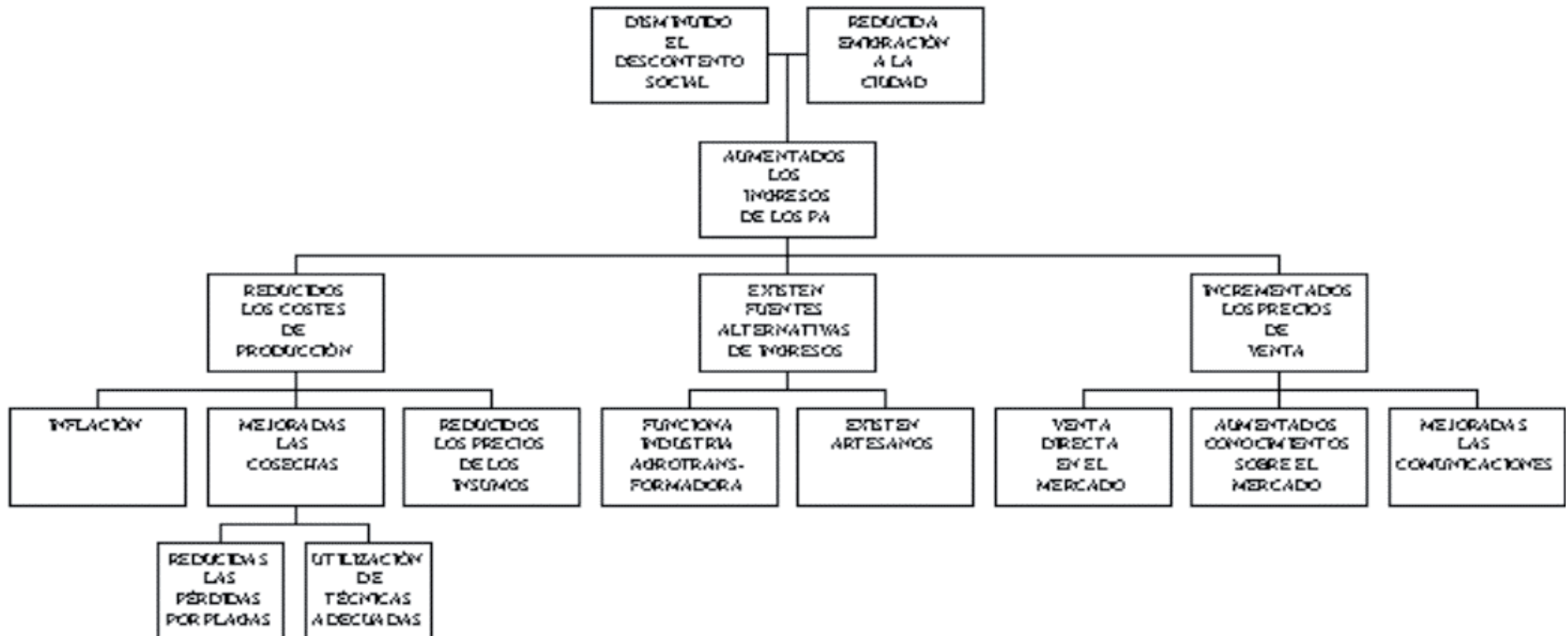
Calles en mejores condiciones

Se reemplazan regularmente los vehículos obsoletos

Control técnico se efectúa con regularidad

LA IDENTIFICACIÓN: 3. EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS

ANÁLISIS DE OBJETIVOS DE LA REGIÓN X



	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Identificación de proyectos

Análisis de alternativas

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Última fase de la identificación, señala el paso al diseño del proyecto, indicando las soluciones alternativas que pueden llegar a ser el centro de una acción de desarrollo. Se trata de elegir nuestra intervención entre diferentes alternativas de acción.

- **Identificar en el árbol de objetivos las diferentes estrategias (conjunto de objetivos de la misma naturaleza).**
- **Se valoran y desechan los objetivos que no son deseables o que son imposibles o que tienen condicionantes o efectos negativos.**
- **Se elige una de las alternativas como la estrategia que nos parece mas deseable y dentro de estas cuál se convertirá en el objetivo específico.**
- **Discutir las implicaciones para los grupos afectados**

SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MÁS ADECUADA

- **Técnicos:** idoneidad de recursos, adecuación al mercado, uso de recursos locales...
- **Financieros:** costes, viabilidad, necesidades de divisas...
- **Económicos:** rendimiento, coste/eficacia.
- **Institucionales:** capacidad, asistencia técnica, insumos...
- **Sociales:** participación local, motivación, limitaciones socio-culturales, diferencias en razón de sexo...
- **Ambientales:** costes y efectos...

LA IDENTIFICACIÓN: 4. EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

		Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
Criterios	Ponderación	Valor absoluto	Valor ponderado	Valor absoluto	Valor ponderado	Valor absoluto	Valor ponderado
Coste	5	3	15	3	15	1	5
Tiempo	3	3	9	1	3	1	3
Riesgos sociales	4	4	16	4	16	2	8
Concentración beneficiarios	5	4	20	3	15	4	20
Impacto	3	3	9	4	12	4	12
Viabilidad	5	4	20	1	5	2	10
Total			89		66		58

Criterios	Alternativa 1: Mejora de la calidad del agua	Alternativa 2: Mejora de los servicios sanitarios	Alternativa 3: Tratamiento adecuado del agua
Coste	Alto ++	Medio/alto	Medio
Tiempo	Largo	Medio	Medio
Concentración sobre los beneficiarios	Media/baja	Baja	Alta
Riesgos sociales	Medios/altos	Medios	Bajos
Impacto ambiental	Alto ++ (positivo)	Bajo	Medio (positivo)
Impacto de género	Bajo	Medio	Medio/alto
Viabilidad	Media/baja	Media	Media/alta

Criterios	Coefi- ciente	Alternativa 1: Mejora de la calidad del agua		Alternativa 2: Mejora de los servicios sanitarios		Alternativa 3: Tratamiento adecuado del agua	
Coste	4	1	4	2	8	3	12
Tiempo	2	1	2	3	6	3	6
Concentración sobre los beneficiarios	5	2	10	1	5	4	20

MATRIZ DE EVALUACION DE SOLUCIONES

PROBLEMA: PERDIDAS POR SEQUIA EN MAIZ

158

SOLUCION	BENEFICIO	AYUDA NECESARIA	BENEFICIA A TODOS	FACTIBLE	¿HAY QUE ESPERAR?	¿COSTO?	PUNTAJE	ORDEN PRIORIDAD
PROBAR OTRAS VARIETADES	☺	☹	☺	☺	☹	☺	6	4
SEMBRAR MAS TARDE	☺	☺	☺	☺	☺	☺	9	2
CONSERVAR RESIDUOS EN EL SUELO	☺	☺	☺	☺	☺	☺	12	1
SEMBRAR FRIJOL DE ABONO	☺	☺	☺	☺	☹	☺	7	3

☹ = 0

☺ = 1

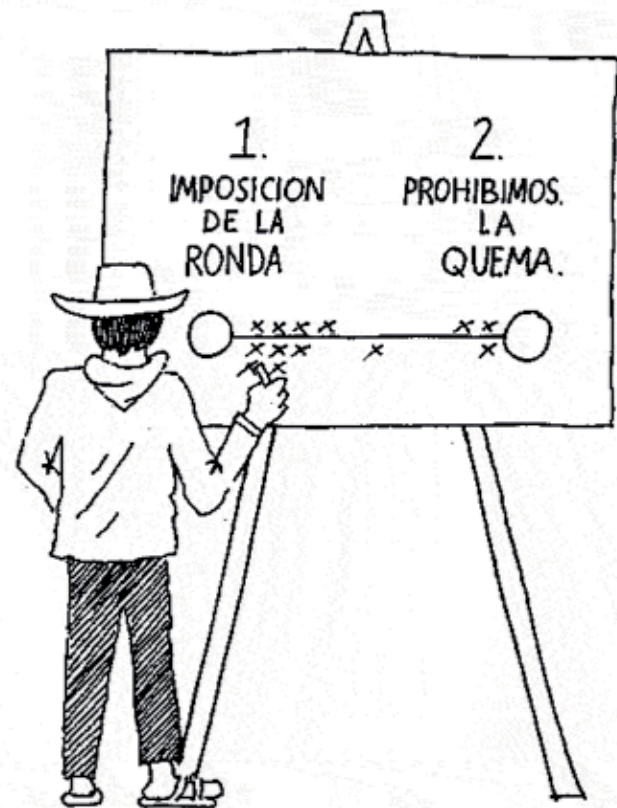
☺ = 2

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS

PROBLEMA	SEQUIA	PLAGAS	MALEZAS	COSTO ABONO	FALTA TIERRA	FALTA RIEGO	EROSION SUELO
SEQUIA		SEQUIA	SEQUIA	COSTO ABONO	SEQUIA	SEQUIA	SEQUIA
PLAGAS			PLAGAS	COSTO ABONO	FALTA TIERRA	FALTA RIEGO	PLAGAS
MALEZAS				COSTO ABONO	FALTA TIERRA	FALTA RIEGO	MALEZA
COSTO ABONO					COSTO ABONO	COSTO ABONO	COSTO ABONO
FALTA TIERRA						FALTA TIERRA	FALTA TIERRA
FALTA RIEGO							FALTA RIEGO
EROSION SUELO							

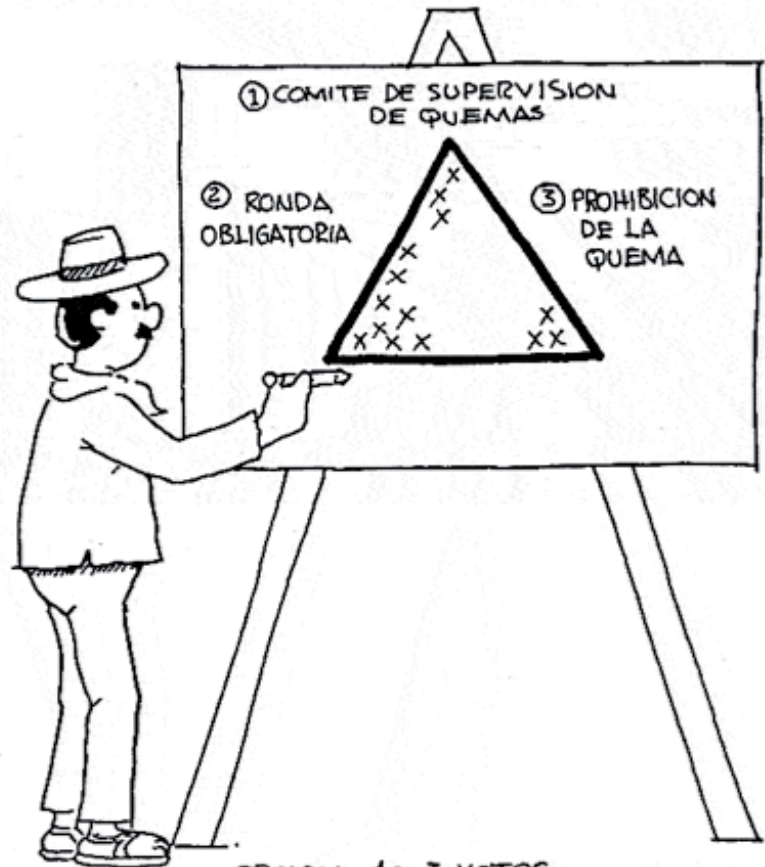
PROBLEMAS	FRECUENCIA	RANGO
SEQUIA	5	2
PLAGAS	2	5
MALEZAS	1	6
COSTO ABONO	6	1
FALTA TIERRA	4	3
FALTA DE RIEGO	3	4
EROSION DEL SUELO	0	7

SELECCION DE OPCIONES:
OPCION UNICA



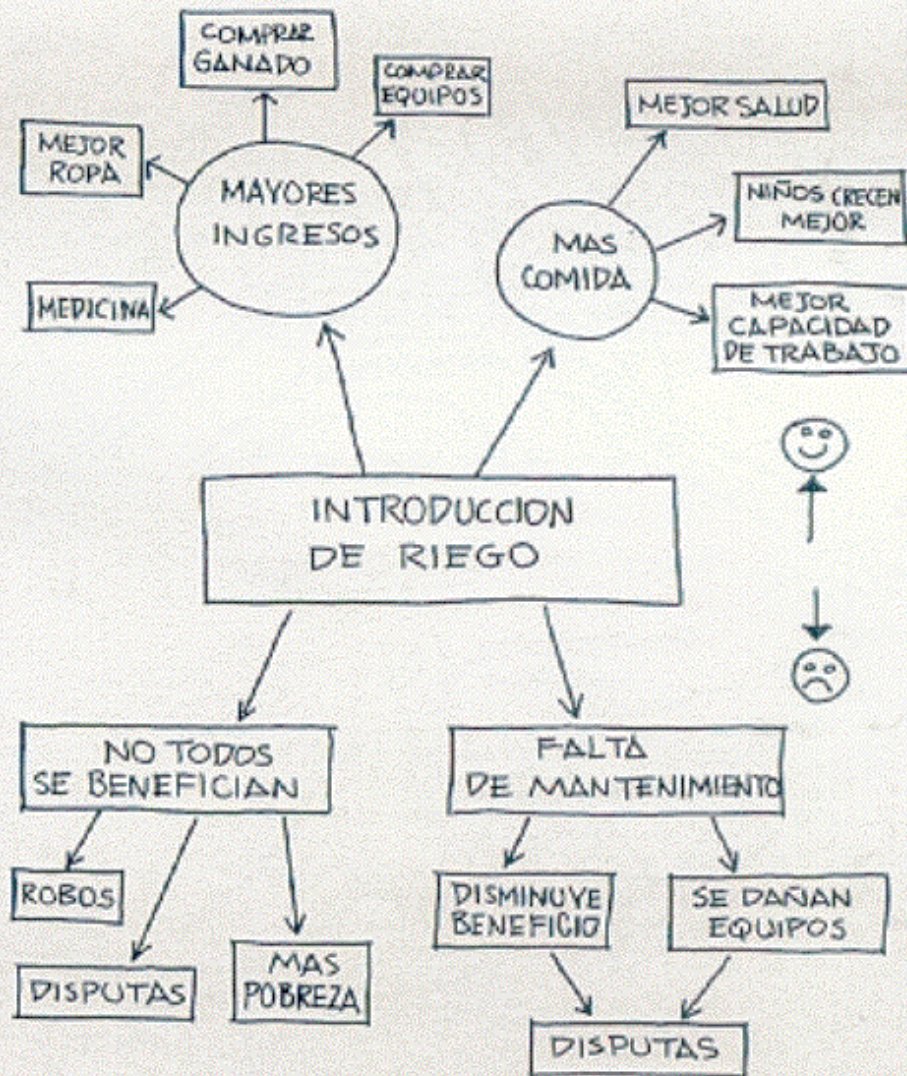
OPCION 1: 9 VOTOS
OPCION 2: 3 VOTOS
LAS 2: 1 VOTO

SELECCION DE OPCIONES:
OPCIONES MULTIPLES



OPCION 1: 3 VOTOS
OPCION 2: 6 VOTOS
ENTRE 1 Y 2: 2 VOTOS
OPCION 3: 3 VOTOS
¿ QUÉ HACEMOS?

DIAGRAMA DE IMPACTO:
INTRODUCCION DE RIEGO



	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Formulación de proyectos

La Matriz de Planificación

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Conjunto de conceptos interdependientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de una intervención. Esta descripción permite verificar si la intervención ha sido construida correctamente, facilitando el seguimiento y proporcionando una evaluación más satisfactoria.

- **Se trata de una estructuración del contenido de una intervención presentando de una forma sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de una intervención y sus relaciones causales.**
- **Se indican los factores externos que influyen en la realización satisfactoria de la intervención.**
- **Se indican los indicadores y sus fuentes de verificación necesarios para obtener la información sobre los objetivos y resultados.**
- **Por último se definen actividades y costes.**

ELEMENTOS DE LA MPP

- **OBJETIVO GLOBAL:** Objetivo a un nivel superior al del proyecto al que deberá contribuir la intervención. Es el por que se lleva a cabo el proyecto.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO:** Describe los efectos esperados con el proyecto (propósito del proyecto) para los beneficiarios directos como una condición futura precisamente planteada, que se espera permanezca
- **RESULTADOS:** Objetivos que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la vida del proyecto. Serán el fruto de las actividades realizadas.
- **ACTIVIDADES:** Acciones que la intervención deberá llevar a cabo para obtener los resultados. Se expresan como procesos.
- **RECURSOS:** Medios materiales y no materiales para llevar a cabo las actividades planificadas.

ELEMENTOS DE LA MPP

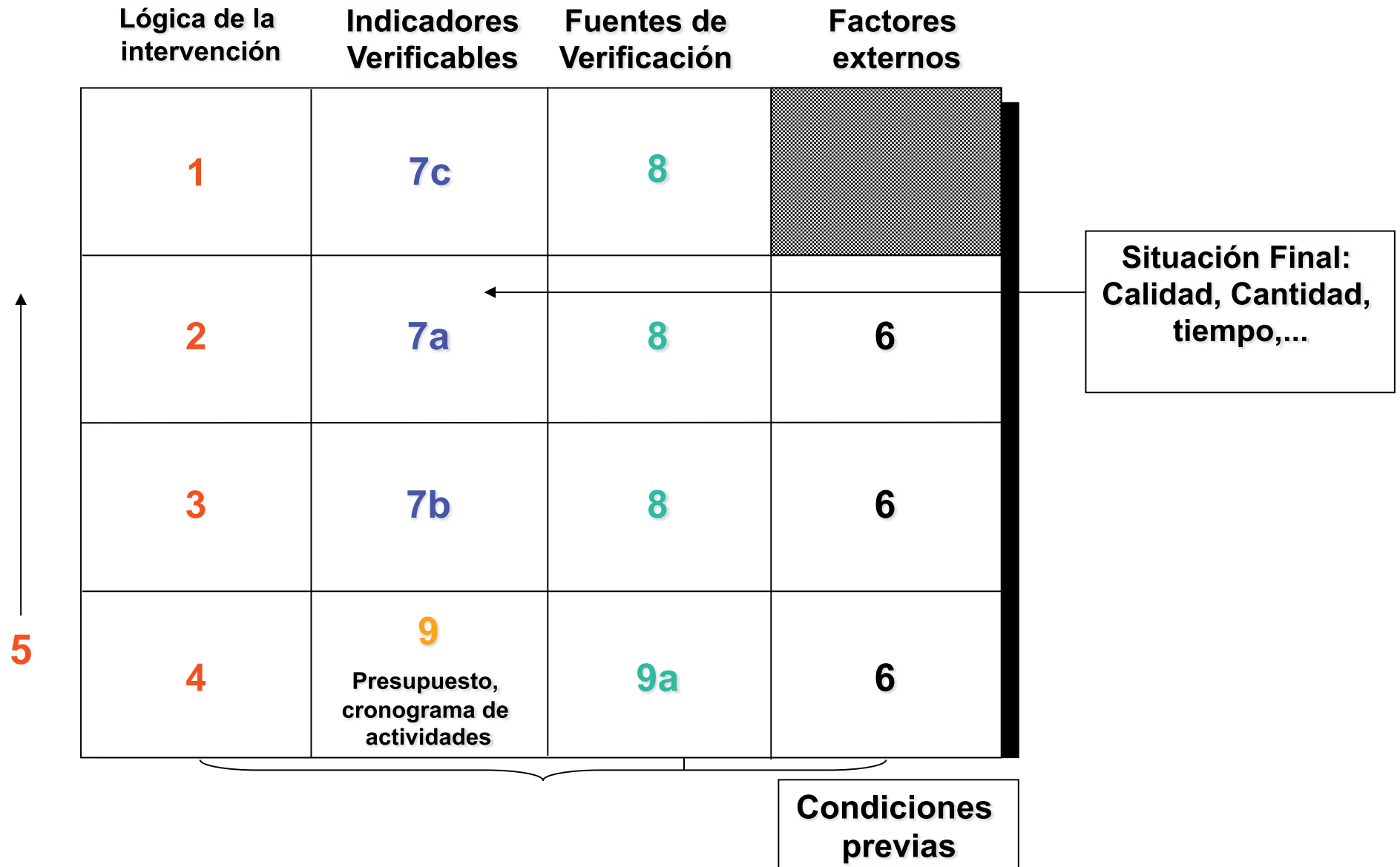
- **FACTORES EXTERNOS (Hipótesis):** Condiciones que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito pero que escapen al control directo de la intervención del proyecto.
- **INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES:** Descripción operativa de los objetivos y resultados en términos de cantidad y calidad de un producto para un grupo destinatario, con indicación de tiempo y lugar.
- **FUENTES DE VERIFICACIÓN:** Indican dónde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de los objetivos y resultados.
- **PLAN DE EJECUCIÓN:** Indica como y quien realizara cada tarea, asignando responsabilidades y definiendo los niveles de tomas de decisión.
- **PRESUPUESTO.** Es la traducción en términos financieros de todos los medios identificados para la ejecución del proyecto
- **CALENDARIO O CRONOGRAMA**
- **CONDICIONES PREVIAS:** Condiciones que tienen que darse para que el proyecto pueda ejecutarse

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Por qué se ejecuta el proyecto	Lógica de la intervención
Que intenta realizar el proyecto	Lógica de la intervención e indicadores
Cómo se realizará el proyecto	Actividades y recursos
Cuáles son los factores externos que pueden influir en el éxito del proyecto	Hipótesis
Dónde se encuentra la información necesaria para evaluar el éxito del proyecto	Fuentes de verificación
Cuáles son los medios necesarios	Recursos
Cuánto costará	Costes
Que debe hacerse antes de iniciar el proyecto	Condiciones previas

	LOGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS/SUPUESTOS /HIPOTESIS
OBJETIVO GENERAL	Objetivo a un nivel superior al del proyecto al que deberá contribuir la intervención	Descripción operativa del objetivo en términos de cantidad y calidad.	Indican donde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de objetivo	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Efectos esperados por el proyecto para los beneficiarios directos, como una condición futura que se espera permanezca	Descripción operativa del objetivo en términos de cantidad y calidad	Indican donde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de objetivo	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del proyecto necesarias para lograr el objetivo global
RESULTADOS	Resultados que la dirección del proyecto debe lograr y mantener durante la vida del proyecto.	Descripción operativa de los resultados en términos de cantidad y calidad	Indican donde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre los resultados	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para lograr el objetivo específico
ACTIVIDADES	Acciones que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados	RECURSOS Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades	PRESUPUESTO Traducción en términos financieros de los medios	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para producir resultados
		CALENDARIO		
		PLAN DE EJECUCIÓN Cómo y quién realizará cada tarea, asignando responsabilidades		
				CONDICIONES PREVIAS Condiciones que tienen que darse para que sea posible la ejecución del proyecto

PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MARCO LÓGICO

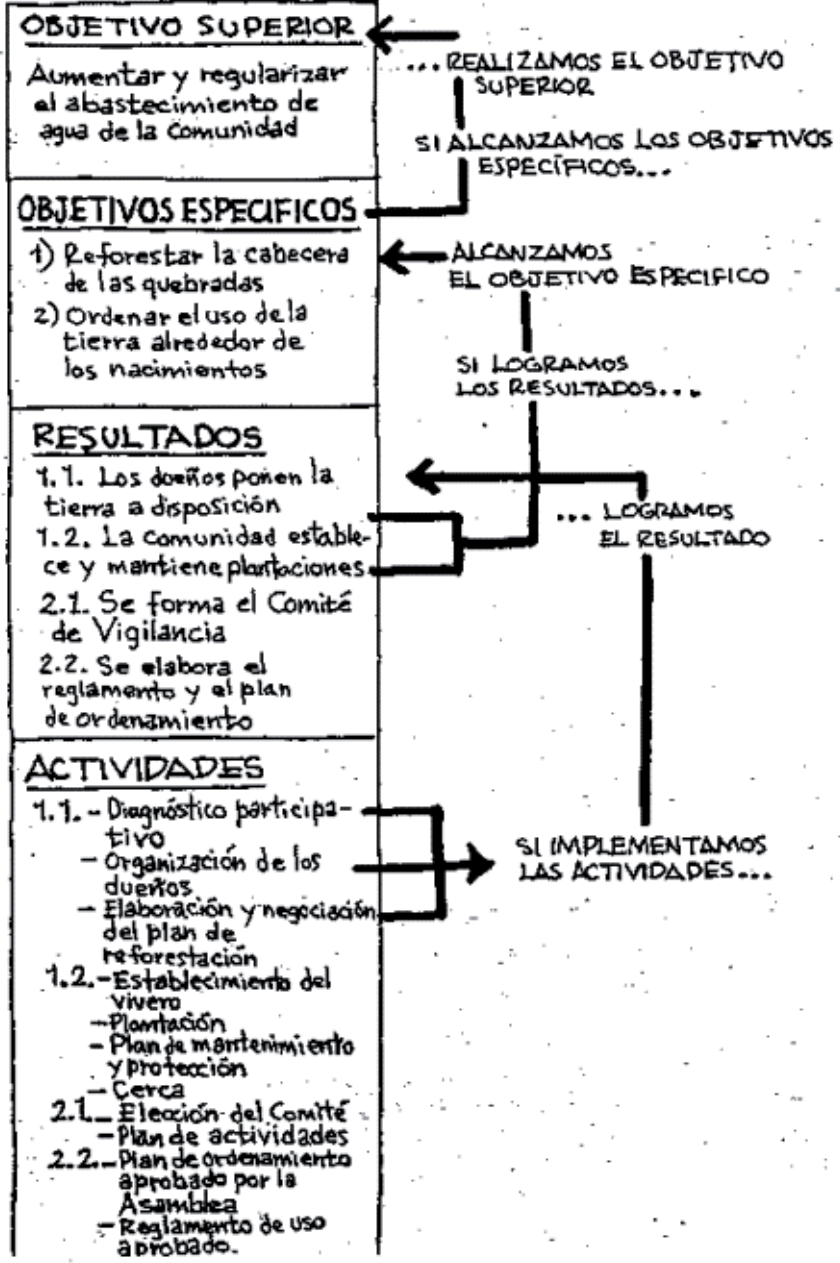


UNIÓN EUROPEA	GTZ	NORAD	AECI	JICA	BID	UNESCO
Lógica de la intervención	Resumen descriptivo	X	Lógica de la intervención	Resumen narrativo	Objetivos	Jerarquía de los elementos del proyecto
Indicadores objetivamente verificables	Indicadores verificables objetivamente	Indicadores	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores	Criterios de éxito
Medios de verificación	Fuentes de verificación	X	Fuentes de verificación	Fuentes de verificación	Medios de verificación	Fuentes de verificación
Hipótesis	Supuestos	Factores externos	Hipótesis	Hipótesis o supuestos	Supuestos	Factores externos
Condiciones previas	X	X	Condiciones previas	Condiciones previas	X	X
Objetivo general	Objetivo superior	Objetivo global	Objetivo general	Objetivo general	Fin	Objetivo de desarrollo
Objetivo específico	Objetivo del proyecto	Objetivo específico	Objetivo específico	Objetivo específico	Propósito	Objetivo inmediato
Resultados	Resultados/ Productos	Resultados	Resultados	Resultados	Componentes	Productos
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Medios y costes	Insumos	Insumos	Recursos y costes	Insumos y costes	Presupuesto	Insumos

LA FORMULACIÓN: 5. LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTO.

RD	IOV	FV	S
1. Aumentados los ingresos de los PA	I.1. Al menos el 75% de las familias constituidas por PA han aumentado al final del proyecto sus prendas de ropa en un mínimo del 50%	I.1.1. Muestra representativa de la ropa tendida en el día de colada	a. La fertilidad de la tierra se mantiene y los precios de los productos se mantienen a largo plazo.
0. Reducidos los costes relativos de producción de los PA	0.1. Al menos un 85% de los PA han disminuido sus costes relativos de producción en al menos un 30%	0.1.1. Estudio de una muestra representativa	b. Existe un mercado capaz de absorber la producción
R.A. Mejoras las cosechas de los PA.	R.A.1. Al menos un 85% de los PA al final del proyecto han mejorado sus cosechas en calidad y/o cantidad en al menos un 25%, medido a través de los precios de venta.	R.A.1.1. Estudio realizado sobre una muestra representativa	c. No se incrementa la cantidad de insumos utilizados
R.B. Reducidos los precios de los insumos adquiridos por los PA.	R.B.1. Los insumos que componen el 80% en valor de las compras de un PA descienden su precio medio ponderado al menos un 25% al final del proyecto.	R.B.1.1. Estudio realizado sobre una muestra representativa	
A.A.1. Reducir las pérdidas por plagas A.A.2. Utilizar técnicas adecuadas A.B.1. Constituir una cooperativa de compra A.B.2. Realizar una lista de los insumos más eficaces y eficientes A.Z.1. Seguimiento y evaluación	Insumos A.A.1.1. Estudio fitosanitario A.A.1.2. Campañas sanitarias A.A.1.3. Mejora del sistema de almacenamiento A.A.2.1. Estudio para establecer la tecnología adecuada A.A.2.2. Explotación demostrativa A.A.2.3. Cursos de capacitación para PA A.B.1.1. Campaña de divulgación A.B.1.2. Inscripción legal de la cooperativa A.B.1.3. Fondo inicial A.B.2.1. Realización del estudio A.B.2.1. Divulgación de los resultados A.Z.1.1. S. y E.	Presupuesto A.A.1.1. 12.000.000 A.A.1.2. 14.000.000 A.B.1.1. 22.000.000 A.B.2.1. 4.000.000 A.Z.1.1. 4.000.000 Costes indirectos: 5.000.000 Total: 61.000.000	d. La inflación no supera el 10% anual e. Los PA compran sus insumos en la cooperativa f. Los PA utilizan los insumos recomendados g. La cooperativa no es boicoteada por los intermediarios

MARCO LOGICO
(EJEMPLO INCOMPLETO)



	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Formulación de proyectos

La lógica de la intervención

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN

Objetivo de nivel superior,
a los que se contribuye con
la intervención

**OBJETIVO
GENERAL**



Objetivo de la propia
intervención

**OBJETIVO
ESPECIFICO**



El fruto de las actividades
concebidas para alcanzar
el objetivo específico

RESULTADOS



Tareas realizadas
mediante la intervención

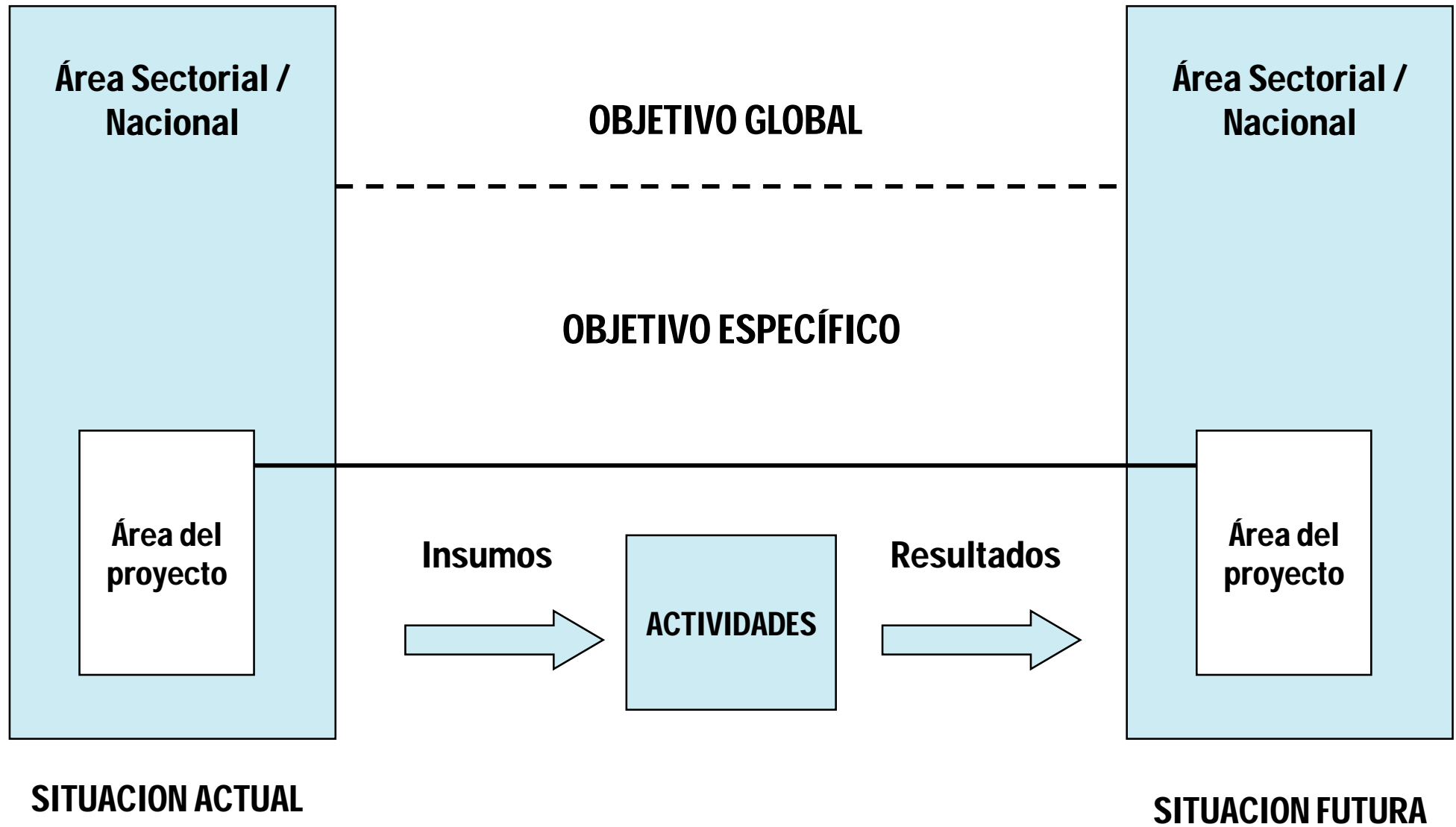
ACTIVIDADES



Medios materiales y no
materiales necesarios para
realizar la actividad

RECURSOS

DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS EN EL EML



TERMINOS DE PLANIFICACIÓN EN EL MARCO LOGICO

Niveles de intervención del proyecto	Definición (lo que es...)	Significado (explica...)
Objetivo global	son las mejoras sociales y/o económicas a largo plazo que supondrá el proyecto	la razón por la que el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad
Objetivo específico	mejoras que suponen los servicios facilitados por el proyecto para los beneficiarios	motivo por el que los beneficiarios necesitan el proyecto
Resultados	servicios que los beneficiarios reciben del proyecto	resultados que deberá garantizar el proyecto
Actividades	lo que se hará durante el proyecto para suministrar los servicios	

EJEMPLO DE NIVELES EN EL MARCO LÓGICO

Niveles	Proyecto de divulgación agrícola	Proyecto de atención primaria a la salud	Proyecto de transporte en carretera
<p>Objetivo Global: la razón por la que el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad</p>	<p>Aumento de los ingresos de las familias de agricultores. Incremento de las importaciones de maíz de la región X.</p>	<p>Reducción de la mortalidad infantil. Mejora de la salud maternal.</p>	<p>Aumento del crecimiento económico en la región X. Incremento de los ingresos de los productores en B.</p>
<p>Objetivo del proyecto: por qué los beneficiarios necesitan el proyecto</p>	<p>Mejora de la productividad del cultivo de maíz.</p>	<p>Reducción de los riesgos para la salud de la madre y del niño.</p>	<p>Aumento del comercio entre A y B</p>
<p>Resultados: lo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades</p>	<p>Agricultores capaces de aplicar técnicas más eficientes para la producción de maíz</p>	<p>Existencia de una protección maternal e infantil más eficaz en la región X</p>	<p>Mejora del acceso entre A y la región B</p>
<p>Actividades Lo que se hará durante el proyecto para facilitar los servicios</p>	<p>Crear mensajes de divulgación adecuados. Enseñar a los divulgadores nuevas técnicas.</p>	<p>Rehabilitar los puestos de salud. Formar al personal sanitario rural.</p>	<p>Construir una carretera entre A y B. Organizar el mantenimiento de la carretera</p>

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico Formulación de proyectos

Factores externos, supuestos o
hipótesis

FACTORES EXTERNOS

- ✓ Conjunto de situaciones, acontecimientos o decisiones que resultan importantes para que la lógica de la intervención pueda mantenerse, pero que están fuera del control directo de la gestión del proyecto. Son las condiciones que deben darse para que la relación entre actividades, resultados y objetivos se mantenga.
 - Se redactan en términos positivos
 - Deben situarse en el nivel que son significativas.
 - Las condiciones previas son hipótesis que deben cumplirse antes del comienzo de la ejecución.

FACTORES EXTERNOS, SUPUESTOS O HIPÓTESIS

1.- Eliminar los factores que claramente:

- No son importantes para el futuro
- Tienen muchas probabilidades de ocurrir

2.- Valorar si es probable que vayan a tener lugar los factores restantes

A.- Muy probables pero no seguros

Incluir el factor en la MP y asegurarse de:

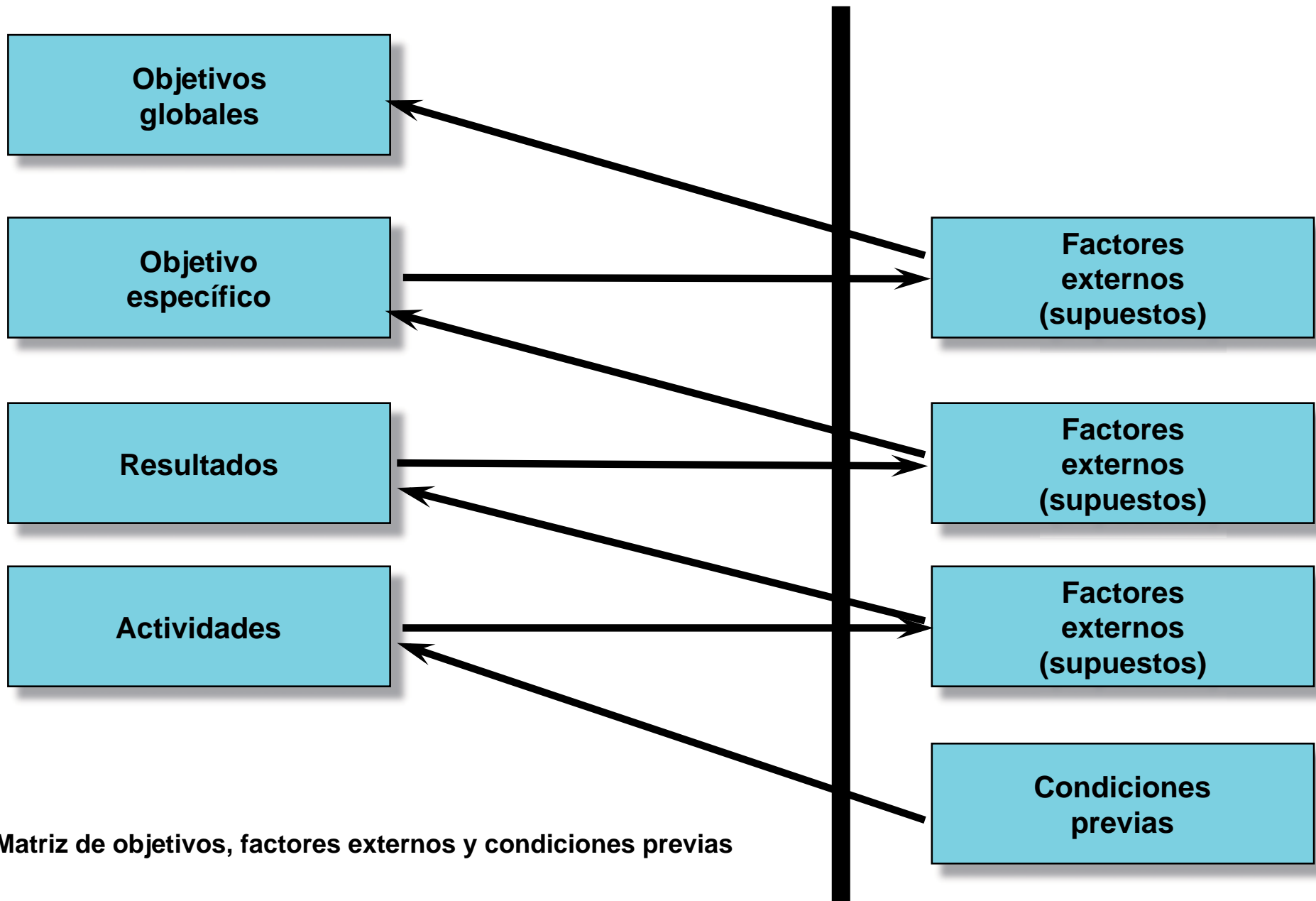
- Controlarlos.
- Informar sobre los cambios.
- Si es posible, influir sobre ellos

B.- Poco probables (factor letal)

Rediseñar el proyecto

C.- Si no fuera posible

Rechazar la propuesta del proyecto



Matriz de objetivos, factores externos y condiciones previas

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Formulación de proyectos

Indicadores objetivamente verificables

INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES

Son las descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo(s) meta(s), tiempo y localización de los objetivos de un proyecto.

Es la expresión cuantitativa de los objetivos y resultados del proyecto.

Un buen indicador debe ser:

- **Específico: medir lo que se supone medir.**
- **Mensurable.**
- **Dispone de un coste aceptable.**
- **Pertinente con respecto al objetivo implicado.**
- **Tener una indicación de tiempo.**

PASOS

- **Identificar el indicador**
- **Especificar el grupo beneficiario**
- **Cuantificar**
- **Establecer la calidad**
- **Especificar el tiempo**
- **Definir la ubicación**

Si nos vemos obligados a utilizar indicadores indirectos es conveniente incluir mas de un indicador

EJEMPLO DE INDICADOR

- **OBJETIVO:** Reducido el volumen de contaminación de las aguas residuales descargadas en el río Azul
- **Elegir el indicador:** Concentración de componentes de metales pesados.
- **Definir los retos:**
 - **Cantidad:** La concentración de componentes de metales pesados se redujo un 75% con respecto a los registrados en el año X...
 - **Calidad:** ...para alcanzar los límites para las aguas de riego...
 - **Grupo meta:** ...utilizadas por los campesinos del pueblo Azul...
 - **Localización:** ...en la zona del río Azul del Departamento...
 - **Tiempo:** ...2 años después del inicio del proyecto

EJEMPLO DE INDICADOR

- **OBJETIVO:** Incremento de la producción agrícola
- **Elegir el indicador:** Mayor producción arrocerá

Definir los retos:

- **Grupo meta:** 500 pequeños propietarios...
- **Cantidad:** Aumentan la producción en un 50%...
- **Calidad:** ...manteniendo la misma calidad con respecto a las cosechas de 2000...
- **Localización:** ...distrito de Umbia...
- **Tiempo:** ...2 años después del inicio del proyecto

LLUVIA DE IDEAS SOBRE INDICADORES



MATRIZ DE PLANIFICACION DE MONITOREO Y EVALUACION

ACTIVIDAD SUB-ACTIVIDAD	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA														
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
PROGRAMA DE PLANTACION																		
1. PROMOCION DE LA PLANTACION	- NUMERO DE AGRICULTORES PARTICIPANTES	- PLANES DE PLANTACION	- COMITÉ DE REFORESTACION															
2. CONSOLIDACION DEL PLAN	- NUMERO DE ARBOLES Y AREA TOTAL	- PLAN DE REFORESTACION 1997	- COMITÉ DE REFORESTACION															

200

INDICADORES DE IMPACTO

Objetivo: aumentar y regularizar el abastecimiento de agua en la comunidad

INDICADORES SOCIALES



INDICADORES ECONOMICOS



INDICADORES DE ORGANIZACION



INDICADORES AMBIENTALES



INDICADORES CUALITATIVOS



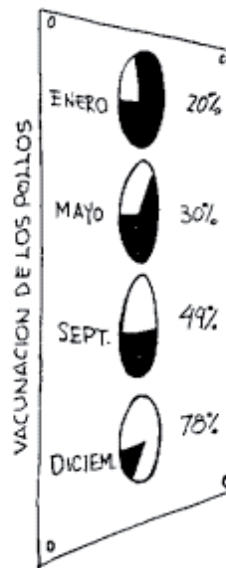
MES: MARZO 96

ASISTENCIA REUNIONES	✓		
ASISTENCIA VIVERO		✓	
VISITA TECNICOS	✓		
CAPACITACION	✓		
INTERCAMBIOS			✓
CUMPLIMIENTO PLANIFICACION		✓	

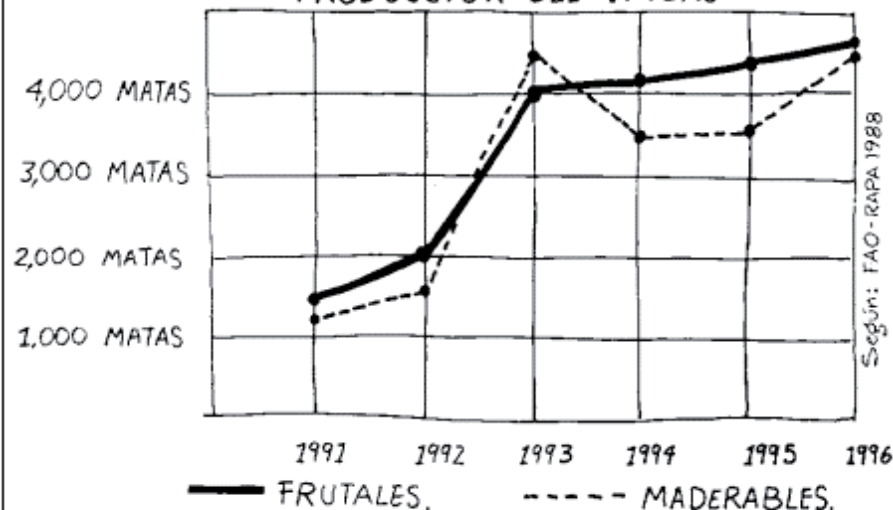
¿QUÉ APRENDIMOS ESTA SEMANA?	AUTO-EVALUACION: CURSO DE COSTURA SEMANA : 2				
	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO
JUANA P.					✓
MARIA				✓	
ELISA	✓				
FLOR					✓
JUANA G.		✓			
NATALIA					✓
FRANCISCA		✓			
ALBA MARIA			✓		
JOSEFINA					✓
LISETTE	✓				
SONIA		✓			
TOTAL	2	3	1	1	4

INDICADORES CUANTITATIVOS

DEBEN SER ILUSTRADOS EN FORMA CLARA Y SENCILLA



PRODUCCION DEL VIVERO



	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Formulación de proyectos

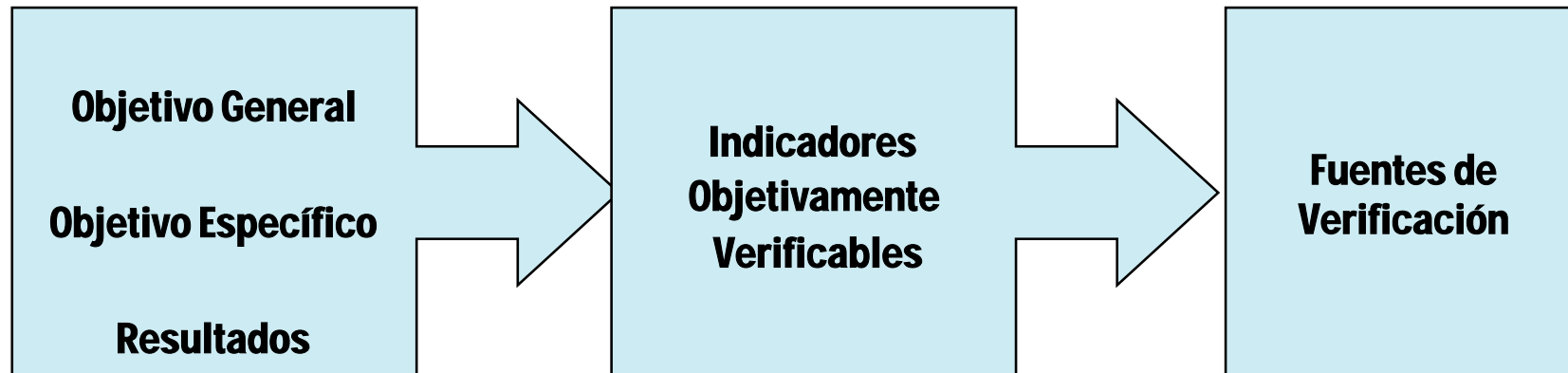
Fuentes de Verificación

LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN

Medios o procedimientos que sirven para conocer el estado de los indicadores

Deben especificar:

- El formato de presentación de las informaciones.
- Quién deberá proporcionar las informaciones.
- La regularidad con la que las fuentes deberán ser proporcionadas



Las fuentes exteriores al proyecto deben ser evaluadas en términos de accesibilidad, fiabilidad y pertinencia

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Formulación de proyectos

Programación de actividades y recursos

RECURSOS, COSTES, CALENDARIOS...

- Los **recursos** son los insumos materiales y no materiales que son necesarios para ejecutar las actividades planificadas y para administrar el proyecto
- Los **costes** son la traducción en términos financieros de todos los recursos identificados.
- El **calendario de actividades** es una herramienta que presenta las actividades del proyecto y que identifica su secuencia lógica, así como su interdependencia .
- **Calendario de Recursos:** Cada actividad es examinada para garantizar que los medios necesarios para la ejecución de la actividad estén previstos debidamente



- Descomponer el proyecto en actividades.
- Estimar el tiempo de cada actividad.
- Realizar una tabla de doble entrada en la izquierda las actividades en la parte superior las unidades de tiempo, reflejando para cada actividad su fecha de inicio y fin.
- Valorar periódicamente el porcentaje de actividad cumplido.

CRONOGRAMAS DE GANTT

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Construcción de letrinas						
2. Rehabilitación de pozos para el abastecimiento de agua						
3. Construcción acueductos						
4. Capacitación comunitaria						
5. Gestión de proyecto e institucional						

ACTIVIDAD

ESTABLECER EL VIVERO



SUB-ACTIVIDAD

RESPONSABLE

FECHA

			E	F	M	A	M	J	J	A
① PREPARAR EL TERRENO Y CERCAR	-COMITE DE VIVERO: JUAN, IGNACIO, JOSÉ, ARNOLDO, ELBA, DIEGO		█							
② PREPARAR SEMILLEROS	-COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES		█							
③ LLENAR BOLSAS	-COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES			█						
④ SIEMBRA	-COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES			█						
⑤ REGAR, LIMPIAR, FUMIGAR	COMITE DE VIVERO				█	█	█	█	█	█
⑥ PREPARACION DE SITIO DE PLANTACION	COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES					█				
⑦ PLANTACION	COMITE DE VIVERO Y CLUB DE JOVENES								█	
⑧ CAPACITACION EN INJERTACION	- COMITE DE VIVERO - O N G				█					
⑨ REUNIONES DE INFORMACION CON ENCARGADO FORESTAL	JUAN			█			█			█

MATRIZ DE PLAN DE ACCION

CONSIDERACIONES SOBRE DIAGRAMA DE GANTT

ACTUACIONES Y ACTIVIDADES.

- Los enunciados han de ser escuetos.
- El enunciado de cada actividad irá precedido por un verbo de acción.
- El conveniente numerar las actuaciones y correlativamente sus actividades

CRONOGRAMA.

- Puede reflejar diferentes referencias temporales.
- Generalmente especifica meses y a veces quincenas.
- Las actuaciones o actividades muy importantes pueden señalarse con grafismos especiales.

PARA FACILITAR EL SEGUIMIENTO.

Con diferentes colores se puede visualizar las fases, actuaciones o actividades ya desarrolladas y las que están sin ejecutar, así como los retrasos y cambios.

MATRIZ DE NECESIDAD Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS	EN LA COMUNIDAD	APORTE DE FUERA
ESTABLECER EL VIVERO COMUNITARIO	1) RECURSOS HUMANOS - COMITE DE VIVERO - ENCARGADO - INJERTADOR	☺ ☺ ☹ →	CAPACITACION MATERIAL
	2) RECURSOS NATURALES - TERRENO - AGUA	☺ ☹ →	HAY QUE CARGAR EN TANQUE
	3) MANO DE OBRA - PREPARAR EL TERRENO - CERCAR - SEMILLERO- BUSCAR TIERRA - SIEMBRA - LLENADO DE BOLSAS - REGAR Y LIMPIAR	☺ ☺ ☺ → ☺ ☺	△ APOYAR CON CAPACITACION Y SEGUIMIENTO
	4) CONOCIMIENTO TECNICO - PREPARACION DE VIVERO - SIEMBRA Y MANTENIMIENTO - INJERTAR FRUTALES	☹ ☹ ☹ →	ALGUNA EXPERIENCIA CAPACITACION
	5) MATERIALES - 5 PALAS, 2 PICOS - 5 MACHETES - TANQUE DE AGUA - 20000 BOLSAS - SEMILLAS FORESTALES - SEMILLAS NARANJA AGRIA - INTERTOS	☹ ☺ ☹ → ☹ → ☺ → ☹ →	INCLUIR EN EL PRESUPUESTO INCLUIR EN PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	¿ QUIEN PUEDE HACERLO ?			¿ QUIEN HACE QUE ?	
	NOSOTROS SOLOS	NOSOTROS CON AYUDA	EL ESTADO	ASOCIACION	O.N.G.

MATRIZ DE TOMA DE RESPONSABILIDADES

MATRIZ DE INDICADORES DE MONITOREO

ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION
ESTABLECIMIENTO DEL VIVERO	• ORGANIZACION DEL COMITÉ DE VIVERO	• EL COMITÉ FUNCIONA CONSUS MIEMBROS NOMBRADOS	- ACTAS - REUNIONES - PRESENCIA DE LOS MIEMBROS
	• PREPARACION DEL TERRENO	• TERRENO CERCA-DO, LIMPIO Y CON SEMILLEROS LISTOS Y BOLSAS LLENAS • MATERIAL DISPONIBLE	- REUNION DE EVALUACION EN SEGUNDA SEMANA DE FEBRERO - MATERIAL
	• SIEMBRA Y MANTENI-MIENTO	• ESPECIES FRUTALES Y MADERABLES SEMBRADAS • NUMERO Y CALIDAD DE PLANTAS	• % DE GERMINA-CION 2 DA. SEMA-NA ABRIL. • % DE SOBREVIVENCIA Y CALIDAD 4A. SEMANA MAYO.
	• PLANIFICACION DE LA PLANTACION DE MADERABLES	• PLAN DE PLANTACION CON LOS SOCIOS	• PLAN ACORDADO PARA MAYO CON LOS 11 SOCIOS
	• PREPARACION DE LA PLANTACION DE MADERABLES	• PARCELAS LISTAS • HOYOS DE PLANTACION	- VISITA DE EVALUACION PRIMERA SEMANA DE JULIO
	• CAPACITACION EN INJERTACION	• 3 TALLERES • LOS SOCIOS HACEN LA INJERTACION	- EVALUACION DE TALLERES - NÚMERO DE PLANTAS Y % DE INJERTOS PRENDIDOS

194









MONITOREO PARTICIPATIVO

(CUMPLIMIENTO DE TAREAS)



TODOS LOS MIEMBROS DEL GRUPO PARTICIPAN EN EL MONITOREO

TAREAS DEL MES DE: MAYO

TAREA	CUMPLIMIENTO	COMENTARIO
LLENAR BOLSAS. 		3,000 BOLSAS GRANDES. 8,000 BOLSAS PEQUEÑAS.
RECOGER SEMILLAS MADERABLES. 		- SOLAMENTE SE CONSIGUIO 1 LIBRA DE SEMILLAS DE CEDRO.
RECOGER SEMILLAS NARANJA. 		- 3 LIBRAS.
CONSEGUIR INSUMOS. 		- EL TECNICO NO TRAJO EL FUNGICIDA. - CONSEGUIMOS 1 SACO DE ABONO.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico Formulación de proyectos

Análisis previo de un proyecto

CRITERIOS PARA VALORAR LA CALIDAD DEL PROYECTO

- **Adecuada descripción de los beneficiarios y otros agentes.**
- **Justificación de la necesidad de la intervención**
- **Pertinencia de los objetivos superiores en relación con las políticas de desarrollo de receptores y donantes.**
- **Constatación de la lógica vertical de la intervención**
- **Inclusión de calendario preciso de actividades, plan de ejecución y presupuesto razonable y ajustado.**
- **Inclusión de indicadores realistas y adecuados.**
- **Identificación suficiente de los factores externos.**
- **Inclusión de la documentación justificativa necesaria**

COMPROBACIÓN DEL DISEÑO

1. El objetivo general del proyecto está claramente definido.
2. El proyecto tiene un objetivo específico o propósito, que no es una mera reformulación de los resultados.
3. La relación entre el objetivo específico y objetivo general es lógica.
4. Los resultados están expuestos claramente y como una situación conseguida y todos ellos son necesarios para lograr el objetivo específico.
5. La relación entre los resultados y el objetivo específico es realista.
6. Las actividades son necesarias para lograr los resultados.
7. Los insumos descritos en el nivel de actividades definen los recursos y costes requeridos.
8. La relación entre los recursos / insumos y las actividades es realista.
9. Las hipótesis en cada nivel producen condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el nivel superior.
10. Los indicadores en el nivel del objetivo específico son independientes de los resultados. No son la suma de los resultados, sino una medida del alcance del objetivo.
11. Los indicadores de los objetivos sirven para medir el impacto del proyecto.
12. Los indicadores de los resultados y de los objetivos son verificables objetivamente y tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
13. La columna de fuentes de verificación señala dónde encontrar información para verificar los indicadores.
14. La estrategia para alcanzar los resultados incluye una descripción de los sistemas de administración o gestión de la intervención.

LOS CRITERIOS DE PERTINENCIA

La pertinencia global se refiere al vínculo entre los problemas definidos (en un enfoque clásico) o las potencialidades determinadas (en un enfoque “dinámico” o “positivista”) y los objetivos definidos en la intervención.

Esta valoración de la pertinencia previa a la intervención se realiza en varios aspectos o adecuaciones entre elementos:

- **Pertinencia general** (adecuación entre el objetivo y el problema que debe solucionarse o la potencialidad que debe desarrollarse).
- **Pertinencia política** (entendida como la adecuación entre el objetivo que se ha establecido y las prioridades de los estados (tanto donantes como receptores de la ayuda y / o las prioridades de la política de cooperación de la Unión Europea).
- **Pertinencia social** (entrando a considerar de los papeles e intereses de los distintos grupos e individuos implicados en la intervención y la distribución de los posibles beneficios generados en función de esos grupos).
- **Pertinencia temporal** (adecuación a la duración del programa prevista).

CRITERIOS DE FACTIBILIDAD. LA COHERENCIA INTERNA DE LA ESTRUCTURA LÓGICA.

La estructura lógica se refiere a la coherencia que debe encerrar la matriz de planificación de la intervención. Habitualmente se indica que esta matriz debe estar incorporada en el documento de formulación del proyecto, y si no lo estuviese debería “reconstruirse”.

Se trata de apreciar si la lógica de intervención es:

- **Realista:** los objetivos son alcanzables y los indicadores ayudan a medirlos.
- **Suficiente:** las actividades son las necesarias y suficientes para alcanzar cada resultado, los resultados son necesarios y suficientes para alcanzar el objetivo, los indicadores son suficientes para medir los objetivos, etcétera.
- **Coherente:** unos cumplimientos llevan al alcance de los restantes elementos.

Para analizar la coherencia habrá que analizar las dos lógicas que subyacen en la matriz de planificación de proyectos:

- **La lógica horizontal:** correspondencia entre los resultados y objetivos en cada uno de los niveles con sus correspondientes indicadores, fuentes de verificación e hipótesis, supuestos o factores externos.
- **La lógica vertical:** complementariedad entre cada elemento de la primera columna y sus factores externos correspondientes para alcanzar los elementos de la primera columna que se establecen en el nivel inmediatamente superior.

CRITERIOS DE FACTIBILIDAD. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

Se trata de verificar la conformidad del dispositivo y la gestión prevista del proyecto con los principios de la cooperación.

Se presta especial atención a los puntos siguientes:

1. La integración de los procesos de descentralización en el dispositivo del programa.
2. El grado de adecuación de la solución organizativa al contexto local.
3. La naturaleza de los mecanismos de concertación (asociación de los diferentes grupos implicados, vínculos entre los distintos niveles de intervención, calidad de la colaboración).
4. La calidad de la participación de las distintas familias de agentes implicados en las distintas fases del programa. Se presta una especial atención a los niveles de participación de los colectivos de destinatarios o usuarios de la ayuda en todas las fases del ciclo de los proyectos.
5. La definición clara del papel y la misión del organismo de intermediación donante - destinatario (simplificación del proceso y refuerzo de las capacidades de los agentes locales).
6. La gestión participativa y descentralizada de la intervención (sistema de distribución de funciones según los agentes y transparencia en la toma de decisiones).
7. El interés prestado a la puesta en red y la difusión / valoración / sistematización de las experiencias que generará la intervención.

CRITERIOS DE FACTIBILIDAD. MÉTODO DE INTERVENCIÓN.

En el planteamiento de la cooperación que se realiza con financiación pública por medio de ONGD se concede una gran importancia al cómo se alcanzara lo que se pretende, y en particular al proceso de definición y gestión de la intervención.

Se trata de estudiar como se ha originado la intervención y más concretamente se intenta determinar en qué medida se ha tratado de una percepción unilateral desde el Norte o de un planteamiento colectivo que asocia a varios agentes.

También se enjuicia la calidad de la definición de los diferentes involucrados, de sus percepciones de la realidad, sus capacidades, sus debilidades y sus visiones.

Es importante destacar el papel desempeñado por los agentes del Sur en este proceso y conocer en qué medida la intervención es la resultante de las dinámicas locales o es una respuesta por su parte a una oferta de servicios.

De la misma manera se trata de valorar si la intervención ha previsto reforzar las capacidades de los distintos colectivos involucrados, en especial de los del Sur.

Los procedimientos de gestión de las intervenciones de cooperación para el desarrollo deberán ajustarse también a los principios de gestión participativa y coherencia con los restantes niveles de planificación (programas, planes, políticas).

CRITERIOS DE FACTIBILIDAD. MEDIOS Y COSTES.

Este enfoque de proceso que se pone de manifiesto en los puntos anteriores y el importante lugar concedido a los agentes que resultan implicados en la intervención deben reflejarse en la estimación presupuestaria de la solicitud de fondos.

Así, será necesario estimar si se darán en el futuro una serie de condiciones necesarias para la aprobación de dicha solicitud:

1. El presupuesto concedido al acompañamiento de los procesos de intervención y al refuerzo de las capacidades de los involucrados debe ser suficiente para la correcta ejecución de las actividades que está previsto llevar a cabo.
2. El presupuesto debe incidir especialmente en el recurso a las competencias locales. La presencia de una partida de asistencia técnica internacional demasiado importante debe estar justificada en la intervención, teniendo que quedar suficientemente explicada la dificultad de acceso a técnicos locales con las mismas capacidades que los internacionales.
3. Una parte del presupuesto debe asignarse a las estructuras descentralizadas de las organizaciones solicitantes para que puedan complementar de manera suficiente a las iniciativas locales que se plantea apoyar.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Formulación de proyectos

Factores de viabilidad

DEFINICIONES

- *“Medida en que los objetivos de la acción de ayuda pueden continuar siendo realizados después del fin de la ayuda. O en otras palabras, la medida en que los beneficiarios de la ayuda pueden y quieren continuar tomando a su cargo la realización de los objetivos de la ayuda”*. OCDE, 1986
- *“Un proyecto es viable cuando puede beneficiar al grupo destinatario durante un largo período aun cuando haya finalizado, en lo esencial, la ayuda exterior proporcionada por los donantes”*. CCE, 1993
- *“En términos generales, la viabilidad puede ser definida como el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa”*. SECIPI, 1998

ANALISIS DE LA VIABILIDAD

Término que determina la medida en que los objetivos de la acción de ayuda pueden continuar siendo realizados después del fin de ésta.

- **Política de apoyo.**
- **Tecnologías apropiadas.**
- **Aspectos socioculturales**
- **Igualdad entre hombres y mujeres.**
- **Protección del medio ambiente.**
- **Capacidades institucionales y de gestión.**
- **Sostenibilidad económico financiera**
- **Apropiación por los beneficiarios.**

FACTORES DE VIABILIDAD

<p>Políticas de apoyo</p>	<p>En qué medida el gobierno demuestra su apoyo para la continuación de los servicios mas allá del periodo de financiación por parte del donante.</p> <p>¿Es pertinente el proyecto en relación a las políticas de desarrollo de las autoridades nacionales y de la entidad ejecutora?. ¿Hay voluntad/capacidad de las autoridades para aportar los recursos imprescindibles para llevar a cabo el proyecto y para hacerse cargo una vez finalizada la ejecución.</p>
<p>Tecnología apropiada</p>	<p>Elección y adaptación de tecnología apropiada a las condiciones existentes.</p> <p>¿La tecnología utilizada por el proyecto es adecuada a los recursos y a la cultura local?. ¿La tecnología utilizada contribuye a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios y promueve procesos positivos de desarrollo?</p>
<p>Protección del Medio Ambiente</p>	<p>En qué medida el proyecto preserva o perjudica al medio ambiente, y por lo tanto, favorece u obstaculiza la realización de los beneficios a largo plazo.</p> <p>¿Contribuye nuestro proyecto a un mejor manejo de los recursos medioambientales de la zona?</p>
<p>Aspectos Socioculturales</p>	<p>En que medida el proyecto tiene en cuenta las normas y actitudes socioculturales locales, y cuáles son las medidas establecidas para que los beneficiarios puedan acceder de manera apropiada a los servicios y beneficios que se derivan del proyecto.</p> <p>¿Los beneficiarios esta integrados en el proyecto?.¿Responde el proyecto a prioridades explícitamente expresadas por los beneficiarios?</p>
<p>Enfoque de Género</p>	<p>Cómo el proyecto tiene en cuenta las necesidades y los intereses específicos de las mujeres y de los hombres.</p> <p>¿Cómo afecta el proyecto a la situación de las mujeres? ¿Permite a las mujeres y los hombres acceder de manera equitativa a los servicios e infraestructuras?. ¿Contribuye a reducir las desigualdades entre mujeres y hombres a largo plazo?</p>
<p>Capacidad Institucional y de Gestión</p>	<p>Capacidad y compromiso de las organizaciones responsables de la ejecución para ejecutar el proyecto y seguir prestando servicios más allá del período de financiación del donante</p> <p>¿Es suficiente la capacidad institucional de la contraparte para gestionar el proyecto?. ¿Se han destinado suficientes recursos para fortalecer la capacidad organizativa de la contraparte?.¿Los conocimientos transmitidos son suficientes y adecuados?</p>
	<p>En que medida las ventajas adicionales del proyecto superan sus costes y representa una inversión</p>

¿CÓMO VERIFICAR LA VIABILIDAD?

- Identificar cuales deben ser las actividades y los resultados que deben ser sostenibles mas allá del periodo de financiación externa.
- Responder las preguntas relacionadas con cada factor.
- Examinar el Objetivo Especifico, Resultados, actividades e hipótesis
- Adaptar o añadir resultados actividades, hipotesis o condiciones previas.
- Pedir si es necesario estudios complementarios
- Formular recomendaciones para la ejecución

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones previas

El enfoque del Marco Lógico

Documento de proyecto

DOCUMENTO TIPO DE PROYECTO

Análisis del contexto y justificación de la alternativa seleccionada	Se incluyen los trabajos efectuados durante la fase de identificación, con especial atención a los beneficiarios y al resto de grupos afectados, a los problemas detectados y a la selección de la estrategia concreta para su solución.
Intervención	Qué queremos lograr (objetivo específico), para qué (objetivo general), como vamos a lograrlos (resultados y actividades), qué hipótesis consideramos importantes para el logro de nuestro objetivo y que riesgos se han identificado, como vamos a medir el éxito de los realizado (indicadores) y dónde o a través de qué procedimientos vamos a establecer estas mediciones (fuentes de verificación)
Ejecución	Como vamos a hacer las actividades, con qué recursos, quiénes lo van hacer (organización, reparto de responsabilidades), cuándo se va a hacer (calendario) y cuánto va a costar (presupuesto)
Viabilidad	Valoración de las posibilidades de permanencia de los objetivos de intervención mas allá del periodo de ejecución.

DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

- Datos de presentación del proyecto.
- Duración.
- Financiación total.
- Descripción resumida del proyecto.
- Contexto y análisis de la situación (contexto y antecedentes, beneficiarios y otros actores, principales problemas, análisis de objetivos, análisis de alternativas)
- Lógica de la intervención (Ob. General, Ob. Especifico, resultados esperados, actividades previstas, matriz de planificación)
- Programación, presupuesto y plan de ejecución (cronograma, desglose presupuestario, plan de ejecución).
- Estudio de viabilidad
- Procedimientos de gestión después de la finalización del apoyo de la cooperación española y formas de transferencia)
- Sinergias favorables con relación al sistema institucional y socioeconómico español.
- Valoración global de proyecto.
- Nombre y cargo de la persona que cumplimento el proyecto

Bibliografía y Webgrafía

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AECI: *“Metodología de gestión de proyectos de la cooperación Española”*. AECI. Madrid 2000.
- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo: *“Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (marco lógico)”*. 1997.
- ✓ Camacho, Cámara, Cascante, Sainz: *“El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos”*. CIDEAL/ADC. Madrid 2001.
- ✓ Comisión de las Comunidades Europeas: *“Gestión del Ciclo de un proyecto: Enfoque integrado y marco lógico”*. Bruselas, 1993.
- ✓ Comisión Europea: *“Manual: Gestión del Ciclo del Proyecto”*. Bruselas Marzo 2001.
- ✓ Comisión Europea: *“Project Cycle Management: Training Courses Handbook”*. Febrero 2001
- ✓ Domingo Ajenjo, Alberto: *“Dirección y Gestión de Proyectos: Un enfoque práctico”* Ra-Ma. Madrid 2000
- ✓ Gómez y Sainz: *“El ciclo de gestión del proyecto de cooperación al desarrollo: aplicación del marco lógico”*. CIDEAL. Madrid 1999
- ✓ GTZ: *“Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP). Guía”*. GTZ, 1996
- ✓ Helming y Gobel: *“Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP): Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso”*. GTZ Frankfurt, 1998.
- ✓ NORAD: *“El enfoque del marco lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos”*. IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid 1997.
- ✓ NORAD: *“Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo”*. IUD/UCM/CEDEAL. Madrid 1997

WEBGRAFÍA

- ✓ <http://www.jjponline.com/marcologico/planning.html>
- ✓ <http://www.usaid.gov/ausguide/ausguidelines/>
- ✓ http://cc1.skillsoft.com/iabank/content/player/ZIAD1001/output/html/Sp_Other_LFM_resource_links.htm
- ✓ <http://www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm>
- ✓ <http://www.pcm-roup.com/news.jsp>
- ✓ <http://www.bgr.com.ec/Proyectos/ML.htm>
- ✓ http://www.gtz.de/pcm/download/spanisch/zopp_s.pdf
- ✓ <http://www.gtz.de/pcm/download/spanisch/pcmleitfaden-s.pdf>
- ✓ <http://www.proexant.org.ec/ZOPP2.html>
- ✓ http://www.femica.org/Mochila/manual_gestion.PDF
- ✓ http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Manual_ES-march2001.pdf
- ✓ http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Train_Handbook_ES.pdf
- ✓ Curso online completamente gratuito en <http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/>
- ✓ <http://erc.msh.org/readroom/espanol/> Recursos sobre ONG.
- ✓ Herramientas participativas que complementan diferentes momentos de la planificación http://www.prgaprogram.org/tool_ref_80.htm
- ✓ El programa informático sobre marco lógico <http://www.teamusa.com>

Pablo Navajo Gómez

pnavajo.geo@yahoo.com

<http://es.groups.yahoo.com/group/gestionong/>