

## Descripción: Unidad 2

Video: Unidad 2. Marco lógico

Recuperado en [https://youtu.be/ssMR6Q\\_NmuY](https://youtu.be/ssMR6Q_NmuY)

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 conexas 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**).

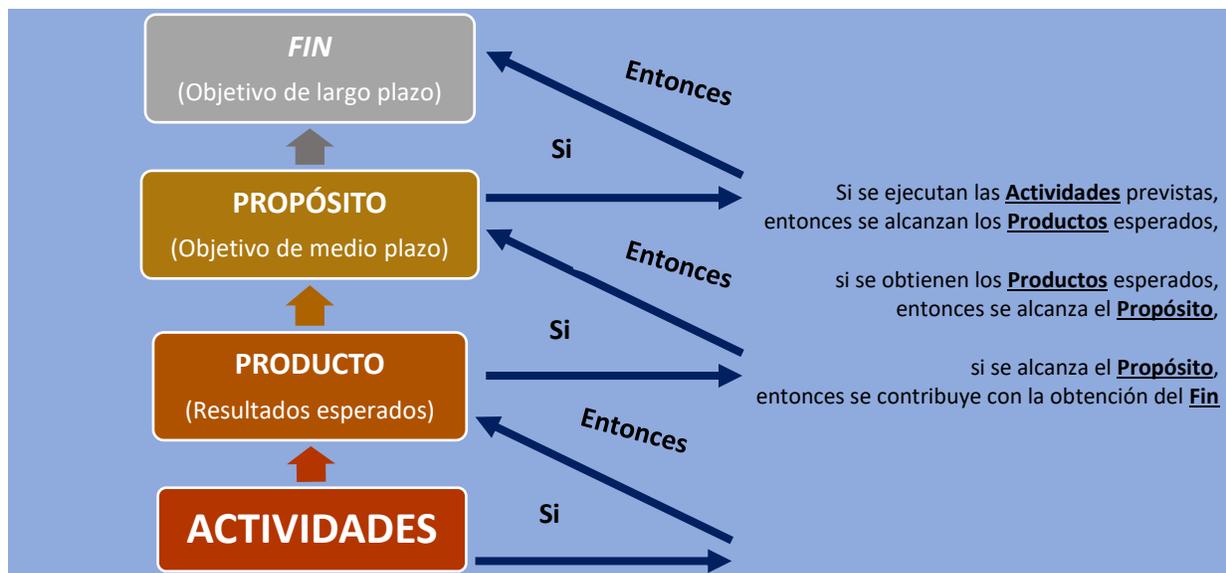
## 2.3 Componentes del Marco Lógico

### 2.3.1 La lógica vertical

Todo proyecto comprende un encadenamiento de resultados. En la lógica vertical, dicho encadenamiento está dado por las actividades que llevan a los productos, los productos que llevan al propósito, y el propósito que contribuye al fin.

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 **productos** (resultados): por tanto, existe una relación necesaria y suficiente entre las actividades y sus productos 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 **productos** (o resultados), 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 del **fin** último u objetivo de desarrollo, si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido considerablemente a alcanzar el fin.

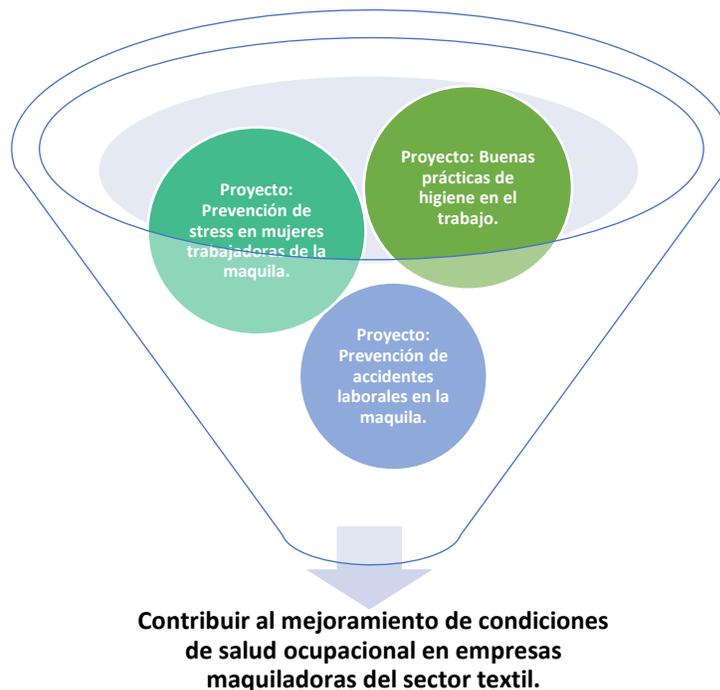
Enseguida se ofrecen en detalle las definiciones de cada uno de los elementos de la lógica vertical, Alvarez, J.L. (2009), p.36 a 48.

### 2.3.1.1 Fin

El fin constituye el objetivo más elevado al cual contribuye el proyecto. Tiene que ver con los aspectos de más largo plazo y, desde luego, con la visión que el organismo ejecutor se ha trazado para sí. En su formulación el fin (conocido también como objetivo de largo plazo) responde a las preguntas: ¿Qué se busca alcanzar en el más largo plazo, con este proyecto? ¿Cuál es el impacto final que se desea obtener?

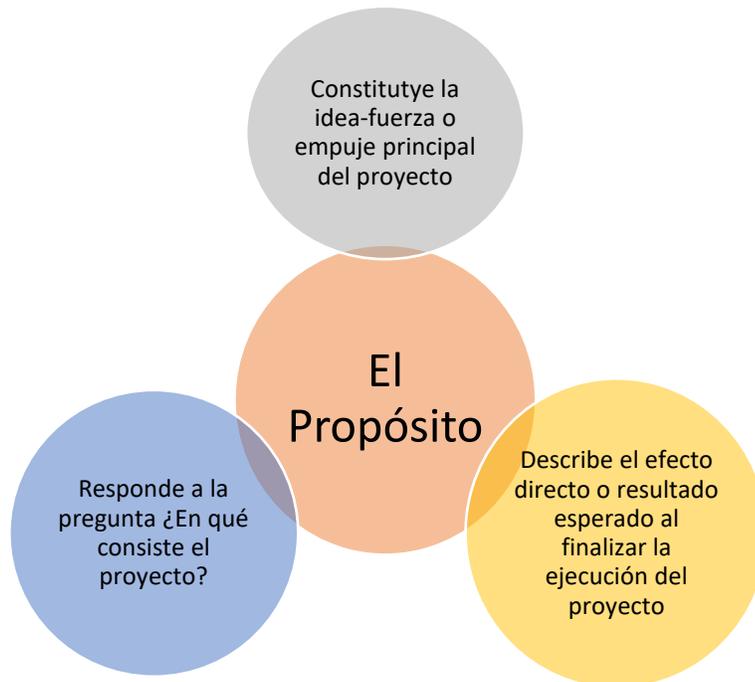
Por lo general el fin se expresa siempre como una contribución. La razón de ello estriba en que el proyecto, cualquiera que éste sea, no garantiza absolutamente el logro del fin, puesto que se trata de un enunciado de largo plazo, de una imagen objetivo que se tiene y por lo tanto para llegar a ella, serán necesarios distintos esfuerzos de desarrollo.

Por lo antes dicho, podemos encontrar que diversos proyectos comparten un mismo fin. Por ejemplo:



Debido a una restricción técnica, en el Marco Lógico, el Fin u objetivo de largo plazo es solamente uno.

### 2.3.1.2 Propósito



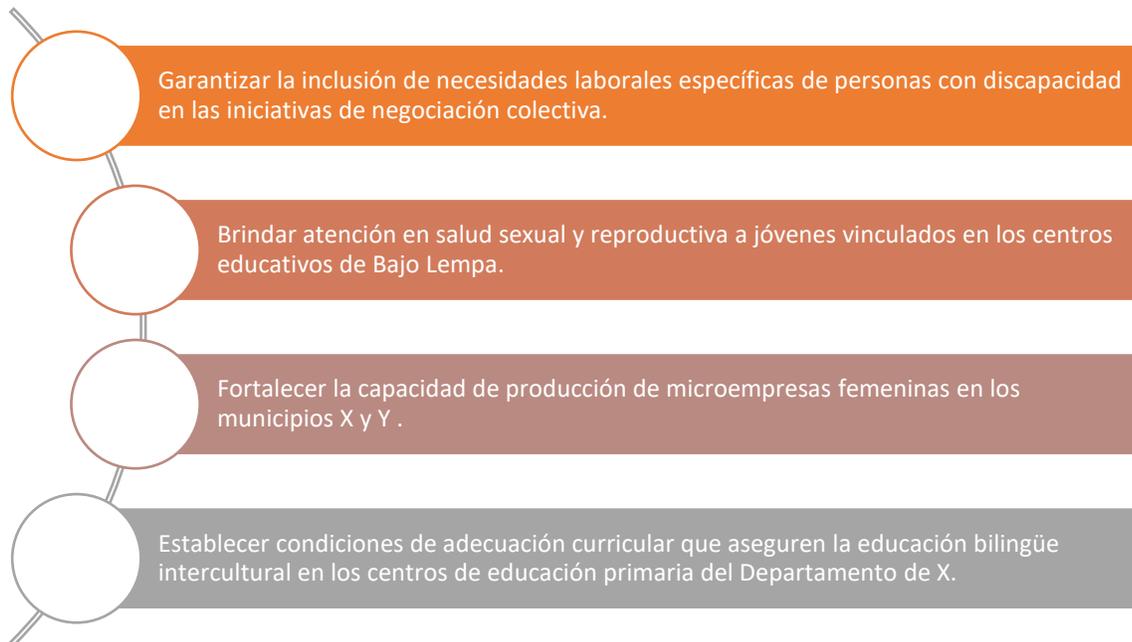
El propósito (conocido también como Objetivo de Desarrollo) es el logro o aspiración concreta que se pretende alcanzar con el proyecto, con miras a influenciar la solución de una situación o problema. Describe el efecto directo o resultado esperado al finalizar el período de ejecución de un proyecto. Enuncia en términos específicos la razón de ser del proyecto. El enunciado del propósito responde a la pregunta: ¿En qué consiste el proyecto? ¿Cuál es el tipo de transformación concreta o efecto que buscamos alcanzar?

El propósito constituye la idea-fuerza o empuje principal del proyecto. Para que el propósito logre expresar con claridad el tipo de transformación buscada, es indispensable haber formulado de antemano el problema o situación problema, ya que de lo contrario, puede fácilmente desviarse la atención respecto a lo que verdaderamente se desea alcanzar.

Se recomienda hacer uso de la técnica del árbol de problemas, el cual es un método lógico utilizado en la planeación de proyectos para discutir, identificar, analizar y presentar gráficamente el problema central de una situación, con las causas que lo producen y sus consecuencias o efectos, tal y como se explicó en el primer módulo.

Al igual que el Fin, el propósito de un proyecto es solamente uno. A manera de sugerencia, para una adecuada redacción de un enunciado de Propósito, se recomienda utilizar un infinitivo verbal.

Algunos ejemplos de **propósito** en el ámbito de diferentes tipos de proyectos, podrían ser:



El propósito debe enunciar cómo será la situación al finalizar el período de implementación del proyecto. Es decir, una vez que haya concluido el ciclo de desembolsos provenientes de la cooperación y cuando el programa de actividades haya llegado a su fin. Es, en síntesis un efecto o efectos buscados en el mediano plazo.

De esta forma, el propósito es la idea central a partir de la cual se puede evaluar y monitorear un proyecto. Viene a ser como la columna medular de un esqueleto y estará calificado por un conjunto de metas o indicadores que servirán de “baremo” (conjunto de normas para evaluar algo) para dimensionar el efecto buscado con el proyecto.

En el proceso de elaboración de un marco lógico, se recomienda comenzar con el enunciado del propósito; para ello conviene acudir al árbol de problemas y convertir el problema central o principal en un enunciado en términos positivos que refleje esta idea fuerza del propósito.

### 2.3.1.3 Productos

Son a un nivel más específico los logros particulares, o resultados concretos que se espera obtener mediante la puesta en marcha de un conjunto de actividades y que constituyen condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el propósito.

A manera de ejemplo, los productos son como los peldaños de una grada que conducen a un nivel superior (el propósito). Se obtienen en el corto plazo, o más concretamente, a lo largo de la vida del proyecto.

Los productos o resultados parciales se comprenden mejor cuando se expresan en forma de participio verbal o de gerundio, es decir, como si ya se hubiesen obtenido o se estuviesen alcanzando. Por ejemplo:

El concepto de “**resultados parciales**” y –eventualmente- “**objetivos específicos**”, o “**componentes**”, son sinónimos para referirse a la noción de **PRODUCTO** que se emplea en el marco lógico.



De acuerdo con los principios esbozados, en un diseño de Marco Lógico deberán existir tantos productos como sean necesarios y suficientes para alcanzar el propósito.

Durante la ejecución de un proyecto, la gerencia o el equipo coordinador del proyecto es absolutamente responsable de la consecución de los productos.

#### 2.3.1.4 Actividades

Las actividades constituyen el peldaño más bajo en la lógica vertical del Marco Lógico. Se trata de conjuntos de tareas o acciones que son necesarios llevar a cabo para la obtención de cada uno de los productos.

Su enunciado, se facilita cuando se emplea el verbo en su forma infinitivo, o bien como sustantivos. Por ejemplo:

- Diseño y facilitación de talleres
- Contratación de Instructores
- Alquiler de locales para capacitación
- Edición e impresión de libros de texto

Es importante confeccionar un listado detallado de las actividades, ya que ello constituye el punto de partida del plan de ejecución del proyecto. No obstante, en la matriz del marco lógico no deben aparecer en forma detallada, sino más bien de manera agregada en grandes tipos de actividades, las cuales pueden agruparse en categorías o por componentes.

### 2.3.2 Lógica horizontal

Video: Unidad 2. Indicadores y medios de verificación

Recuperado en <https://youtu.be/9xX34kANark>

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, productos 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** (o los **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
<b>FIN</b> OBJETIVO DE DESARROLLO DE LARGO PLAZO			
<b>PROPÓSITO</b> OBJETIVO DE MEDIANO PLAZO			
<b>PRODUCTO</b> RESULTADOS CORTO PLAZO			
<b>ACTIVIDADES</b>			

La lógica horizontal del Marco Lógico está compuesta por tres elementos, a saber; **los indicadores objetivamente verificables, los medios de verificación y los supuestos o factores de riesgo.**

#### 2.3.2.1 Los Indicadores Objetivamente Verificables (IOVs)

Los IOVs son una medida explícita y objetivamente verificable de los resultados esperados en todos los niveles del Marco Lógico. Un buen diseño de proyecto debe establecer por anticipado lo que debe medirse u

observarse para demostrar el progreso. Esto, indiscutiblemente nos ayuda a centrarnos en la evidencia antes que en meras opiniones.

Para cada nivel de logro o intención de la lógica vertical (fin, propósito, productos) es posible establecer indicadores objetivamente verificables. Estos indicadores, la mayoría de las veces son cuantitativos, aunque también los hay cualitativos. Deben suministrar una evidencia real del logro, de tal manera que proponentes y escépticos puedan coincidir respecto a lo que se desea alcanzar.

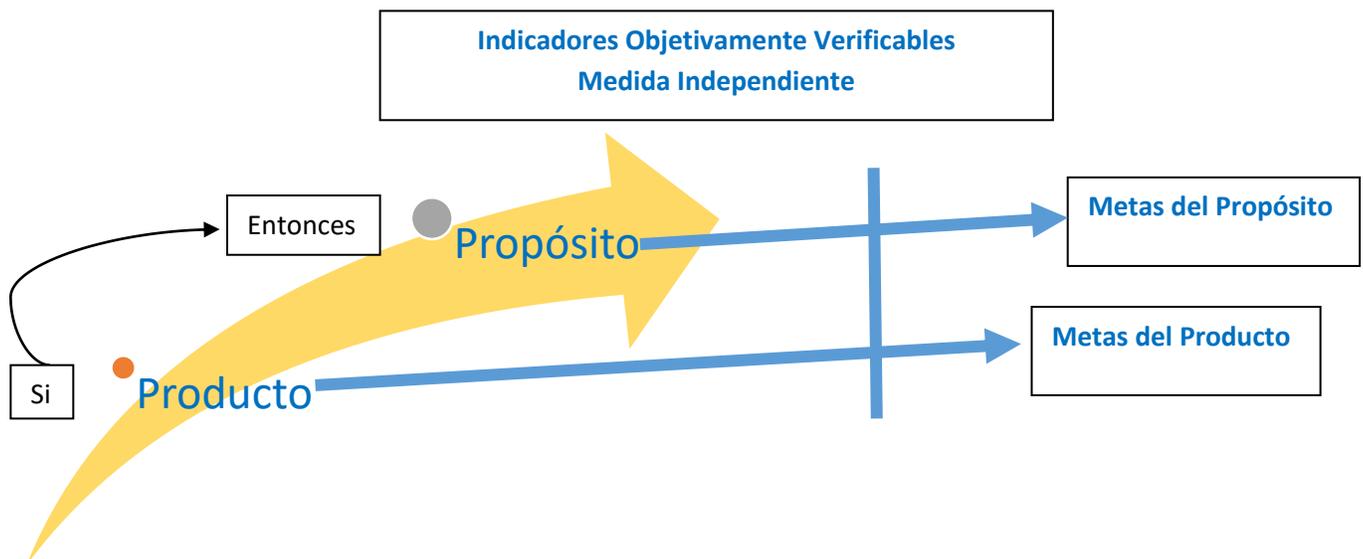
### Características de los IOVs

- **Constituyen una medida independiente**

Sabemos que no es posible utilizar una unidad de medida, igual al objeto que se mide. Por ejemplo: las papas se miden en kilogramos o en libras; el agua en litros, galones o metros cúbicos. A esto se refiere esta primera característica de los IOVs. Siguiendo el principio de encadenamiento de hipótesis, no se puede demostrar el entonces, por la mera existencia del si. Se requiere contar con unidades de medición independientes que den cuenta de aquello que se intenta medir.

Como toda herramienta estas tienen limitaciones y en la realidad no siempre existe estas relaciones directas de causa - efecto.

En los proyectos de desarrollo, lo anterior significa que nos vemos obligados a calificar el logro que deseamos obtener, con unidades de medida independientes, en torno a las cuales se adquiere consenso.



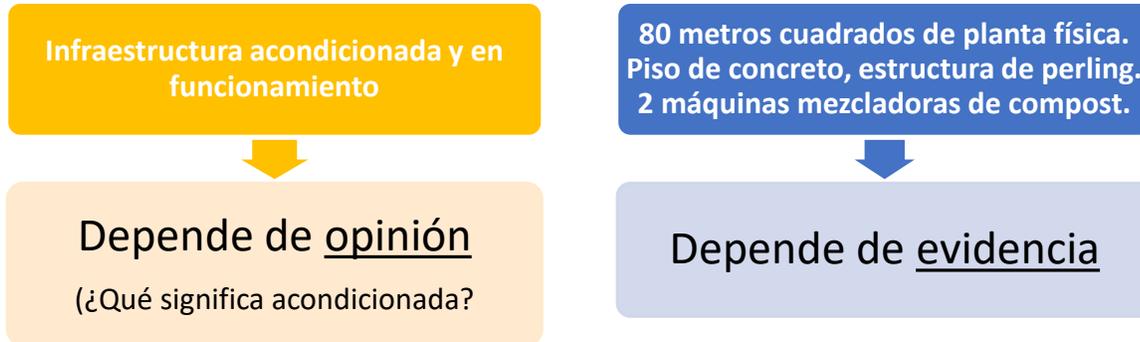
No se debe demostrar el ENTONCES por la mera existencia del SI. Se requiere contar con medidas independientes

- **Son objetivamente verificables**

Los IOVs se expresan de manera tal que nadie tenga duda de lo que se propone. En este enfoque las cosas no dependen de la opinión, sino de la evidencia. En otras palabras, el éxito se medirá mediante indicadores que puedan verificarse, sin importar que éstos sean cualitativos o cuantitativos.

### Verificable

Evaluación del Logro del Proyecto Depende de Evidencia y no de Opinión



Debe tomarse en cuenta que la construcción de los indicadores objetivamente verificables debe elaborarse en forma consensuada, en consulta con los/las participantes del proyecto. Una adecuada discusión sobre los indicadores, ayudará a precisar qué y cómo se va a medir el proyecto.

- **Los Indicadores se expresan en forma de metas**

La última característica importante de los indicadores es que se expresan en forma de metas. Esto quiere decir que a la hora de enunciar los IOVs, habrá de tenerse especial cuidado para que éstos efectivamente queden expresados como las metas del proyecto.

Para asegurarse de que las metas están adecuadamente planteadas, conviene seguir cuatro pasos básicos que consisten en: a) la definición del indicador, b) la definición de un marco cuantitativo, c) la definición de un marco cualitativo y d) la definición de un marco de tiempo.

LOS INDICADORES SE EXPRESAN EN TERMINOS DE METAS  
SE DEBEN DEFINIR ESPECIFICAMENTE LOS NIVELES LOGRADOS

¿Cuánto? (Cantidad)  
¿Cuán bien? ¿De qué tipo? (Calidad)  
¿Para cuándo? (Tiempo)

**Primer Paso: Identificar el Indicador**

- Porcentaje de centros educativos con adecuación curricular

**Segundo Paso: Definir un marco cuantitativo**

- 80% de centros educativos con adecuación curricular

**Tercer Paso: Definir un marco cualitativo**

- 80% de centros educativos con adecuación curricular para personas con discapacidad

**Cuarto Paso: Definir un marco de tiempo**

- 80% de centros educativos con adecuación curricular para personas con discapacidad entre marzo-julio 2010

En resumen, los **indicadores objetivamente verificables**, representan las señales que permiten determinar hasta qué punto el proyecto ha cumplido lo propuesto.

- *Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.*
- *Especifican de manera precisa cada nivel de logro (productos, propósito, fin).*
- *Establecen metas para analizar en qué medida se ha cumplido lo planeado.*

**Ejemplos de IOVs:**

Producto	IOVs
Padres y madres de familia sensibilizados respecto a la importancia de la Educación en Población para sus hijos e hijas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 campaña de radio y tv sobre familia y educación, entre abril-octubre de 2012</li> <li>• Editados 15.000 trípticos informativos sobre la nueva currícula en Educación en Población, a partir de mayo 2012.</li> </ul>

Los indicadores adecuadamente elaborados, en el marco de un proyecto, permiten de manera sencilla el establecimiento de un sistema de monitoreo. De ahí que es de fundamental importancia asegurarse no solamente de que midan lo esencial, sino también de que su consecución no sea de alto costo.

### Mejorando el enunciado de los IOVs

Enunciados Inapropiados	Enunciados Apropriados
Incremento de la productividad del personal de las instituciones que apoya a la MIPYME en los Departamentos	<b>Al menos 50% del personal de instituciones de apoyo a MIPYMES, mejorando sus prácticas de atención en los Departamentos de Estelí y Nueva Segovia, a partir de enero 2010</b>
900 empresarios han mejorado la eficiencia en los procesos empresariales	<b>900 empresarios/as utilizan TICs en los procesos administrativos de sus empresas, a partir de enero 2010</b>
Un mayor número de empresarios y comunidad en general conocen del marco jurídico laboral de las personas con discapacidad	<b>Cobertura de difusión del marco jurídico laboral de las personas con discapacidad se amplía al menos en un 30% del sector empresarial entre julio y diciembre de 2009.</b>
Se reproduce material relacionado con el tema de Educación en Población	<b>Entre Mayo y Noviembre de 2010, se han reproducido al menos 20.000 ejemplares de material existente relacionado con Educación en Población.</b>

#### 2.3.2.2 Medios de Verificación

Señalan dónde se puede obtener la información sobre los indicadores, para verificar que los logros propuestos se alcanzaron. Se presentan en la tercera columna del marco lógico, frente a cada uno de los indicadores.

Los medios de verificación pueden ser, por ejemplo: estadísticas, videos, encuestas, entrevistas, visitas de campo, etc.

En un diseño de proyecto, los medios de verificación constituyen elementos claves para ampliar el concepto del proyecto. Así por ejemplo, muy a menudo los medios de verificación a la altura del propósito del proyecto, generan la necesidad de establecer nuevos productos.

En el Marco Lógico, los medios de Verificación a la altura del Propósito ayudan a identificar más y nuevos Productos (Resultados) esperados. Y a la altura de Productos (Resultados), los Medios de Verificación ayudan a identificar más y nuevas actividades.

	IOVs	Medios de verificación	Supuestos
<b>Propósito</b>		●	
<b>Productos</b>		●	
<b>Actividades</b>		●	
		●	

### 2.3.2.4 Los supuestos

Los **supuestos** (también conocidos como **riesgos externos del proyecto**) son los factores o condiciones externas, que no dependen de quien diseña el proyecto, los cuales pueden afectar el enlace existente entre los diferentes tipos de resultados que el proyecto busca alcanzar. Son factores que influyen la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo, pero que escapan del control de quien elabora el diseño.

Estas condiciones, son consideradas como hipótesis y deben colocarse en la cuarta columna del marco lógico. Las hipótesis sirven de respuesta a la pregunta siguiente: “¿cuáles son los factores externos que el proyecto no controla y que son susceptibles de obstaculizar la ejecución del proyecto y su sostenibilidad?”.

Evidentemente, son condiciones o factores conocidos que al traerlos al marco lógico, nos permiten tomar medidas para minimizar o mitigar la probabilidad de que ocurra y pueda dar al traste con el proyecto.

En el marco lógico, los supuestos pueden enunciarse de manera positiva o negativa. Lo importante de ellos es que comporten una situación o circunstancia de riesgo.

## Complementario:

Otros ejemplos de Indicadores y medios de verificación:

### Ejemplo: PASOS PARA LA ELABORACIÓN 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 2015.

#### 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 2017 y octubre de 2018, manteniendo la misma calidad (e.g., peso de los granos) de la cosecha de 2015.

### Ejemplo: MEDIOS DE VERIFICACIÓN

#### Indicador

3,550 viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos, residentes de barriadas, para julio de 2017.

#### 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.

## 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 finalización:

Organización ejecutora:

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	FACTORES EXTERNOS / SUPUESTOS
<p><b>OBJETIVO DE DESARROLLO DE LARGO PLAZO</b></p> <p style="text-align: center; font-size: 1.2em;"><b>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 DE MEDIANO PLAZO</b></p> <p style="text-align: center; font-size: 1.2em;"><b>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>OBJETIVOS DE CORTO PLAZO</b></p> <p style="text-align: center; font-size: 1.2em;"><b>PRODUCTO</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</b> de información 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>

## 2.5 La movilización de recursos

Video: Unidad 2. Movilización de recursos

Recuperado en <https://youtu.be/fsERQTm8V-s>

¿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?

### 2.5.1 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.

### 2.5.2 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.

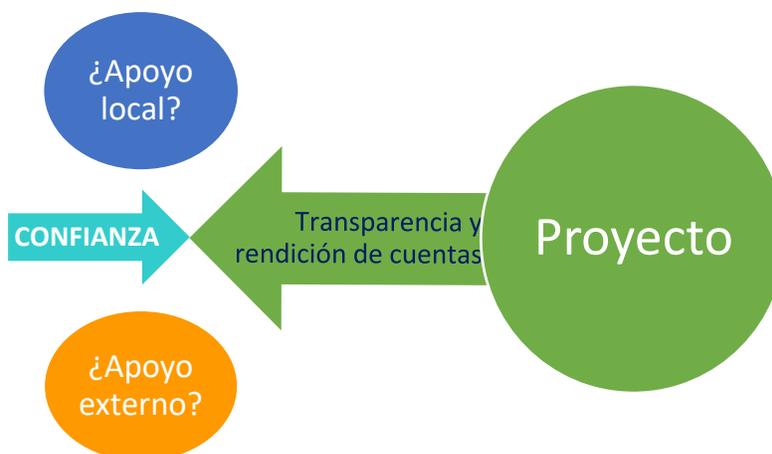


### 2.5.3 El apoyo externo

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.

## 2.6 La elaboración de un documento de proyecto

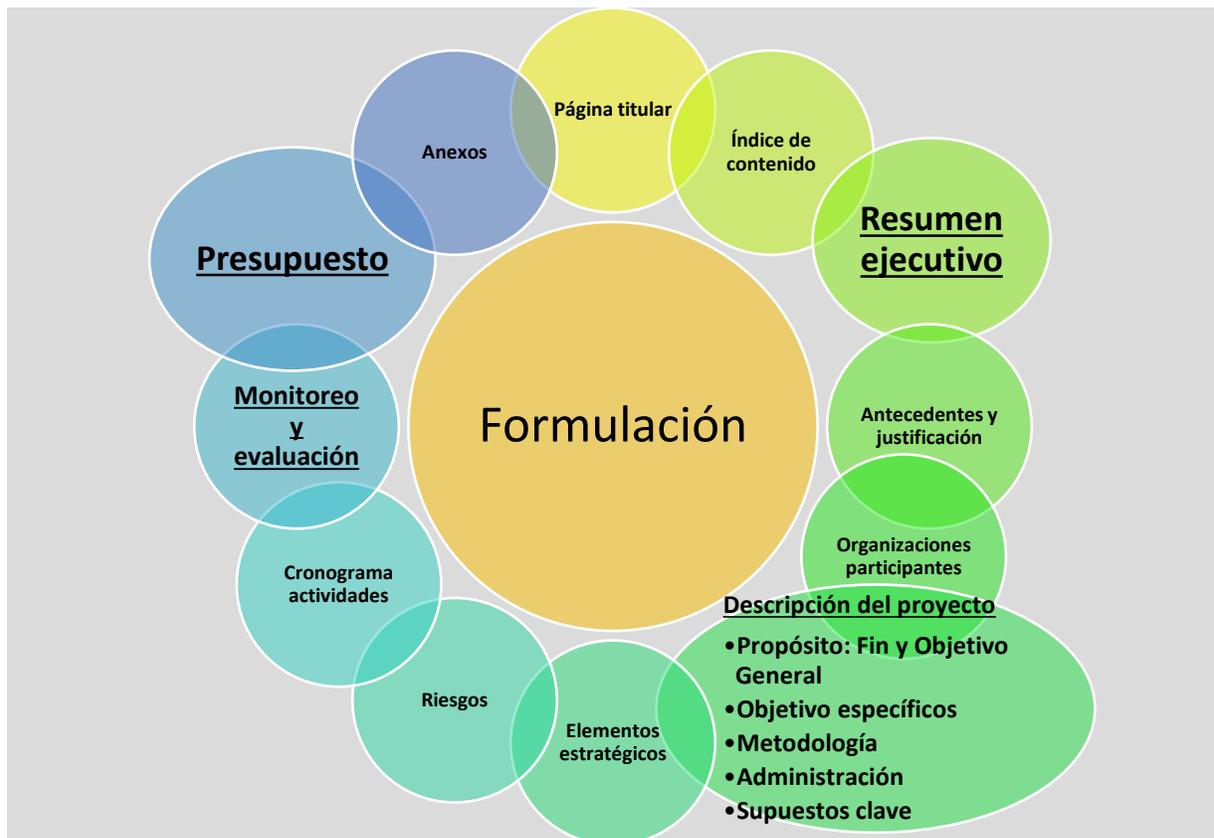
Video: Unidad 2. Formulación del proyecto

Recuperado en <https://youtu.be/0yjPmIReROU>

### 2.6.1 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



## 2.6.2 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. Incluya el monto del presupuesto y el monto a solicitar apoyo.

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:

Detalle	Unidad	Costo por unidad	# Unidades	Total	CONTRAPARTES		
					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.