

En esta unidad continuamos con el tema de evaluar el proyecto utilizando la metodología del marco lógico. En esta metodología vamos a ver dos elementos principales la lógica vertical y la lógica horizontal. Luego, vamos a referirnos a un tema conexo que es la movilización de recursos y, por último, la formulación de una propuesta de proyecto.

Vamos a repasar nuevamente que estamos en la etapa del Diseño y Formulación que forma parte del ciclo de vida del proyecto:



## 2.1 El Marco Lógico

El marco lógico es uno de los principales instrumentos utilizados hoy por las agencias de desarrollo para el diseño y planificación de proyectos. Concebido por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (AID) a fines de los años setenta, el marco lógico proporciona condiciones de marco de trabajo dentro de las cuales un ejecutor(a) o evaluador(a) puede examinar, con rigor y "verificabilidad", el desempeño de un proyecto en todas sus etapas. Alvarez, J.L. (2009) p. 30

Este tipo de instrumento metodológico ofrece las siguientes ventajas:

- Claro análisis de la relación de medios/fines del proyecto que conducen a resultados esperados (productos o componentes) para lograr el objetivo general (propósito) establecido en apoyo de un fin (u objetivo de desarrollo);
- Especificación precisa de las actividades de un proyecto y de sus costos;

- Descripción de indicadores de desempeño o niveles de éxito del proyecto y fuentes de verificación de tales indicadores;
- Explicitación de los supuestos (o riesgos) principales que podrían condicionar el éxito del proyecto;
- Un marco de referencia para identificar las experiencias adquiridas e incorporarlas a otros proyectos

El Marco Lógico es un instrumento de planificación, ejecución, y evaluación de proyectos, que presenta la estructura básica de intervención para solucionar un problema o mejorar una situación. Puede utilizarse en todas las etapas de planificación: identificación, formulación, monitoreo y evaluación posterior. Alvarez, J.L. (2009), p.32

## 2.2 Principios del Marco Lógico

Dos principios guían la estructura total del Marco Lógico: **a) el principio de encadenamiento de hipótesis y b) el principio de correspondencia.**

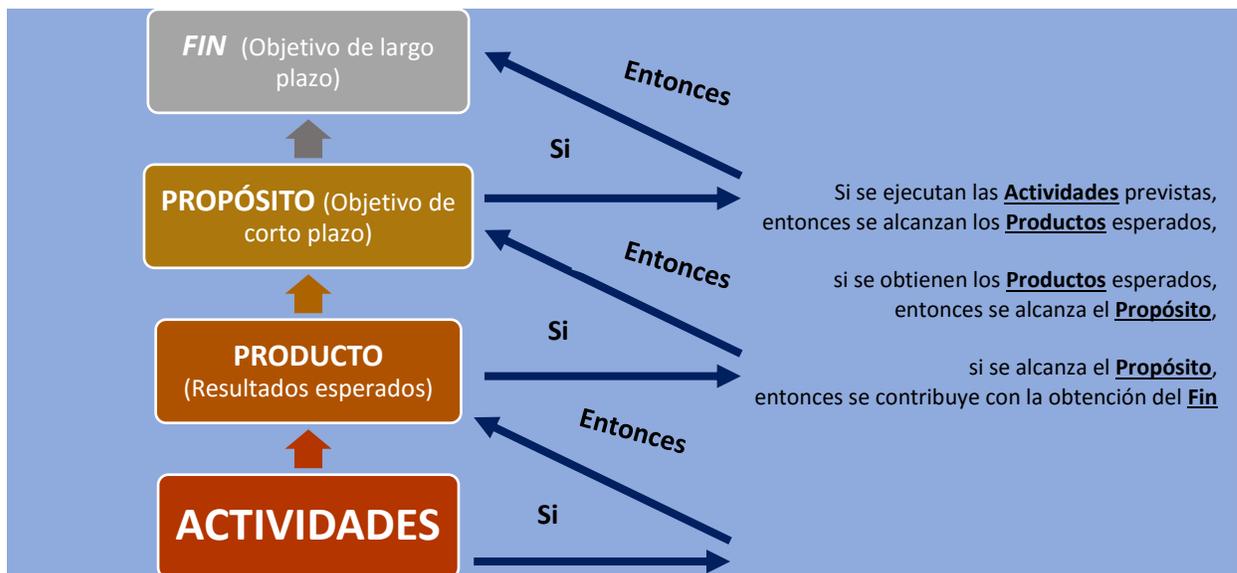
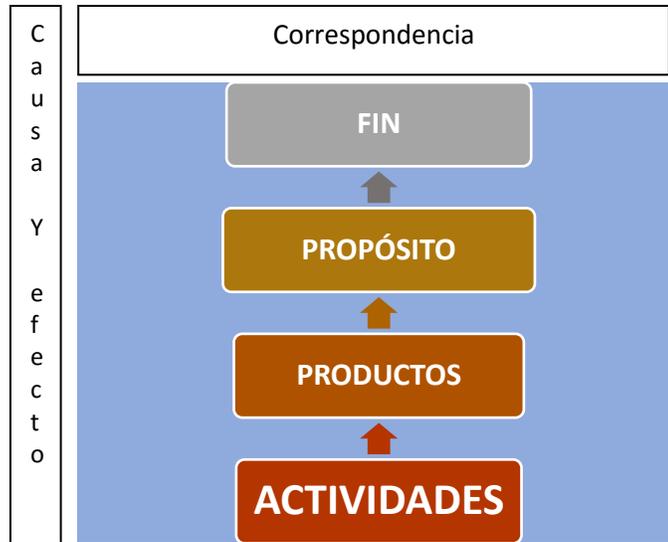
El marco lógico es entonces un instrumento que ayuda a los diseñadores de proyectos a entender mejor la naturaleza de los problemas que están tratando de resolver. Así, el cuadro del marco lógico está basado en estos dos principios básicos:

- **Primero, el encadenamiento de hipótesis**, que es un conjunto de **relaciones lógicas verticales de causa – efecto** entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles que relacionan las **actividades (insumos)**, **los resultados (o productos)**, **el propósito (objetivo inmediato de corto plazo)** y **el fin (objetivo de desarrollo)**.
- **Segundo, el principio de la correspondencia (lógica horizontal)**, que vincula cada nivel de objetivos a la medición del **logro (indicadores y medios de verificación)** y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (**supuestos /riesgos principales**).

## 2.3 Componentes del Marco Lógico

### 2.3.1 La lógica vertical

Una **hipótesis** es una proposición que establece relaciones entre los hechos; es un enunciado que se hace sobre la relación causal entre dos elementos. Por ejemplo: “el consumo de cigarrillos, produce cáncer” o “el consumo de licor en la mujer embarazada, provoca malformaciones congénitas en su hijo”. Otro ejemplo de hipótesis puede ser: “Si tomo el autobús a las 7:30 a.m. entonces llegaré a tiempo al trabajo”. En el Marco Lógico se habla entonces de “encadenamiento de hipótesis”, porque existe una relación en cadena de planteamientos hipotéticos, tal como se muestra en el siguiente recuadro:



El marco lógico ayuda a sistematizar y aplicar un enfoque sistemático y racional al diseño, ejecución y evaluación de proyectos. En los cuadros siguientes se puede apreciar que la lógica vertical postula que si contribuimos con ciertas actividades (insumos), suministraremos ciertos resultados (productos): por tanto, existe una relación necesaria y suficiente entre las actividades y sus resultados correspondientes, siempre y cuando los supuestos (factores de riesgo externo) identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución.

En el nivel siguiente de la lógica vertical volvemos a suponer una inferencia causal. Si el proyecto suministra estos resultados (o productos), y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito (la hipótesis) de logro para los beneficiarios del proyecto. Siguiendo hasta el nivel de objetivo de desarrollo (fin), si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido considerablemente a alcanzar el fin.

### 2.3.2 Lógica horizontal

En términos prácticos, la dimensión horizontal es una descripción de cómo los gerentes de proyectos, las personas responsables del monitoreo y los eventuales evaluadores(as), pueden medir el nivel de logro de los resultados esperados a cada nivel de objetivos. En los cuadros adjuntos, la segunda columna describe lo que hemos llamado "indicadores objetivamente verificables". Estos son determinados en la etapa de diseño, y deben ser medidas cuantitativas y cualitativas del estado de ejecución de actividades, resultados y propósito (efecto directo del proyecto) o la magnitud de la contribución hacia el logro del fin (impacto de desarrollo). La tercera columna explica a través de qué medios se verificarán los indicadores, especificando las fuentes de información y métodos que se emplearán. La cuarta columna a la que ya hemos hecho referencia en el punto anterior, es donde se describen los supuestos /factores de riesgo externos) que deben ocurrir para asegurar el logro de las acciones o productos de cada nivel y a su vez se transformen en lo esperado, en el objetivo del nivel superior subsiguiente.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	FACTORES EXTERNOS / SUPUESTOS.
OBJETIVO DE DESARROLLO DE LARGO PLAZO (FIN)			
OBJETIVO INMEDIATO DE CORTO PLAZO (PROPÓSITO)			
RESULTADOS			
ACTIVIDADES			

### 2.3.3 Indicadores

Los **indicadores** son el eje que define la recopilación de los datos necesarios para efectuar el seguimiento de la ejecución del proyecto y su posterior evaluación. Los indicadores deben ser especificados con cuidado y precisión. El marco lógico debe incluir indicadores para todos los niveles de objetivos, pero al mismo tiempo el número de los mismos deben ser cuidadosamente elegidos para que sean los mínimos necesarios para poder asegurar veracidad, pero con eficacia gestonaria. Al fijar indicadores, es preciso que se los defina de manera tal que queden claros los niveles de **cantidad, calidad y tiempo** requeridos de cada acción, para asegurar que se alcance el próximo nivel de objetivos. Los indicadores pueden ser desarrollados para los fines y propósito, los productos y las actividades.

Estos indicadores son muy importantes porque enmarcan las características de las respuestas operativas a los problemas que está tratando de resolver el proyecto. Además, proporcionan un punto de referencia para

la recopilación de datos en la etapa de pre-aprobación y una "carta de navegación" para guiar las actividades de gestión/monitoreo y evaluación del proyecto.

### 2.3.4 Supuestos y riesgos

Para que la lógica horizontal y la lógica vertical sean válidas, el gerente del proyecto (o su director) depende de la verificación o confirmación de los **supuestos** establecidos en la etapa de diseño. Estos se especifican, para cada nivel de objetivo en la cuarta columna del marco lógico. Quizás lo más importante de los supuestos es reconocer que se trata de factores del proyecto (y de su éxito) que están en la mayoría de los casos fuera del control de quien diseña el proyecto. Los supuestos establecen entonces las bases de la viabilidad del proyecto y a su vez articulan la relación entre las lógicas verticales y horizontales del marco lógico. Los supuestos pueden implicar riesgos para el proyecto y estos se pueden medir.

## 2.4 Estructura del Marco Lógico

Finalmente, se ha construido la estructura del Marco Lógico en una matriz, que expresa conceptualmente la lógica vertical y la lógica horizontal.

## ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO

NOMBRE DEL PROYECTO:

Fecha de Inicio:

Fecha de este sumario:

Fecha de finalización:

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	FACTORES EXTERNOS / SUPUESTOS.
<p><b>OBJETIVO DE DESARROLLO DE LARGO PLAZO (FIN)</b></p> <p>Es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el <b>impacto</b> general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las <b>fuentes de información</b> que se emplean para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) del Fin.</p>
<p><b>OBJETIVO INMEDIATO DE CORTO PLAZO (PROPÓSITO)</b></p> <p>Es la definición del impacto directo o logro a ser alcanzado por el proyecto. Constituye la idea – fuerza que le confiere razón de ser al proyecto.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir <b>metas</b> que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica <b>cantidad, calidad y tiempo</b> de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las <b>fuentes</b> en donde vamos a consignar la evidencia del logro. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los resultados. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas, memorias, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera del control de quien dirige el proyecto (son riesgos o factores externos que tienen que darse para que el proyecto tenga éxito. Nos obligan a revisar los resultados esperados, así como las actividades dependientes de éstos.</p>
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p>Son los productos o componentes que el proyecto producirá como consecuencia de la ejecución de un conjunto de actividades. Por lo general se expresan en términos de obras, servicios y capacitación que se requiere que cumplan los ejecutores del proyecto.</p>	<p>Los indicadores de los resultados esperados son descripciones breves, pero claras de las metas que se espera cumplir durante la ejecución del proyecto. Cada uno debe especificar, <b>cantidad, calidad y tiempo</b> de cumplimiento.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador(a) puede encontrar las <b>fuentes de información</b> para verificar que las metas de los resultados esperados, han sido logradas.</p>	<p>Indica los acontecimientos, decisiones o condiciones externas que tendrán que cumplirse para satisfacer el cumplimiento de los resultados esperados.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Son las tareas que el ejecutor tiene que cumplir para completar cada uno de los resultados esperados. Se confecciona una lista de actividades en orden cronológico.</p>	<p>Este casillero contiene el <b>presupuesto</b> expresado en términos de <b>cantidad, tiempo y costo</b> necesarios para satisfacer el cumplimiento de cada una de las actividades.</p>	<p>Este casillero indica donde se puede obtener información para verificar si el <b>presupuesto se gastó como estaba planeado</b>. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Condiciones o decisiones claves que tienen que suceder para completar los resultados del proyecto.</p>

Videos complementarios:

VIDEO

Ampliación del tema. Ejemplos de elaboración de proyectos utilizando el marco lógico. Recuperado de

Parte 1: <https://www.youtube.com/watch?v=Wf1UP0GcP0g>

Parte 2: <https://www.youtube.com/watch?v=Wf1UP0GcP0g>

Parte 3: <https://www.youtube.com/watch?v=90Fj-R3GsFA>

Parte 4: <https://www.youtube.com/watch?v=fErrEWuen0c>

## 2.5 Técnicas para medir resultados

En el manual de Ortegón, E., Pacheco, J.F., Prieto, Adriana (2015) se detalla unos pasos para elaborar los indicadores y medios de verificación de un proyecto.

Asegurar que un proyecto sea evaluable es una responsabilidad de los que lo formulan y, al mismo tiempo, de los que lo analizan y lo aprueban. Que un proyecto sea evaluable significa que permite:

- Entender la lógica de intervención, sus principales hipótesis y marco temporal;
- Identificar las partes interesadas y los datos clave que se deberán tomar en consideración al momento de realizar las actividades de monitoreo y evaluación.

Para facilitar la definición de estos elementos, hay que tener en cuenta algunas técnicas y recomendaciones que se presentan a continuación, para la buena definición tanto de los objetivos, indicadores y supuestos, como para construir los listados de verificación y monitoreo de supuestos.

### 2.5.1 Objetivos

Lo primero es establecer qué es un objetivo. En la metodología marco lógico, los objetivos son logros, éxitos y metas cumplidas. No son objetivos: trabajos por realizar o tareas por cumplir. Por ejemplo, al definir un objetivo, hay una gran diferencia entre, decir “aeropuerto construido” y “construir un aeropuerto”. En el primer caso “aeropuerto construido”, lleva a especificar el aeropuerto en términos de su capacidad, si es internacional o no, su capacidad de pasajeros, etc., es decir, lleva a especificar el producto o resultado que se busca, no el proceso. En el segundo caso “construir un aeropuerto”, nos lleva a especificar actividades o tareas que habría que realizar para construir el aeropuerto. Esto es importante porque establece la forma en que se medirán los objetivos, esto es, en relación con la especificación del producto o resultado que se busca.

Los objetivos deben ser:

- **Realistas**, es decir, se deben poder alcanzar con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.
- **Eficaces**, es decir, no sólo deben responder a los problemas presentes, sino a aquellos que existirán en el tiempo futuro en el que se ubica el objetivo.
- **Coherentes**, si el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro.
- **Cuantificables**, es decir, que puedan ser medibles en el tiempo.

Otra experiencia plantea los objetivos en términos del acrónimo SMART que significa que los objetivos tengan ciertas características:

<b>eEspecífico</b>	¿Qué quiero lograr?	Claro, sencillo, sin ambigüedad
<b>Medible</b>	¿Cuánto? ¿Cuál será la evidencia del logro?	Que permite valorar el cumplimiento
<b>Alcanzable</b>	¿Cómo? ¿Es acorde a recursos y posibilidades?	Ambicioso, no imposible de lograr
<b>Retador</b>	¿Por qué? Anima a realizar un esfuerzo	Motiva a la acción, impulsa al logro
<b>Temporal</b>	¿Cuándo se va a realizar el objetivo?	Sujeto a un plazo de tiempo

### 2.5.2 Indicadores

En primer lugar, en la matriz de marco lógico los indicadores definen operacionalmente lo escrito en la columna del Resumen Narrativo, aparecen en cada nivel jerárquico, y se refieren al resultado esperado al completarse un **Componente (Productos)**, lograrse el **Propósito** o lograr una contribución significativa al **Fin** del proyecto. Para el caso de las **actividades**, la columna de indicadores se ocupa del **presupuesto** de cada actividad.

#### INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS Y PRESUPUESTO ASOCIADO A LAS ACTIVIDADES

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Indicadores de fin		
Propósito	Indicadores de propósito		
Componentes	Indicadores de componente		
Actividades	Presupuesto		

Fuente: Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

Puede haber varios indicadores para cada **Componente**, como también para el **Propósito y el Fin** que persigue el proyecto. Sin embargo, esto no es necesario si con un solo indicador se puede definir adecuada y operacionalmente el objetivo. Como regla general se debe usar el mínimo de indicadores requeridos para especificar adecuadamente un objetivo.

Otra cuestión importante es que los **indicadores** requieren acuerdo con los beneficiarios y otros involucrados en el proyecto, con el propósito de evitar conflictos posteriores. Ello implica que los involucrados acuerden anticipadamente la definición del indicador y éstos deben ser escritos en forma de que cada involucrado en el proyecto pueda reconocer cuando se ha alcanzado lo deseado.

Una definición de **indicador**, en orden a lo anterior, sería; **“La especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente”**.

Por lo tanto, no sólo es importante la construcción del indicador, sino que también tiene que haber un consenso sobre lo que mide; esto le otorgará mayor credibilidad frente a los involucrados en el momento de ver los resultados que arroje una evaluación de logros de un proyecto en diferentes momentos.

Hay una segunda cuestión además de la definición operacional y los consensos respecto de los indicadores, y es que los indicadores deben, por el papel que cumplen, ser suficientes como para ser utilizados en diferentes momentos no sólo al final del proyecto. Para ello es necesario el uso de metas intermedias. El uso de metas intermedias permite conocer cómo se está avanzando hacia la meta o indicador final. Esto nos puede indicar atrasos o desviaciones y la necesidad de tomar acciones correctivas.

### I. Pasos para la formulación de indicadores

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante considerar los siguientes pasos para la formulación de indicadores:

#### Ejemplo:

#### PASOS PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

##### 1er Paso - Objetivo especificado

Los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz.

##### 2º Paso - Cantidad

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (pasan de una producción "x" a "y").

##### 3er Paso - Calidad

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y") manteniendo la misma calidad (e.g., peso de los granos) de la cosecha de 1992.

##### 4º Paso - Tiempo

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y") entre octubre de 1994 y octubre de 1996, manteniendo la misma calidad (e.g., peso de los granos) de la cosecha de 1992.

• **Especificación del Objetivo.** El primer paso es especificar el objetivo (Fin, Propósito y Componentes) de manera clara. Se recomienda: separar la causa del efecto, usar frases sencillas y breves y eliminar múltiples objetivos. Los objetivos se definen para cada uno de los niveles jerárquicos. A modo de ejemplo de una buena definición de objetivos sería:

- Para **Fin**: “Contribuir a la reducción de enfermedades causadas por impurezas en el agua.”
- Para **Propósito**: “La población rural sigue prácticas higiénicas.”
- Para **Componentes (Productos)**: “Comunidades en la región occidental abastecidas de agua potable”. “Personal de servicios de salud pública capacitados.”

Teniendo en cuenta los niveles jerárquicos hay que pasar a especificar en los indicadores en términos de cantidad, calidad y tiempo, de este modo hay que:

- Especificar en términos de **Cantidad**. Es decir cuánto queremos producir o lograr.
- Especificar en términos de **Calidad** para establecer un estándar sobre el cual comparar.
- Especificar en términos de **Tiempo** para establecer cuándo se logrará el objetivo.

También debería identificar el grupo meta (¿Para quién?) y dónde (lugar/área) se aplicará el proyecto.

Una vez formulado el indicador, es necesario establecer metas intermedias para ver como avanza el proyecto.

Para el ejemplo siguiente podríamos establecer un cuadro de metas para el “rendimiento” (R), mayor producción por hectárea y “calidad” (C) en pesos de los granos, para ello podemos utilizar una tabla como la siguiente.

META	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
RENDIMIENTO	R1	R2	R3
CALIDAD	C1	C2	C3

Puede notarse que se especifica cuánto será el rendimiento que se alcance el primer año (R1), el segundo (R2) y el tercero (R3). Del mismo modo, cuál será la calidad del grano que se espera, en términos de peso de los granos (C1, C2, C3), para los diferentes años como metas intermedias del proyecto. Esto permite establecer para el proyecto, desde antes de la ejecución, resultados esperados que pueden verificarse en el tiempo, esto significa dar credibilidad a la evaluación respecto de comparar lo planificado con lo real obtenido en la ejecución del proyecto.

Este aspecto es importante ya que además permite dirigir la evaluación hacia los aspectos relacionados con mejorar ciertas condiciones iniciales. Por el contrario, si el diseño del proyecto carece de estos análisis, las evaluaciones tanto intermedias como sumativas pierden objetividad y puede ser base para seudo evaluaciones.

Del mismo modo las metas de los indicadores sirven para apoyar la gerencia del proyecto. Al inicio de la ejecución del proyecto alguien tendrá que hacerse cargo de su funcionamiento y las metas sirven para establecer el compromiso del gerente de acuerdo con los recursos y resultados previstos; de tal modo que tanto quien ejecuta, como el “dueño” del proyecto, tengan claridad en los desempeños, tanto en el sentido de responsabilidad, como en el de exigencia. Por ello, el uso de metas para los indicadores apoya el monitoreo de los proyectos y la buena relación entre gerente y “dueño”. p.32 a 35

## II. Papel del indicador en los proyectos

Hay que tener en cuenta, cuando se formula un indicador, el papel que juega, ya que no sólo es de definir operacionalmente el objetivo, sino que además nos ayuda en el monitoreo y evaluación, ya que permite mostrar logros ubicando el proyecto en cuanto a sus avances y también permite actividades de “mercadeo” del proyecto.

¿Cuántas veces los encargados, de promocionar una iniciativa o solicitar apoyo para la implementación o funcionamiento de un proyecto, encuentran dificultades para mostrar las bondades o para interesar a inversores? En este sentido un buen apoyo pueden ser los indicadores.

Del mismo modo ocurre en el monitoreo y evaluación de un proyecto, respecto de cómo establecer que un resultado sea una medida de éxito de un proyecto, o más aun cómo se establece una medida para los logros de un proyecto, en esto el papel del indicador es fundamental. En este sentido el indicador va clarificando y aportando contenido al objetivo, por un lado lo define operacionalmente de tal manera que provee una base para el monitoreo y evaluación y permite de este modo demostrar si se han cumplido los objetivos.

### Papel del Indicador

- Definir operacionalmente los objetivos, componentes o productos esperados. Al definir operacionalmente el Propósito y los Componentes, se informa y facilita a todos los involucrados lo que se espera a cada nivel del proyecto.
- Provee la base para un buen Monitoreo y Evaluación del proyecto: Los buenos indicadores proveen recursos concretos y un efectivo proceso para llevar a cabo el monitoreo y las evaluaciones formativas y sumativas. En efecto, sin indicadores cualquier monitoreo y evaluación es casi imposible.
- Permite demostrar si los objetivos y componentes del proyecto han sido logrados o no. Esto ayuda en dos cosas: \*Ubica el estado del proyecto: Las metas intermedias permiten al Gerente de Proyecto conocer cómo se está progresando e identificar áreas donde medidas correctivas pueden ser necesarias para mejorar la probabilidad de alcanzar el Objetivo de Desarrollo (Propósito) del proyecto. \*Permite un posible mercadeo del proyecto: Otro aspecto importante de los indicadores es que alimentan los trabajos de mercadeo del proyecto al público y a las altas autoridades y pueden ayudar en las estrategias de relaciones públicas.

Por otra parte, ubica el estado del proyecto y además si es bien llevado permite ser utilizado en el mercadeo del proyecto.

El buen diseño de los indicadores finalmente nos permite detectar puntos de aprendizaje, al hacer correcciones o destacar bondades del proyecto en todas sus etapas.

### 2.5.3 Medios verificadores

En el Manual de Ortegón, E., Pacheco, J.F., Prieto, Adriana (2015) describen que en la matriz de marco lógico los medios de verificación indican dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores, por esto es necesario tomar algunas precauciones al momento de redactarlos. Demás está decir que así como los indicadores, los medios de verificación deben ser prácticos y económicos y que proporcionan, ambos, la base para supervisar y evaluar el proyecto.

<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>			
<b>Resumen narrativo de objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

**Fuente:** Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.

#### I. Precauciones para establecer los medios de verificación

i. La columna de Medios de Verificación debe ser abordada como “notas al pie” en un documento formal, bien presentado, con indicación de fuentes exactas. Requiere que se considere la disponibilidad de la información. Con frecuencia hay la tentación de escribir “datos del Ministerio de Agricultura” o “datos de cuentas nacionales”, sin determinar:

- si dicha información está disponible con la regularidad requerida;
- con la actualización requerida;
- con la desagregación requerida
- con la frecuencia requerida.

ii. Si la información es importante y no está disponible, hay que agregar una Actividad (o Componente) y presupuestarla. En este sentido modifica en parte la Matriz de Marco Lógico inicial, al agregar una nueva actividad y por lo tanto también el presupuesto; si fuera necesario agregar éste como componente, también habría que establecer los indicadores necesarios para ese componente.

iii. Es importante hacer las preguntas siguientes:

- ¿Quién lo necesita?
- ¿Por qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Con qué grado de detalle?

Las respuestas a estas preguntas nos permiten determinar qué persona lo necesita, alguna autoridad, el gerente del proyecto o los mismos beneficiarios. Del mismo modo podemos identificar instituciones públicas o de investigación. Si respondemos ¿Por qué?, conocemos la motivación del que necesita la información, la cual puede ser para toma de decisiones, divulgación, evaluaciones o de interés dentro del ámbito de la investigación; informando así, sobre algunas características específicas de lo que debemos informar.

#### **Medios de verificación**

##### **Indicador**

3.550 viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos, residentes de barriadas, para julio de 1997.

##### **Medios de Verificación**

- Registros de ventas de la Oficina de Bienes Raíces, número de ventas y fecha de las ventas.
- Datos sobre el nivel de ingreso de los compradores, de encuestas.
- Datos sobre el lugar de residencia previa de los compradores, de la Oficina de Bienes Raíces.

Es importante saber en qué momento se necesita, pues esto indica periodicidad en la obtención de la información y el grado de detalle, indicando un poco los esfuerzos y costos en que se pueden incurrir. Una información más agregada es más fácil de obtener, por lo tanto es más barata, sin embargo cuando ésta es demasiado específica o particular, puede no estar disponible y puede llevar algunos esfuerzos obtenerla lo que podría implicar costos mayores.

Para obtener la evidencia o información se puede en algunos casos recurrir a fuentes normales, pero hay veces en que la recolección de datos o información debe hacerse especialmente. Esto implica costos asociados a las actividades de recolección de información, por tanto hay que saber quién financiará esas

actividades o quien las ejecutará ya que tendrá que existir un responsable de hacerlo. Debido a que la recolección de información indica recursos y estos cuestan dinero hay que determinar qué cantidad razonable de información se requiere, por lo que no es llegar y determinar de una vez el medio de verificación. En esto hay que tomar en cuenta costo de la información y el beneficio que cierta cantidad requerida de información significa para el proyecto. p.39 a 41

## 2.6 La movilización de recursos

¿Cuál es la importancia de utilizar los recursos locales en un proyecto? ¿Cómo se puede motivar a los miembros de la comunidad para contribuir a un proyecto? ¿Cuáles son algunos de los beneficios y riesgos del financiamiento externo?

Todo proyecto exige recursos, tanto recursos humanos como recursos materiales. Sin embargo, la cantidad y naturaleza de estos recursos pueden variar en gran medida entre un proyecto y otro. Cuando se examinan las diferentes estrategias con el propósito de diseñar proyectos específicos para llevarlas a cabo, es importante considerar la cantidad y tipo de recursos que exigirá cada proyecto. Luego, hay que evaluar cada proyecto, preguntando: ¿cuáles podemos realizar con recursos locales y para cuáles necesitamos recursos externos?

### 2.6.1 Los recursos locales

Mientras elabora el diseño de un proyecto e identifica los recursos humanos y materiales necesarios, una pregunta que surge es: ¿Cuáles son los recursos mínimos que necesitamos para iniciar el proyecto?

En etapas tempranas e iniciales es recomendable comenzar con proyectos que se pueden realizar con recursos propios o locales. Es preferible iniciar con un proyecto a escala pequeña para luego pasar a mayor escala. Por su naturaleza, los proyectos pequeños son más fáciles de administrar. Estos proporcionan valiosas experiencias, que después pueden servir para diseñar y ejecutar otros proyectos más complejos. Permiten mayor aprendizaje por medio del ensayo y error que los proyectos financiados externamente, ya que sólo tienen que responder a las exigencias propias o de la comunidad misma y no a las exigencias de una institución externa donante. Además, la experiencia generada por medio de la ejecución de un proyecto realizado con recursos propios o locales prepara al individuo o a la comunidad para diseñar y ejecutar nuevos proyectos con recursos externos.

Adicionalmente, sería un error pensar en los recursos sólo en términos de dinero. El dinero es sólo un medio para adquirir recursos humanos y recursos materiales, que son lo que realmente necesitamos. Si pensamos en los recursos humanos y materiales necesarios, podemos descubrir que hay formas de adquirir algunos de ellos sin dinero, por medio de la colaboración voluntaria o por medio de contribuciones.

### 2.6.2 La motivación para contribuir: confianza, transparencia y rendición de cuentas

En un proyecto comunitario si se le ha planeado en consulta con la comunidad, esta se sentirá en apropiación del proyecto y tendrá la voluntad de colaborar en todo lo que puede. Pero si la comunidad siente que el proyecto le es impuesto o que no es propio, será mucho más difícil movilizar las contribuciones. Si un agente

externo decide apoyar un proyecto desea saber cómo está siendo aplicada su contribución y que se destina a su propósito pactado. El proyecto puede generar los mecanismos para garantizar la **confianza**.

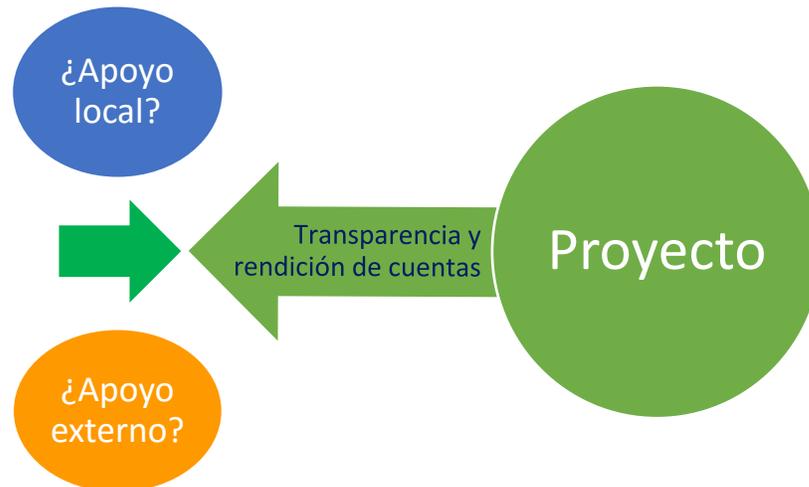
El compromiso con la **transparencia** y la **rendición** de cuentas son fundamentales. Si es necesario movilizar contribuciones regulares, es muy importante proveer informes a la comunidad y a los donantes sobre el progreso del proyecto, para que todos estén informados cómo sus contribuciones están cumpliendo con su propósito y sirviendo de acuerdo a lo solicitado. Además, el proyecto podrá movilizar contribuciones locales cuando está produciendo algún servicio a la comunidad y cuando las cuentas son claras y transparentes para todos.

El proyecto debe adelantarse, y no esperar que le soliciten informes. En los **procedimientos** debe quedar clara la frecuencia y el medio de presentación. Estos **mecanismos** ayudan a crear un ambiente de **confianza** para todos. Los mismos mecanismos deben ser un reflejo de la rendición de cuentas, la transparencia y de la accesibilidad para todos.



### 2.6.3 El apoyo externo

Cuando un proyecto exige apoyo externo para su realización, hay que averiguar cuáles organizaciones



podrían dar estos aportes. Ante todo, es recomendable averiguar si existe algún tipo de lista que mencione las diferentes organizaciones que trabajan a nivel comunitario, provincia, país o región.

Es importante revisar la información de la organización externa ya sea en su sitio web, conversando con algún representante o con alguna persona que haya sido apoyada por este donante anteriormente. A través de este contacto se pueden integrar intereses comunes y recomendaciones. Cuando se hace esto se establecen objetivos comunes, se desarrolla una visión y comprensión común y pueden resultar en el establecimiento de alianzas. Asimismo, existe una mayor probabilidad de que la organización acepte la propuesta, ya que ha sido participe en su elaboración.

Si se toma la decisión de realizar un proyecto con apoyo de una agencia externa, hay que tener cuidado de no crear una relación de dependencia. En primer lugar, la comunidad ha de prevenir que la organización no introduzca cambios en el proyecto que distorsionan su propósito. Asimismo, es preferible no crear una relación de dependencia económica perpetua. Lo ideal es que el aporte de la agencia externa sirva como un punto de arranque para ayudar al proyecto a iniciarse y llevar a cabo un ciclo completo de actividades. Aún más, podría contemplar lo que sucederá después de que termine el financiamiento, para que las actividades iniciadas puedan continuar, en alguna escala diferente, o a cargo de la comunidad y recursos propios.

Adicionalmente, podría tomar en cuenta que las organizaciones donantes frecuentemente esperan contrapartes a su donación, ya sea en tiempo, bienes o dinero. Trabajar sobre esta condición es muy favorable ante los diferentes donantes y, además, le da sostenibilidad financiera al proyecto.

Finalmente, se deben evitar dos errores posibles: Primero, realizar un proyecto sólo con base en la disponibilidad de fondos, sin tomar en cuenta las verdaderas prioridades de la comunidad. Segundo, escribir proyectos sólo por pensar que a la agencia externa le gustaría, sin considerar las necesidades locales reales o el contexto actual y los desafíos para cumplirlo en la realidad.

## 2.7 La elaboración de un documento de proyecto

### 2.7.1 Contenidos básicos para una propuesta de proyecto

- 1. Página Titular**
- 2. Índice de contenido**
- 3. Resumen Ejecutivo**
- 4. Antecedentes y Justificación:** (Responde a la pregunta ¿por qué?)
- 5. Organizaciones Participantes:** (Responde a la pregunta ¿con quiénes?)
- 6. Descripción del Proyecto**
  - 6.1 Propósito (Responde a la pregunta ¿qué?)
  - 6.2 Objetivos (Responde a la pregunta ¿qué?)
  - 6.3 Metodología de Trabajo (Responde a la pregunta ¿cómo?)
  - 6.4 Administración (Responde a la pregunta ¿cómo?)
  - 6.5 Personal (Responde a la pregunta ¿con quiénes?)
  - 6.6 Supuestos Claves
- 7. Elementos Estratégicos**
- 8. Cronograma de Actividades** (Responde a la pregunta ¿cuándo?)
- 9. Monitoreo y Evaluación** (Se relaciona con las cuatro preguntas)
- 10. Presupuesto** (Responde a la pregunta ¿con qué?)
- 11. Apéndices o Anexos**
  - 11.1 Sistema de Evaluación
  - 11.2 Información sobre la Comunidad o Institución
  - 11.3 Cuadros Estadísticos o Mapas

### 2.7.2 Formulación de la propuesta de proyecto

La lista de contenidos anterior puede parecer extensa, sin embargo, si se ha trabajado bien en el diseño del proyecto, basado en los cuatro elementos de propósito, metodología, recursos humanos y recursos materiales y se ha desarrollado el marco lógico, entonces, la elaboración del documento simplemente consiste en describir el diseño de manera ordenada.

- 1. Página Titular:** En esta página se escribe el nombre del proyecto, el nombre de la organización que la presenta y la comunidad donde se ubica la organización.

Hoja de Datos: Se encabeza la página con el nombre del proyecto seguido por los siguientes titulares con sus respectivos datos:

Presentado por: organización

Persona para contactar: nombre, dirección apartado postal, teléfono y correo electrónico

Área de enfoque: tema de trabajo o área de trabajo

- 2. Índice de Contenido:** En esta página se menciona cada uno de los encabezamientos del documento, comenzando con el resumen ejecutivo, para que el lector rápidamente sepa lo que está incluido.
- 3. Resumen Ejecutivo:** En 1 o 2 páginas se trata de dar un resumen de los puntos más importantes del proyecto, incluyendo su propósito, las estrategias principales y los beneficios esperados. Al final se incluye el monto total del presupuesto.

El propósito de esta página es dar un panorama completo del proyecto en pocas palabras. En ocasiones los donantes ni siquiera leen el proyecto entero, si el resumen ejecutivo no despierta su interés. Por eso, es muy importante escribir el mejor resumen posible.

Aunque se coloca el resumen ejecutivo al principio del documento, *generalmente se escribe de último*. Así, se puede referir al resto del documento y guiarse al escribir el resumen.

- 4. Antecedentes y Justificación:** Esta sección sirve para justificar la necesidad de realizar el proyecto.

Normalmente se inicia describiendo en términos generales el problema que el proyecto intenta solucionar, sea éste de analfabetismo, salud, cambio climático, género, debilidad organizacional, o cualquier otra área con que se relaciona el proyecto. Si se pueden incluir algunos datos, fotos o estadísticas al respecto, mucho mejor, aunque no es un requisito.

Como muchas veces es más fácil conseguir datos a nivel nacional o departamental que a nivel de la microregión o comunidad, se puede iniciar describiendo el problema a nivel macro y luego seguir diciendo "Estos problemas de... también existen en la comunidad de..." e incluir un relato descriptivo a nivel comunitario.

Después de describir el problema, se presentan en forma resumida algunas ideas generales acerca de la forma de enfrentarlo. Estas ideas normalmente se basan en elementos del marco conceptual del área programática en que se basa el proyecto y a veces incluyen algunos elementos del marco conceptual del desarrollo en general. Lógicamente se habla de los elementos más relacionados con la metodología que va a utilizar el proyecto.

Esta sección sobre "antecedentes y justificación" no tiene que ser larga. Entre 1 a 2 páginas es suficiente.

- 5. Organizaciones Participantes:** El propósito de esta sección es dar una idea de la experiencia y enfoque de la organización, u organizaciones, que estarán trabajando en el proyecto. El fin es dar

una respuesta a la pregunta implícita: ¿Tiene esta organización la capacidad de realizar un proyecto de esta naturaleza?

Por eso, es importante hablar de la experiencia de la organización, o aun de miembros de ella, en el área específica del proyecto, o en el campo del desarrollo en general.

Además se puede hablar de la capacitación que ha recibido la organización o sus miembros en áreas de desarrollo y también brevemente de la filosofía o marco conceptual que la organización tiene hacia el desarrollo en general y el área programática en particular.

Si se ha realizado un proyecto experimental relacionado con el área programática, es importante describirlo brevemente, así como los resultados que logró.

Puesto que esta sección no debe ser demasiada larga, si quiere agregar más detalles sobre la organización, puede hacerlo en un anexo.

6. **Descripción del Proyecto:** Esta sección, con sus sub-secciones, contiene la mayor parte del diseño del proyecto y, por lo tanto, debe ser clara y bien ordenada.

**6.1 Propósito:** Se redacta el propósito del proyecto, así como se ha definido.

**6.2 Objetivos:** Se redacta cada uno de los objetivos específicos del proyecto, poniéndolos en un orden lógico, generalmente basado en el orden cronológico en que se iniciará su realización. Para mayor claridad y comprensión, se enumera cada uno de los objetivos.

**6.3 Metodología de Trabajo:** Se explica brevemente el enfoque metodológico que utilizará el proyecto, mencionando las principales estrategias y líneas de acción y relacionándolas con las actividades. El propósito es dar una visión más amplia de la forma de proceder del proyecto. En esta explicación es bueno poner énfasis en estrategias innovadoras del proyecto o estrategias que son claves para su éxito.

**6.4 Personal:** Se hace una lista del personal, o recursos humanos, que requiere el proyecto. En cada caso se especifica el número de cada tipo de personal y una breve descripción de sus responsabilidades.

7. **Elementos Estratégicos:** Se explica de qué forma enfocará el proyecto a ciertos elementos estratégicos, tales como la participación, la sostenibilidad, enfoque de género y otros que pueden incidir en el proyecto específico.

**7.1 Participación:** Si el proyecto involucra la participación de la comunidad, como debería ser, es aconsejable explicar el tipo de participación que el proyecto contempla, así como los mecanismos para fomentar y mejorar la participación que se utilizará. Ejemplos de estos últimos podrían incluir el "Convenio de Responsabilidades Compartidas" y la capacitación en el uso de "la capacidad de consulta".

**7.2 Sostenibilidad:** En términos generales, y para muchas ocasiones, un proyecto eficaz es un proyecto sostenible. La sostenibilidad se refiere a las posibilidades de seguir con el proyecto, o algunos aspectos de este, después de la finalización del proyecto formal. Esto puede ocurrir de dos formas.

- 1) Si el proyecto ha contenido elementos de capacitación, se pueden analizar las probabilidades de que las personas capacitadas sigan aplicando lo que han aprendido, y bajo cuáles circunstancias, para promover el bienestar de la comunidad.
- 2) Si se trata de un proyecto experimental existe la posibilidad, según el nivel de éxito logrado, de expandirlo al nivel de un proyecto piloto. Si se trata de un proyecto piloto, es posible realizar una réplica en gran escala.

En algunos temas, por ejemplo de **Género**, se explica cuáles medidas están incluidas en el proyecto para tomar en cuenta en la sostenibilidad el elemento del género, tales como metas diferenciadas por género, metodologías que facilitan la participación de la mujer u objetivos que responden a ciertas necesidades urgentes que tienen las mujeres.

**8. Cronograma de Actividades:** Se recomienda presentar el cronograma de actividades por medio de una "Tabla Gantt", que consiste en una matriz que relaciona a cada una de las actividades principales del proyecto con los meses (en el tiempo) durante los cuales se realizará dicha actividad. En la siguiente tabla se incluye un pequeño ejemplo elaborado para un proyecto de alfabetización de 12 meses de duración.

ACTIVIDAD / MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Reunión comunitaria para ejecutar el proyecto	X											
Charlas de promoción en organizaciones comunitarias	X	X										
Apoyo a los líderes en animar a población meta a inscribirse	X	X										
Inscripción y organización de las clases	X	X	X									
Capacitación para alfabetizadores				X								
Clases de alfabetización				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Supervisión y monitoreo de las clases		X	X	X	X					X	X	
Reuniones coordinación y refuerzo para los alfabetizadores			X	X	X		X			X	X	
Conseguir materiales de fácil lectura de otras instituciones			X	X	X		X			X	X	
Clausura							X					X
Evaluación del Proyecto												X

**9. Monitoreo y Evaluación:** Se explica brevemente el sistema de monitoreo y evaluación que se utilizará. Además de explicar qué personal estará a cargo del monitoreo y evaluación y la frecuencia con qué se realizará el monitoreo, se puede explicar cómo se evaluará y se verificará el cumplimiento de los objetivos en cada nivel de la ejecución. Si son muchos, se puede incluir estos detalles en un anexo.

**10. Presupuesto:** Es importante elaborar un presupuesto detallado de los gastos del proyecto, indicando el monto de los diferentes rubros. Si el proyecto va a ser presentado a una organización donante, es recomendable preguntar de antemano si tienen un formato especial para la presentación del proyecto y presupuesto.

Primero, se dividen todos los rubros, en 4 categorías generales: servicios personales, insumos, administración, y equipo.

**Servicios personales:** Se refiere a todos los pagos que se harán durante el proyecto en forma de sueldos, honorarios o pagos por contrato de servicios profesionales. Al calcular estos costos, se debe tomar en cuenta que se incluya el porcentaje correspondiente por cargas sociales e impuestos.

**Insumos:** Se refiere a aquellos materiales que hay que comprar para el proyecto y que son consumidos por el proyecto mismo, tales como folletos y fotocopias.

**Administración:** Incluye alquileres de oficinas, pago de suministros, servicios públicos (agua y luz), comunicaciones (teléfono e internet), encomiendas, etc.

**Equipo:** Se refiere a lo que se compra para uso en el proyecto y que queda para la organización o los beneficiarios después del proyecto, tales como muebles, pizarras, computadoras, etc.

Bajo cada una de estas categorías se hace una lista de los detalles que corresponden, y del costo de cada uno, analizada de la siguiente manera:

					CONTRAPARTES		
Detalle	Unidad	Costo por unidad	# Unidades	Total	Recursos Propios	Donante 1	Donante 2

**Detalle:** Describe en pocas palabras el rubro para el cual se necesita esta suma de dinero: coordinador(a) del proyecto, suministros, alquiler de local, folletos, alimentación, pizarras, etc.

**Unidad:** En una palabra identifica la unidad básica que se usa para calcular el costo (metros, días, meses).

**Costo por Unidad:** Se registra el costo por cada unidad. Por ejemplo, si el coordinador(a) del proyecto recibe un sueldo de \$550/mes, se escribe \$550. Si cada folleto cuesta \$8, se escribe \$8.

**Número de Unidades:** Se escribe el número total de unidades para el cual se está calculando el gasto. Si el proyecto es de 1 año, y se ha calculado el sueldo mensual, entonces en esta columna se pone 12. Si se ha puesto el precio de cartilla por copia, y se necesitan 100, se escribe 100.

A veces el cálculo del número de unidades es un poco más complicado. Por ejemplo, si en 3 ocasiones 20 personas viajan, y la unidad que se ha puesto es "viaje", entonces el número de unidades es 60.

**Total:** Se multiplica el costo por unidad por el número de unidades para conseguir el costo total por este ítem.

**Contrapartes: Donante-Organización propia-Beneficiarios:** Se indica con una "X" quién va a responder por cada gasto: el donante, la organización que está presentando el proyecto, o los beneficiarios del proyecto (comunidad o participantes). Los donantes siempre piden cierta contraparte o colaboración por parte de la organización o los beneficiarios del proyecto. Así, es importante incluir el valor de esta colaboración en la propuesta.

Por ejemplo, si alguien presta una habitación para utilizar como oficina del proyecto, se le puede asignar un monto monetario justo. Sin embargo, para que valga como contraparte, es necesario que la persona extienda un recibo mensual que se puede usar en la contabilidad del proyecto.

Se puede consultar con el donante sobre cómo registrar los aportes voluntarios para que se tomen en cuenta en la contraparte.

## EJEMPLO

### PRESUPUESTO DEL PROYECTO X PARA EL PERIODO Y EN MONEDA Z

DETALLE	Unidad	#	Costo por Unidad	Número Unidades	Total	Contrapartes	
						RR. Donante	RR. Propios
<b>GATOS SERVICIOS DE PERSONAL</b>							
Coordinadora del proyecto (tiempo parcial)	mes	1	\$650	12	\$7,800	\$3,900	\$3,900
Cargas sociales	mes	1	\$297	12	\$3,564	\$1,782	\$1,782
<b>GASTOS INSUMOS TALLERES</b>							
Hospedaje para participantes (30 participantes)	día	30	\$40	3	\$3,600	\$3,600	
Alimentación durante la capacitación	día	30	\$25	4	\$3,000	\$3,000	
Materiales de capacitación	unidad	30	\$12	30	\$10,800	\$10,800	
Guías para los el maestro	unidad	30	\$6	30	\$5,400	\$5,400	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>							
Alquiler de oficina	mes	1	\$150	12	\$1,800	\$0	\$1,800
Servicios públicos	mes	1	\$55	12	\$660	\$660	
Suministros de oficina	mes	1	\$35	6	\$210	\$210	
<b>GASTOS EN EQUIPO</b>							
Equipo de cómputo	unidad	1	\$450	1	\$80	\$80	
<b>TOTAL</b>					<b>\$36,834</b>	<b>\$29,352</b>	<b>\$7,482</b>

**11. Anexos:** En los anexos se incluye cualquier información adicional que puede ser de interés para comunicar una mayor comprensión del proyecto, pero que no es directamente parte del proyecto mismo.

Si desea explicar en detalle algunos aspectos de la organización y la capacidad que tiene para realizar el tipo de proyecto que está proponiendo, tal vez basado en las diferentes capacitaciones que han dado los maestros rurales en este curso, lo puede explicar en otro anexo.

Asimismo, si se está utilizando una metodología innovadora en el proyecto, que quiere explicar en forma más completa, también se lo puede incluir. Por ejemplo, si el proyecto se basa en un "Convenio de Responsabilidades Compartidas" entre varias organizaciones de la comunidad, podría ser interesante incluirlo en un anexo, como una muestra del apoyo al proyecto de las organizaciones comunitarias y el nivel de cooperación que existe.

En breve, cualquier material suplementario que se considera pertinente para comprender más a fondo el enfoque del proyecto y sus detalles, puede ser incluido en los anexos.