

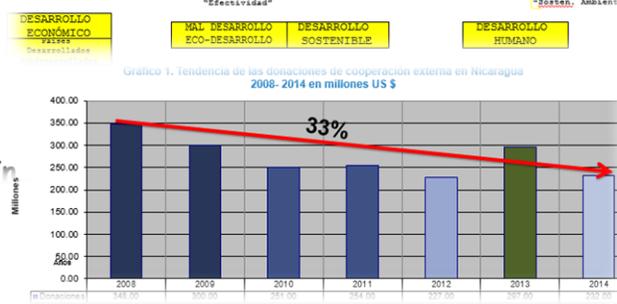
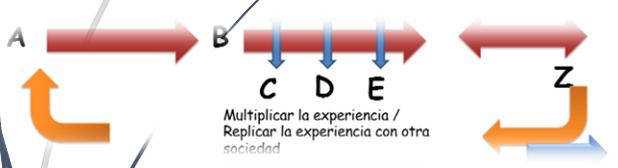
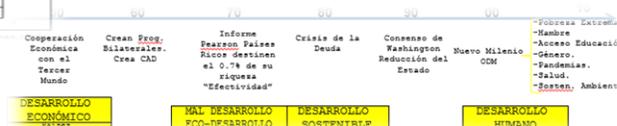
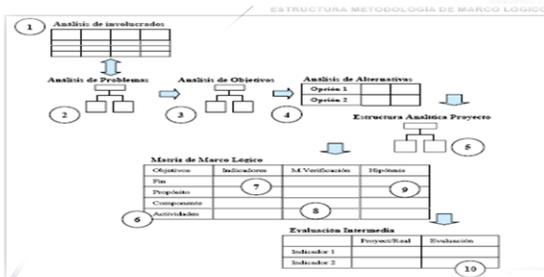


6-4-2018

Asignatura de Formulación y Evaluación de Proyecto

Carrera de Psicología

Módulo de Seguimiento 1
Parcial 2018



Keith Narvaez Ismael, Ing. MSP
URACCAN - DCE, CIUDAD DE BILWI 06 DE ABRIL 2018

Contenido

Pág.

1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA.....	2
3 PLAN TEMÁTICO.....	2
4 Desarrollo.....	2
La Cooperación Externa A dónde queremos ir... Conferencia	2
Unidad 1-fundamentos básicos en la formulación de proyectos	8
Unidad 2- Marco Lógico como herramienta de planificación	15
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS (1)	18
ANÁLISIS DEL PROBLEMA (2).....	21
ANÁLISIS DE OBJETIVOS (3).....	25
IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS (4)	30
ESTRUCTURA ANALITICA DEL PROYECTO (5)	35
Matriz del marco Lógico (6)	37
La Evaluación intermedia 7.....	40
5 LISTA DE REFERENCIAS	41
6 GLOSARIO.....	42

1 INTRODUCCIÓN

La signatura de formulación y evaluación de proyecto, es una asignatura fundamental en la vida de las y los estudiantes universitarios de las diferentes carreras que cursan. Es un primer paso en donde las y los estudiantes reformula, reflexionan, proponen y formulan sus ideas sociales, creativas e innovadoras, dirigidas a un grupo social, para su vida profesional y familiar, encaminado en la solución de un problema, o el aprovechamiento de una oportunidad, o alguna potencia no explorada.

Las y los estudiantes al cursar la asignatura deberán y tendrán la capacidad de formular y presentar un proyecto, este proyecto estará acorde a un análisis de los anteceden y los contextos actuales que enfrenta Nicaragua, en la vida de los proyectos, pero, sobre todo, esos aspectos que son fundamentales para nuestras Regionales Autónomas de la Costa Caribe, como son: comunidades indígenas, territorio, autonomía, interculturalidad, genero, medio ambiente, cosmovisiones, entre otros elementos.

Para dar salida a esto, la asignatura contara con 64 horas de clases (Presenciales y no presenciales), divididas en cuatro unidades de clases de manera sistemática, y un espacio de presentación y defensa de sus proyectos finales.

Para esta propuesta del módulo de estudio, solo se presentará las unidades 1 y 2 de la asignatura y temáticas de interés vista en el aula de clase, las que se trabajará para el examen del primer parcial de la asignatura de formulación y evaluación de proyecto.

2 OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA

1. Manejar los fundamentos básicos en la formulación de proyectos
2. Comprender el marco lógico como herramienta de planificación en los proyectos
3. Manejar las bases teóricas de seguimiento y evaluación de proyectos.
4. Desarrollar estrategias de gestión de proyectos
5. Reflexionar sobre la importancia que tiene el estudio de la psicología general para su futuro profesional.
6. Aprender la importancia del trabajo en equipo y llevarlo a la práctica.

3 PLAN TEMÁTICO

Tabla 1. Plan temático

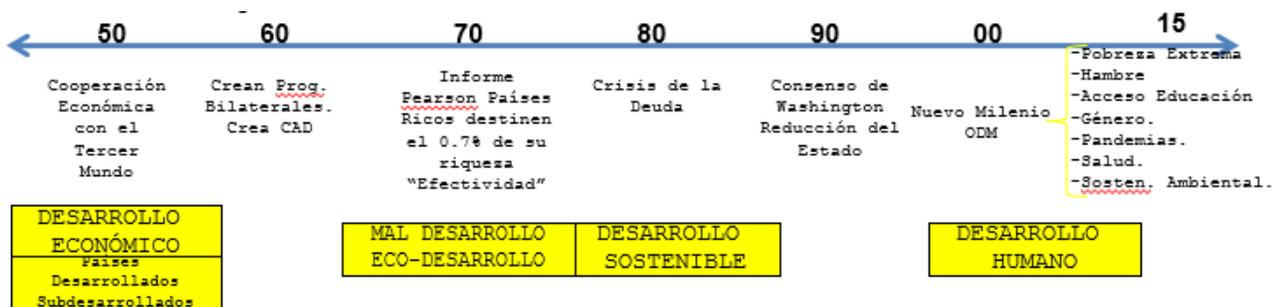
Unidad	Organización de las clases		
	CT	CP	Total
1 - Fundamentos básicos en la formulación de proyectos.	4	4	8
2 - El marco lógico como herramienta de planificación.	6	8	14
3 - Gestión de proyectos	8	15	23
4 - Seguimiento y evaluación de proyectos	5	10	15
Presentación y defensa de proyecto Final			4
TOTAL			64

4 Desarrollo

La Cooperación Externa A dónde queremos ir... Conferencia

Varios conceptos de desarrollo y numerosas estrategias políticas se han puesto en juego en el tablero mundial, desde el final de la segunda guerra mundial. En las tres décadas posteriores a la segunda guerra mundial, el concepto de desarrollo se entendió fundamentalmente como un proceso de características exclusivamente económicas.

El Desarrollo se entendía como un proceso con distintas etapas, similares para todas las economías y por lo tanto dependía exclusivamente de que dichas economías emprendieran las medidas establecidas.

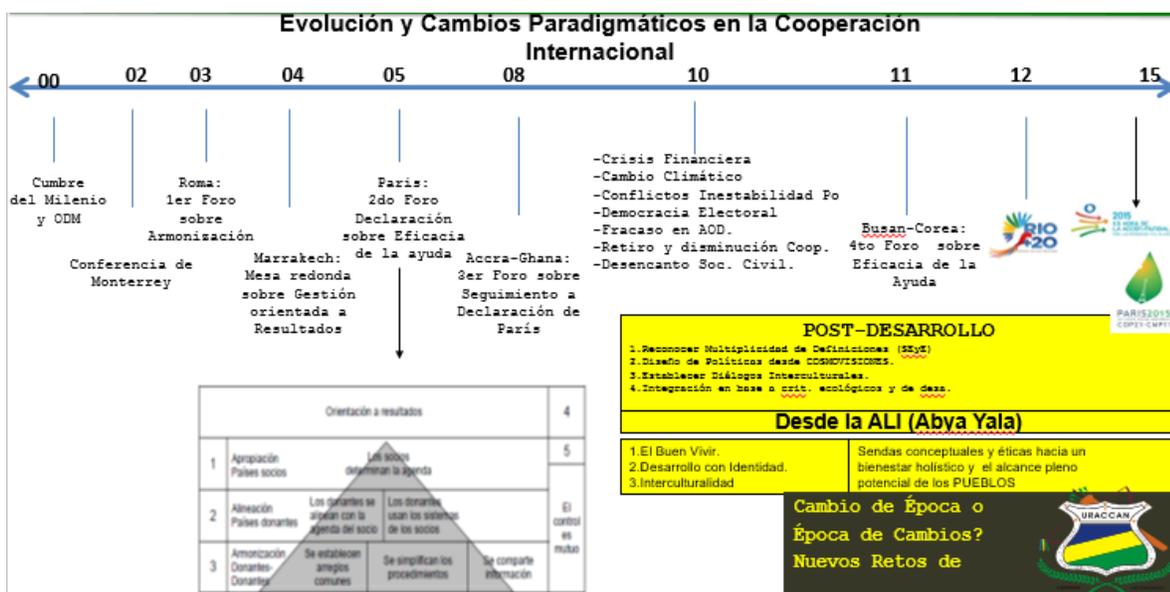


La **crisis de la deuda latinoamericana** también conocida como la "década perdida de América Latina", fue una crisis financiera que se desarrolló a inicios de los años 1980, cuando los países latinoamericanos alcanzaron un punto en donde su deuda externa excedió su poder adquisitivo y no eran capaces de hacer frente a los compromisos adquiridos de pago.

Entre 1975 y 1982, la deuda latinoamericana con los bancos comerciales aumentó a una tasa anual acumulativa de 20,4%. Esto llevó a que Latinoamérica cuadruplicara su deuda externa de 75 mil millones de dólares en 1975 a más de 315 mil millones de dólares en 1983, lo que significaba el 50% del producto interno bruto (PIB) de la región.

El término **Consenso de Washington** fue acuñado en 1989 por el economista John Williamson para describir un conjunto de diez fórmulas relativamente específicas el cual consideró que constituía el paquete de reformas "estándar" para los países en desarrollo azotados por la crisis, según las instituciones bajo la órbita de Washington, D.C. como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos.¹ Las fórmulas abarcaban políticas que propugnaban la estabilización macroeconómica, la liberalización económica con respecto tanto al comercio como a la inversión, la reducción del Estado, y la expansión de las fuerzas del mercado dentro de la economía doméstica.

Algunas evoluciones desde el 2000 al 2015, en relación a la cooperación



Culminando el 2015, se empieza nuevos contextos en relación a la cooperación, el Objetivo desarrollo sostenible 2015 - 2030:



Proveído en colaboración con TROLLBACK + COMPANY | TheGlobalWellnessInstitute.com | +1 212 426 1310
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor contactar a: dpc@trollback.com

Este objetivo tiene su principio en las 5 "P", Los 17 objetivos y 169 metas estimularán la acción en las 5 esferas- las 5 "P". importantes para la humanidad y el planeta:



People (gente, la humanidad): Poner fin a la pobreza y al hambre, lograr que todas las personas alcancen la igualdad y dignidad, en un ambiente saludable.

Planet (el planeta, la tierra): proteger al planeta de la degradación, incluyendo mediante el consumo y producción sostenible, manejo sostenible de los recursos naturales y tomar acción urgente sobre el cambio climático, para apoyar las necesidades de la presente y futuras generaciones.

Prosperity (Prosperidad): garantizar que todos los seres humanos gocen de la prosperidad y tengan vidas productivas y que el progreso tecnológico, económico y social esté en armonía con la naturaleza.

Peace (paz): sociedades justas, inclusivas y pacíficas, libres del miedo y la violencia. No puede haber desarrollo sostenible sin paz y no habrá paz sin desarrollo sostenible.

Partnership (asocio, asociación, colaboración, solidaridad): movilizar recursos para implementar la agenda a través de una asociación global para el desarrollo sostenible, fortaleciendo la solidaridad y centrada en los más pobres y vulnerables, con la participación de todos los países, todos los actores y toda la gente.

Reflexión: Si se cumple con esta agenda, verdaderamente se transformará la vida de las personas.



Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo



Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible



Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades



Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.



Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.



Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.



Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.



Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.



Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.



Reducir la desigualdad en y entre los países.



Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles



Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.



Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos



Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.



Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.



Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

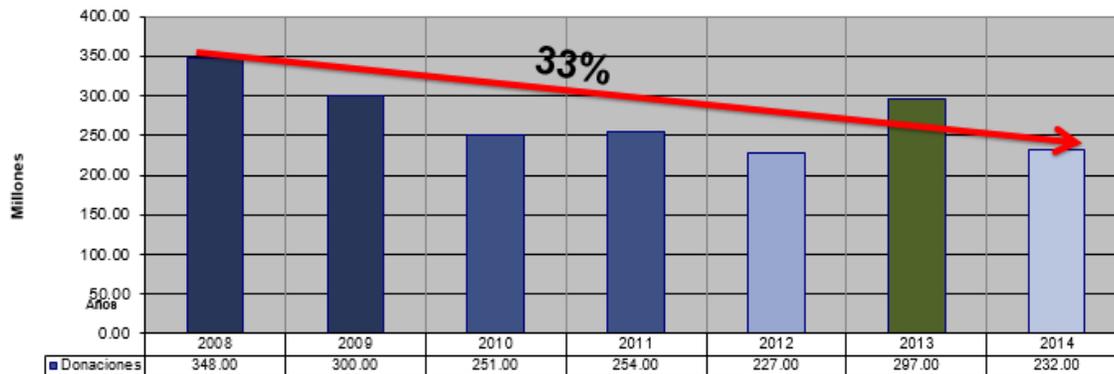


Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Reflexión: El desarrollo sostenible no se puede alcanzar sin paz y seguridad; y la paz y la seguridad están en riesgo sin el desarrollo sostenible. Se reconoce que se deben construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas que provean acceso equitativo a la justicia y se fundamenten en el respeto a los derechos humanos (incluyendo el derecho al desarrollo), un efectivo Estado de Derecho y la buena gobernanza (governabilidad).

¿Pero cuál es la realidad de Nicaragua en relación a las dinámicas actuales mundiales de la cooperación y desarrollo?

Gráfico 1. Tendencia de las donaciones de cooperación externa en Nicaragua 2008- 2014 en millones US \$



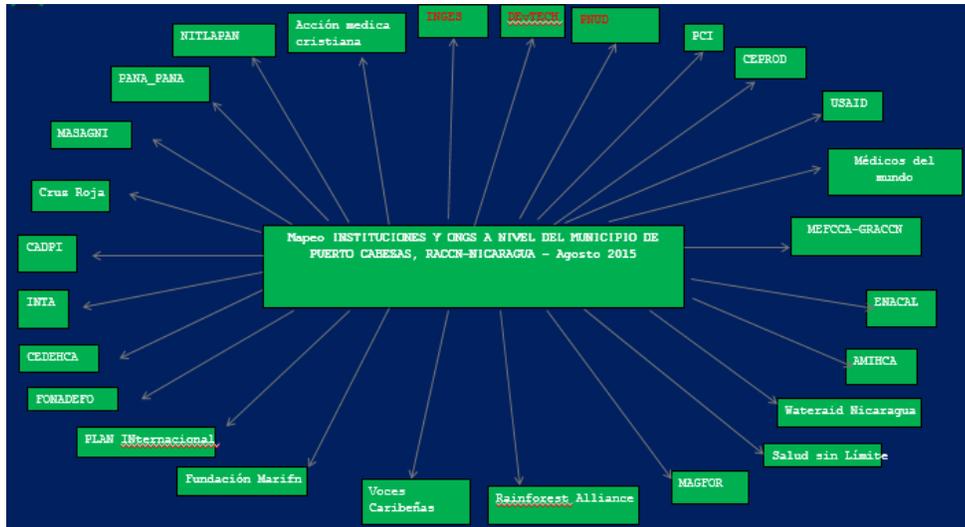
Tendencias

- Enfoque Resultados
- Menos solidaria y más comercial. (reducción drástica de la cooperación económica no reembolsable).
- Menos investigación más innovación.
- Vía oficial
- Cambio climático centrado en energía
- Generación de empleo (innovación y emprendimiento).
- De IDH a Índice de Desarrollo Sostenible

Instrumentos y modalidades de cooperación disponibles, así como la capacidad de innovación de mecanismos

- Cooperación técnica.
- Transferencia de expertos.
- Provisión de becas y pasantías
- Tendencia CSS es hacia redes de conocimientos

Escenario a nivel local (municipio de Puerto Cabezas)



**Estrategias o mecanismos propicios para seguir trabajando con los
interés de
de las organizaciones.**

1. Mapeo de organizaciones que canalizan fondos de la cooperación a nivel local y nacional.
2. Mapeo de cooperación (estar en fechas a las convocatorias, Páginas web, teléfonos, contactos, entre otras).
3. Tomar y retomar insumos en las propuestas que se presenta los actores locales (Planes, estrategias, necesidades, entre otras).
4. Establecer convenios de entendimientos entre las partes (si es posible a nivel de los territorios, comunidades, cooperantes).
5. Establecer políticas o normativas de emprendimiento e innovación en las propuestas que se presentan.
6. Carteras de Proyectos
7. Alianzas con instituciones locales (presentar propuestas)
8. Estrategias de incentivos al personal (formulador de los proyectos).
9. Actualización técnico y científico a los nuevos mercados de la formulación y gerencia de proyecto.
10. Priorizar sitios de interés de inversión a nivel local y nacional (Rio coco, plataforma marítima).

Recomienda mapear de la siguiente manera:

No	Nombre	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Fecha /Año de Inicio	Tipo de apoyo	¿Qué área/fa cultad de la universidad apoya?	¿Es un a organizaci ón nacional o internacio nal?
1								
2								
3								

Reflexión: Conocer, reflexionar, análisis y proponer los nuevos contextos de la cooperación internacional, nacional y local, garantiza al formulador y evaluador de un proyecto, estar en el mercado competitivo y que las ideas formuladas den salida a estos nuevos contextos.

Unidad 1-fundamentos básicos en la formulación de proyectos

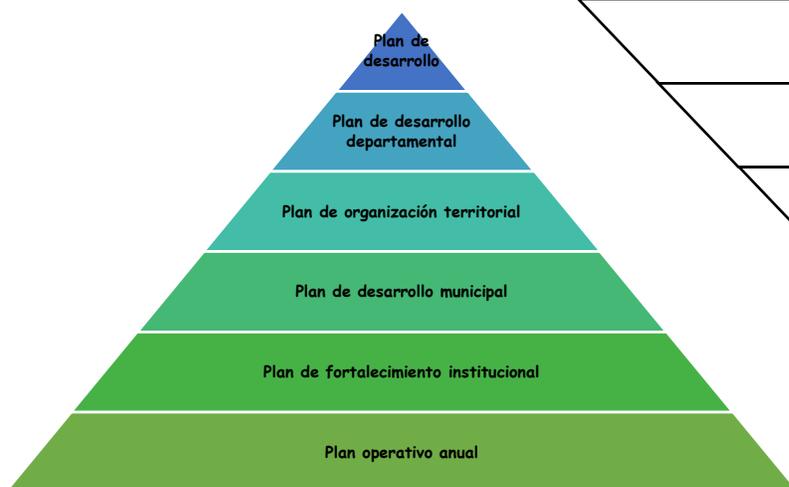
Objetivos de la unidad

- Reflexionar los procesos de articulación al momento de la formulación de un proyecto
- Conocer los conceptos básicos y las teorías de la formulación de proyecto.
- Identificar los tipos de proyectos existentes
- Analizar los diferentes propósitos de proyectos para una sociedad.
- Brindar una reflexión crítica constructiva en base a la clasificación de los proyectos
- Conocer las etapas e instrumentos en la formulación de un proyecto.

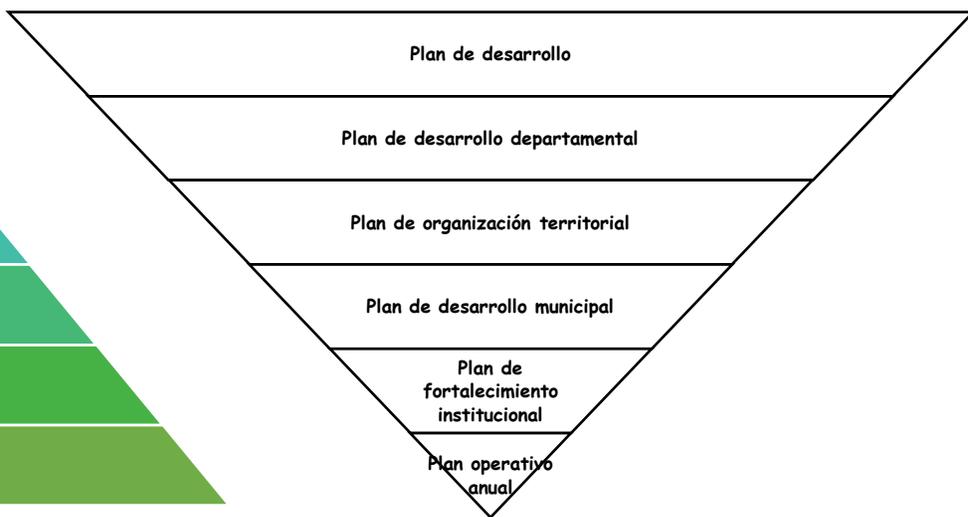
Reflexión: ¡Hay algo que debemos de entender! Los proyectos conllevan acciones específicas, por consiguiente, es la base fundamental en cualquier acción en una sociedad.

¡Sistemas de planes, lo que debería de funcionar!!!!

Antes de entender los conceptos teóricos de lo que un proyecto, se debe de análisis el funcionamiento de desarrollo y los planes de desarrollo, o el sistema de planificación que tiene el país, considerando una planificación a cascada¹.



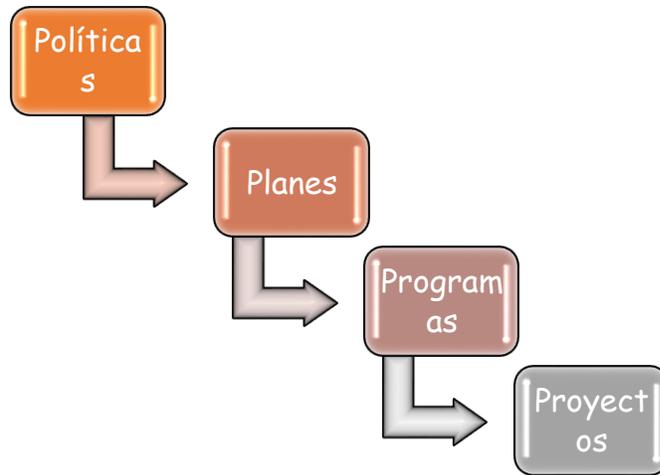
Planificación efectiva - Teóricamente



Planificación no efectiva - en la practica

¹ Una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas en busca de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades de resultados establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. En su gestión, se aplican conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas.

Y esto nos lleva a ver, que, para dar salida a un proyecto, es fundamental la articulación, y en este sistema de planificación de país, es deficiente, considerando que todos los programas vienen desde la nacional a lo local, y esto pasa en los procesos de articulación.



Reflexión: lo que debemos de entender, que, en ese eslabón de acciones, y de planificación, el proyecto, es fundamental para el desarrollo de un país. Y todo proyecto, aporta de manera significativo a un programa, a un plan de país y esto llevara a la formulación de políticas públicas del país.

¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un conjunto ordenado de actividades para satisfacer necesidades o lograr un fin. Es un esfuerzo que tiene una temporalidad determinada (plazos definidos) emprendido por un colectivo u organización social para alcanzar un producto o un servicio. En resumen, un proyecto es lo que vamos a hacer para resolver un problema que aqueja a la comunidad y de esa forma satisfacer necesidades dentro de un plazo y lugar determinado.

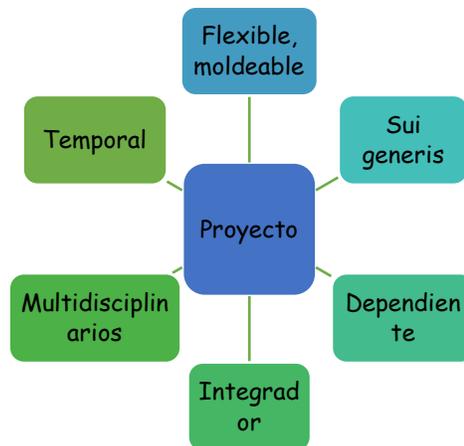
Es un esfuerzo temporal dirigido a generar un producto, servicio o resultado único (Project management institute).

Para el economista, un proyecto es la fuente de (flujos de) costos y beneficios que ocurren en distintos periodos de tiempo.

Tipos de proyecto

Dependientes	Independientes	Mutuamente excluyentes
<p>Son los proyectos que para ser realizado requieren que se haga otra inversión, por Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema de enfriamiento de la leche en un deposito; depende de la construcción del depósito, mientras que este último necesita del sistema de enfriamiento para funcionar adecuadamente. 	<p>Son los proyectos que se pueden realizar sin depender ni afectar, ni ser afectados por otro proyecto.</p>	<p>Son proyectos operacionales donde aceptar una impide que no se haga el otro, o lo hace innecesario. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adoptar el sistema de siembra directa, hace innecesaria la inversión en maquinaria tradicional.

Características de los proyectos



¿Propósitos de un proyecto?

El PROYECTO debe nacer de la reflexión ante una necesidad u oportunidad detectada; de la conexión o creación de ideas que permitan formular hipótesis que den una posibilidad para la acción: del querer comprobar conceptos materializados en una decisión o plan estratégico y de una acción que permita no solo satisfacer necesidades o aprovechar oportunidades sino también lograr la experiencia necesaria para mejorar continuamente nuestros procesos de supervivencia.

Clasificación de los proyectos

1. Proyecto Social

Son proyectos buscan de alguna forma lograr desarrollar una obra que beneficie a la comunidad, pueden ser:

- Apoyo económico familiar
- Proyectos subvencionados
- OTROS

Su único fin es mejorar la calidad de vida de una comunidad en sus necesidades básicas como salud, educación, empleo y vivienda.

2. Proyecto de Investigación

Tiene relaciones con la teoría existente en el tema y a su vez con el mundo empírico, de esta forma se planea lo que se pretende investigar. Sus partes son:

- Planteamiento o formulación del problema
- Antecedentes
- Importancia o justificación del estudio
- Elementos teóricos que fundamenten la investigación
- Objetivos (generales y específicos)
- Metodología
- Esquema o plan de trabajo
- Cronograma y referencias

3. Proyecto de Inversión

Están relacionadas con la empresa y la parte comercial los hay de varias clases:

Inversión privada: consiste en crear un plan que permita obtener una rentabilidad económica a partir de la inversión de un capital.

Inversión pública: El estado invierte recursos para lograr el bienestar social de una comunidad a la vez que beneficio económico.

Inversión social: Se busca invertir bienes en el desarrollo exclusivamente social sin esperar remuneración económica, sino que los beneficios permanezcan después de acabado el proyecto.

4. Proyectos de Infraestructura

Se invierte en obras civiles, se construye infraestructura que aporte beneficios económicos o sociales hacia ciertas áreas determinadas en una sociedad, comunidad, territorio, municipio, regional y país.

5. Proyectos de desarrollo Sostenible

Es un proyecto social y económico de una comunidad que incluye ecología o del medio ambiente como un elemento importante tanto para mejorar la economía como para ser protegido durante un largo periodo. Este tipo de proyectos surgió en torno al deterioro en el medio ambiente y la intención de que la producción humana no lo impacte de forma negativa. También busca la participación equitativa de la sociedad en estos procesos.

6. Proyectos de emprendimiento e innovación

"... consiste no solo en nuevos productos y procesos, sino también nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas..." Schumpeter (de Berry y Taggart, 1994)

NIVELES ÓPTIMOS DE DECISIÓN PARA LA FORMULACIÓN y EJECUCIÓN DE UN PROYECTO

Análisis Comprensivo del Contexto:

- Social o Demográfico (total población, ubicación - características), Cultural (elementos tradicionales de cada pueblo) y Tecnológico

Viabilidad:

- Técnica, Legal y Ambiental, Política, De Gestión y Económica

Análisis Comprensivo del Contexto:

- **Social o Demográfico:** (total población, ubicación - características): variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad.
- **Cultural:** (elementos tradicionales de cada pueblo): considerando el entendimiento de las diferentes culturas, el proyecto se vuelve más rentable.
- **Tecnológico:** el nivel de interés de los involucrados en comprender y desarrollar acciones en marco a nuevas tecnologías (aceptación).

VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS

Viabilidad TECNICA: -

¿Cómo funcionara el proyecto?

- Consiste en evaluar y medir, la ingeniería del proyecto (todo lo relacionado a la instalación y funcionamiento de la planta), comprende fundamentalmente 3 aspectos:
 - La identificación de los procesos de producción y la elección de la tecnología
 - La capacidad de producción - tamaño
 - La ubicación de la planta - localización

Viabilidad LEGAL Y AMBIENTAL:

- Determina si el proyecto no se opone a las normas legales y regulaciones vigentes.
- También se establece si el negocio causara algún impacto o daño al medio ambiente y si cumple con las regulaciones ambientales vigentes.
- Así mismo se debe respetar la comunidad en donde se desarrolla el proyecto y mejorar la calidad de vida humana.

ECONOMICA - FINANCIERA:

- Para el empresario privado o inversionista, el criterio principal, por encima de todos los demás criterios del proyecto, es la viabilidad económica y financiera.
- Esto es que el rendimiento del capital invertido debe ser lo suficiente como para afrontar por lo menos el costo del capital.
- Por lo tanto, la viabilidad económica y financiera determina, en última instancia, la aceptación (aprobación), o rechazo del proyecto.

Viabilidad GESTION:

Está relacionada con la capacidad empresarial, esta supone un conjunto de condiciones, aptitudes y actitudes que deben reunir los directivos que administran el proyecto o negocio.

Atributos tales como:

- La idoneidad - persona idónea
- Eficiencia
- Experiencia
- Capacitación
- Habilidad
- Conocimientos
- Modelos de administración, organización, dirección

Viabilidad Política

Se refiere a que el sistema o proyecto propuesto debe respetar los acuerdos, convenios y reglamentos internos de tipo empresarial, industrial, sindical, religioso, partidista, cultural, deportivo u algún otro relacionado con el ámbito del proyecto.

Ciclo de un proyecto

Todo proyecto tiene un punto de inicio y punto final A punto B. Y que en base a los posibles resultados alcanzado entre los primeros puntos, estos pueden ir incrementándose.





Instrumentos para trabajar en la formulación, ejecución y evaluación de un proyecto ¿cómo se identifican los proyectos?

Mediante instrumento de análisis:

FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una "radiografía" de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Se analiza de manera clara las Fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas²

DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO

Llamamos diagnóstico participativo (también conocido como diagnóstico comunitario o diagnóstico compartido) al diagnóstico hecho por un colectivo. Es un instrumento empleado por las comunidades para la edificación en colectivo del conocimiento de su realidad, en el que se publican los problemas que las afectan, los recursos con los que cuentan y las potencialidades propias de la localidad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos; lo cual, permite identificar, ordenar y jerarquizar los problemas comunitarios y, a través de ello, hacer que la gente llegue mejor preparada a la formulación del presupuesto participativo.

LINEA BASE

Es la dirección y gestión de proyectos como líneas base, elementos desarrollado durante la planificación que nos permiten establecer "la ruta" a seguir para realizar el proyecto y alcanzar sus objetivos. Una vez

² <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/>

establecidas las líneas base nos permite determinar en cualquier momento si estamos siguiendo el plan o no y que tanto nos desviamos de este, y, por ende, que tanto nos alejamos del cumplimiento de las metas u objetivos del proyecto³.

SISTEMATIZACIÓN

“Un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tales dinámicas las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado”⁴

“Es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo”⁵

“Ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurando de manera precisa categorías y relaciones, posibilitando de esta manera la constitución de bases de datos organizados”⁶

Metodología de Marco lógico -MML

“La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de **conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos**. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas”⁷

Unidad 2- Marco Lógico como herramienta de planificación

Objetivo de la Unidad

- Conocer las bases antecedentes, conceptuales y la importancia de su aplicabilidad del Marco lógico.
- Analizar las Estructura metodología de Marco Lógico (cada uno de los pasos)
- Elaborar un caso práctico en base marco lógico.

Antecedentes

El uso de la MML tiene su origen en el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en la década de 1960. A principios de los años 70, la U.S. Agency for International Development - USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) comenzó formalmente a utilizar la MML en la planificación de sus proyectos

Desde su implementación en USAID, el método de la MML ha sido adoptado, a veces con algunas variaciones, por numerosas otras agencias e instituciones. Una de las primeras fue la GTZ, la cual utiliza la MML como parte de su

³ UNI-Universidad para la cooperación internacional

⁴ Sergio Martinic (1984), Citado por Ocampo, A. (2000)

⁵ Oscar Jara (1998). Citado por Berdegué, J. (2000)

⁶ FAO, 2004

⁷ CEPAL, 2008

método "Planificación de proyectos orientada a objetivos - ZOPP (Ziel Orientierte Project Planung)³. Más recientemente el BID ha estado impulsando fuertemente en Latinoamérica el uso de la MML⁴. Naciones Unidas utiliza una variante de la MML para la planificación y control de su programa de trabajo en el "Integrated Monitoring and Documentation Information System (IMDIS)"⁵. Además, la ONU ha incorporado la MML en los formatos para la presentación de proyectos empleados por diversas agencias⁶

El método fue elaborado buscando evitar tres problemas frecuentes en proyectos de variado tipo y monto:

- La existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de estos.
- Fracasos en la ejecución por no estar claramente definidas las responsabilidades y no contar con métodos para el adecuado seguimiento y control.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.
-

¿Qué es la metodología del marco lógico?

"Es un método de planificación participativa por objetivos que se utiliza de manera esencial, pero no exclusiva, en los proyectos de cooperación para el desarrollo. Este método ofrece una secuencia ordenada de las discusiones para la preparación de una intervención y unas técnicas de visualización de los acuerdos alcanzados, CEPAL"

"La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de **conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos**. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas."

Es un conjunto de conceptos interdependientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de una intervención. Esta descripción permite verificar si la intervención ha sido instruida correctamente. Facilita el seguimiento y la evaluación de cada fase del proyecto.

Estructura los contenidos de la intervención, ayudando a sistematizar la experiencia con base en los objetivos, los resultados y las actividades de una intervención y sus relaciones causales, después de analizar los Problemas, los Objetivos y las Posibilidades o alternativas.

El marco lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde:

- El diseño e identificación (¿cuál es el problema?)
- La definición (¿qué debemos hacer?)
- La valoración (¿cómo debemos hacerlo?)
- La ejecución y supervisión (¿lo estamos haciendo bien?)
- Hasta la evaluación (¿lo hemos logrado?)

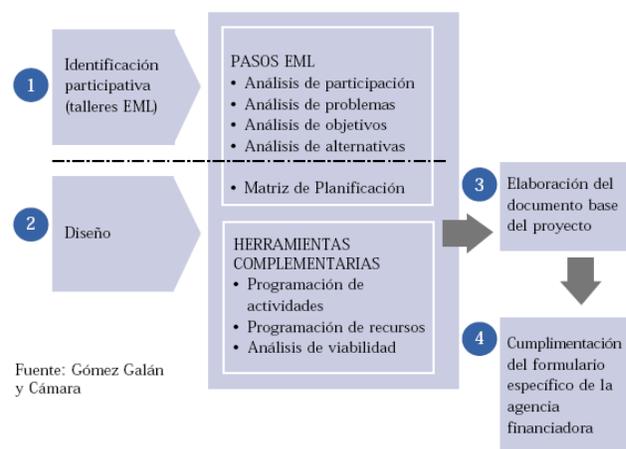
El marco lógico facilita las siguientes acciones durante la gestión del ciclo de los proyectos:

- "Identificación y priorización, sobre la base de un análisis de los problemas de la población y sus posibles alternativas de solución.
- Formulación y evaluación ex ante, mediante la especificación y estimación cuantitativa de los beneficios y costos involucrados en un proyecto.
- Planificación operativa, especificando de modo preciso las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto.
- Monitoreo y evaluación, sobre la base de un conjunto de indicadores de desempeño.
- Evaluación ex-post y análisis del impacto social de un proyecto, a fin de determinar su contribución al desarrollo".

"El enfoque del marco lógico debe considerarse una importante herramienta de gestión, no es la solución simplemente organiza la información de tal manera que puedan formularse las preguntas apropiadas."

EL MML ayuda a:

- Incrementar la precisión en la planeación de los proyectos.
- Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identificar las necesidades de información sobre el entorno humano, social y económico.
- Relacionar los objetivos con las actividades de los proyectos.
- Clarificar funciones y responsabilidades.
- Definir claramente los elementos y actividades claves de un proyecto.
- Analizar el entorno del proyecto desde el inicio.
- Fomentar la participación a través de un riguroso proceso de análisis de las personas y entidades que tienen interés en el proyecto.
- Facilitar la comunicación entre las partes implicadas.
- Identificar cómo habría que medir el éxito o el fracaso del proyecto.
- Evaluar los resultados esperados contra los resultados reales.
- Facilitar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.



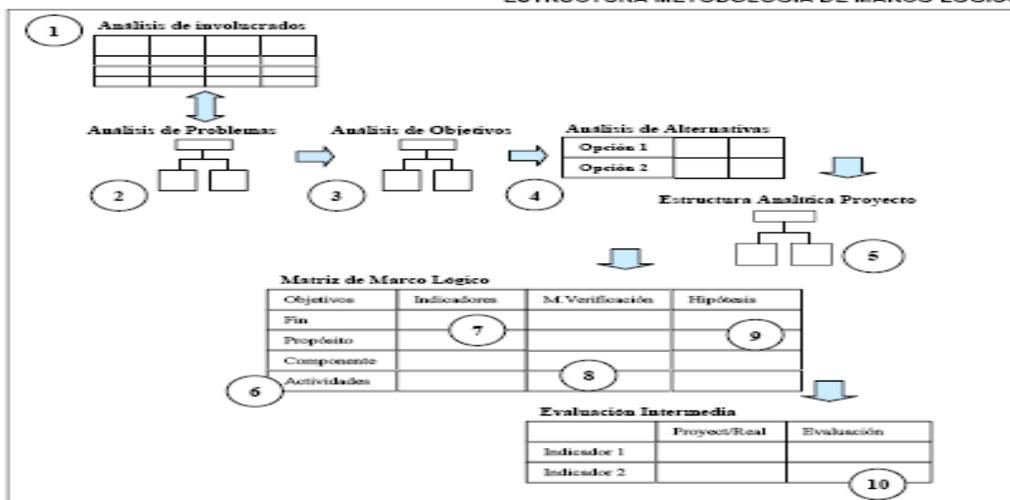
Pasos en MML:

Análisis de la Situación

- Análisis de la participación
- Análisis de los problemas
- Análisis de los objetivos
- Análisis de las alternativas
- Matriz de planificación del proyecto

Diseño del Proyecto

- Elementos del proyecto
- Factores externos
- Indicadores



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

IDENTIFICACION DE PROBLEMA Y ALTERNATIVA DE SOLUCION⁸

El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha percepción o necesidad de estudiar y analizar determinada situación puede surgir de distintos ámbitos, entre ellos:

- Aplicación de una política de desarrollo
- Recuperación de una infraestructura
- Necesidades o carencias de un grupo de personas
- Bajos niveles de desarrollo detectado por los planificadores
- Condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local.

Sin importar su origen, es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación existente.

La Metodología de Marco Lógico incorpora cinco elementos analíticos que ayudan a guiar este proceso, a saber:

1. Análisis de involucrados
2. Análisis del problema
3. Análisis de objetivos
4. Identificación de alternativas de solución al problema y selección de alternativa óptima
5. Estructura analítica del proyecto

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS (1)

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de los involucrados permite optimizar los beneficios sociales o institucionales del

⁸ Texto adaptado de ORTEGON, PACHECHO Y PRIETO. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. ILPES; Serie Manuales CEPAL 42.

proyecto, y limitar los impactos negativos. Al analizar los intereses y expectativas, se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos opuestos al proyecto y lograr una posición favorable en los indiferentes.

El análisis de involucrados implica:

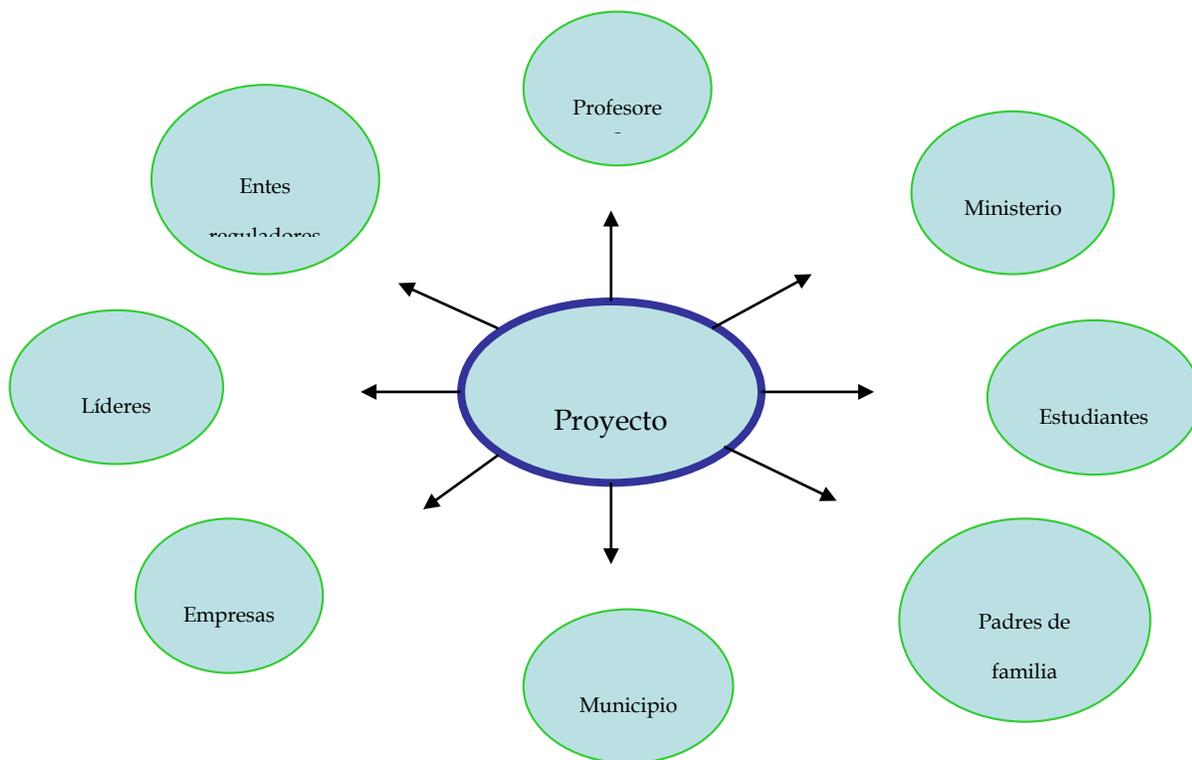
- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional).
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos, y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden incorporarse en el diseño del proyecto.

A continuación, se presenta la pauta metodológica para este primer análisis:

Identificar a los involucrados

Significa conocer qué actor se movilizará con relación al proyecto. No solo debe tenerse en cuenta su posición actual, sino que debe también considerarse su posición futura. Es conveniente utilizar un listado de actores, que puede obtenerse a partir del conocimiento del grupo que está haciendo el proyecto, o utilizando un análisis de relaciones de acuerdo con el diseño del proyecto. Una vez hecho listado, es recomendable expresarlo en un diagrama como el que se presenta en el esquema.

Momento 1- Lluvia de involucrados



Este diagrama, para un proyecto de ampliación de la cobertura educativa, permite visualizar los distintos actores involucrados y cuáles podrían ser las categorías a utilizar, dependiendo de las características comunes de cada uno, por ejemplo, en la categoría *Instituciones Públicas*, podrían quedar el municipio, los ministerios involucrados, los organismos reguladores, entre otros.

Clasificar los involucrados

Implica agrupar a los involucrados de acuerdo con ciertas características, por ejemplo, si pertenecen a instituciones públicas, privadas u organizaciones; la relación que tengan con el proyecto: externos o internos; si están cercanos o lejanos al proyecto, y toda otra característica que pueda ser de utilidad. Es evidente que algunas categorías podrán tener una relación parecida en términos de tratamiento. En el ejemplo del diagrama, es posible pensar que las instituciones públicas respaldarán el proyecto y su relación con este, está enmarcada en un plano normativo de responsabilidades que podrían afectarlo positiva o negativamente; para esta categoría de involucrados, las estrategias estarán enmarcadas dentro de lo normativo institucional.

Posicionar y caracterizar a los involucrados

Definir para cada involucrado su posición, fuerza e intensidad frente al proyecto, es decir:

- Definir la posición indicará cuál es el apoyo u oposición al proyecto o alternativa de proyecto por parte del involucrado.
- Definir la fuerza de acuerdo con el involucrado, indica el poder para afectar el proyecto.

- Definir la intensidad indica el grado de involucramiento que se tenga con el proyecto, o sea, la importancia que le da al proyecto.

El posicionamiento y caracterización de los involucrados se plasma en tablas como las que presentamos abajo. Cabe explicar que, mediante encuestas, entrevistas, grupos focales y otras técnicas se puede obtener información sobre la posición de los involucrados frente al problema y evaluar la fuerza e intensidad. Se utilizó la escala de 1 a 5, donde 1 indica el menor grado y 5 el mayor grado, se usan valores negativos para involucrados que muestran oposición a solucionar el problema.

Momento 2- Posición de los involucrados:

Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Neutrales /Excluidos	Perjudicados/ Oponentes Potenciales
Estudiantes	Padres de Flia.	Entes regulad.	Empresas
Profesores	Municipio	Líderes comun.	Min. Educación

Momento 3- Intensidades y fuerzas de involucrados

Involucrados	Intensidad	Fuerza	Resultante
Estudiantes	5	2	10
Profesores	4	2	8
Padres de Familia	5	2	10
Líderes comunidad	2	3	6
Ministerio de Educación	-3	4	-12
Entes reguladores	0	3	0
Municipio	4	3	12
...			

Los valores resultantes pueden servir como punto de partida para establecer estrategias frente a cada caso.

Identificación, análisis y selección con los involucrados

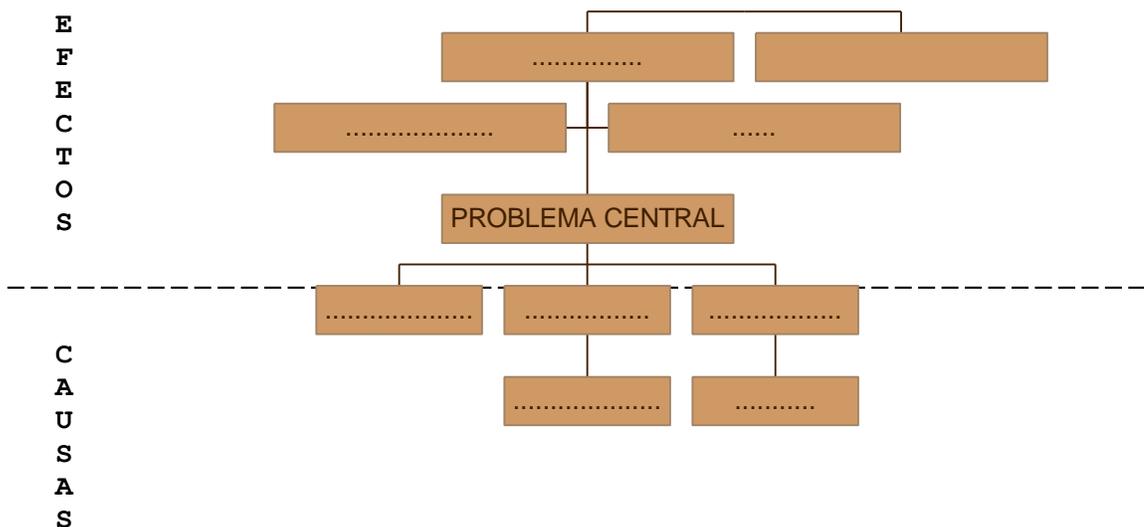
De acuerdo con la fuerza e intensidad identificadas previamente, teniendo en cuenta los intereses, potenciales y limitaciones de cada uno de los involucrados, se podrán realizar diferentes actividades que permitan su participación en la identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución

ANALISIS DEL PROBLEMA (2)

Al preparar un proyecto es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de la primera "lluvia de ideas", establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando los criterios de prioridad y selectividad.

- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, con el fin de analizar y verificar su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado, buscando qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Cuando el problema central y sus causas y efectos están identificados, se construye el **árbol de problemas**, que da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario, para asegurarse de que las causas representen causas, y los efectos sean realmente efectos, para comprobar que el problema central esté correctamente definido y que las relaciones causales estén expresadas de manera adecuada.



Nota: El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en la forma de un taller, en el que participen las partes interesadas (que conocen la problemática) y que sea coordinado por personas que conozcan el MML y la dinámica del grupo

A continuación, se presenta la pauta metodológica para esta fase del análisis. Para mayor claridad se presenta un ejemplo.

Definir el problema central

Dada la manifestación de una situación problema, hay que analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación analizada. Esto debido a la normal existencia de múltiples causas que pueden explicar el problema y los efectos que se derivan de ella.

En términos de análisis se recomienda que, a partir de la primera lluvia de ideas, se establezca -a juicio de quienes están haciendo el análisis- el problema central que afecta la comunidad analizada, con criterios de prioridad y selectividad. Se recomienda:

- Formular el problema central en estado negativo.

- Central el análisis de causas y efectos en torno a un solo problema central, lo que permite acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones.
- No confundir el problema con la ausencia de una solución. No es lo mismo decir que "falta un hospital" (falta de solución), a decir que "existen altas tasas de morbilidad en un área específica" (problema).
- Hacer análisis de nudos o puntos críticos y de incidencia.

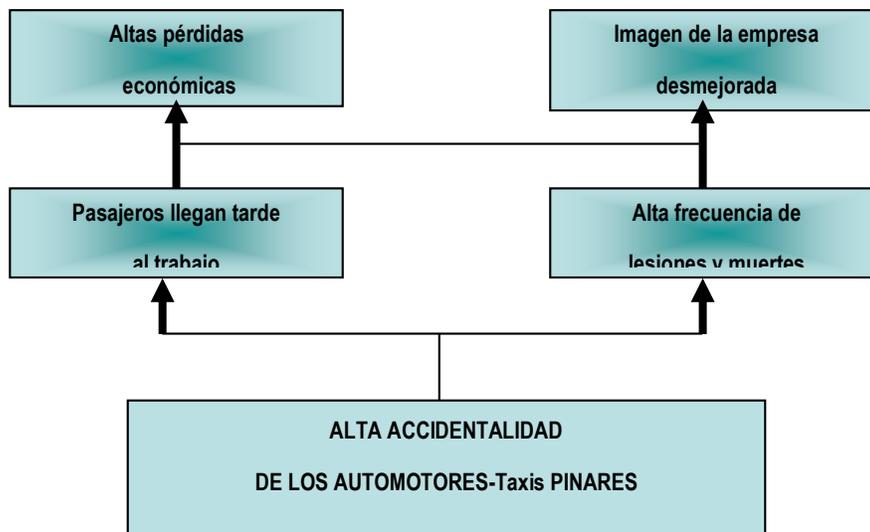
Usaremos como ejemplo, el caso de una empresa de transporte, cuyo problema principal es la alta accidentalidad de sus automotores, entonces:

Problema Central, ejemplo de aprendizaje

ALTA ACCIDENTALIDAD DE LOS AUTOMOTORES

Definir y graficar el árbol de efectos

Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de modo que se analice y verifique su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado, lo que hace que amerite la búsqueda de soluciones. Es importante encontrar el escalamiento y la relación entre los efectos, por ejemplo, puede haber un efecto directo que genere efectos indirectos, que inclusive pueden ser de mayor importancia que los primeros:



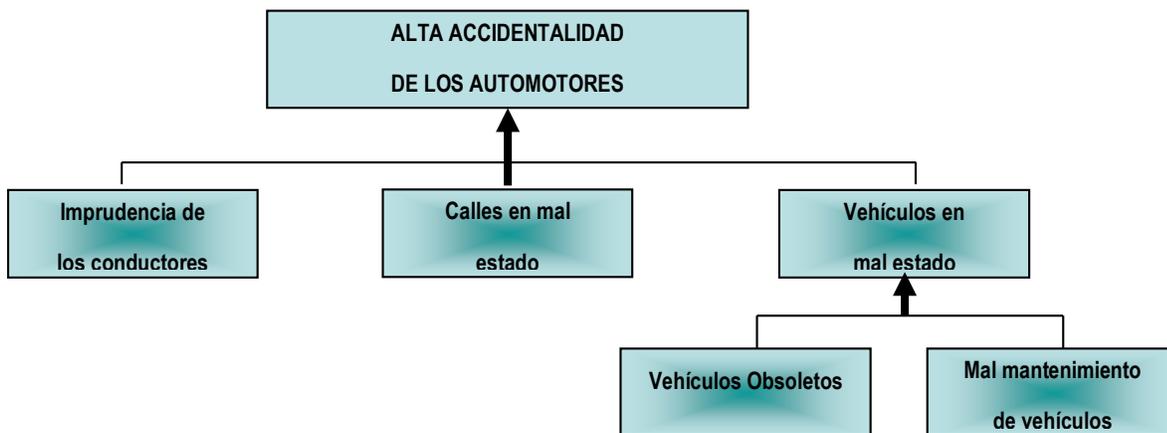
Como se puede observar en el cuadro anterior, una vez identificado el problema se grafican los efectos hacia arriba, algunos de los cuales pueden estar encadenados o dar origen a varios otros efectos; para ello hay que seguir un orden ascendente. Si se determina que los efectos son importantes y se llega a la conclusión de que el problema amerita una solución, se procede al análisis de causas que lo están ocasionando.

Definir y graficar el árbol de causas

A partir del problema central, hacia abajo, se identifican y se sigue la pista a todas las causas que puede originar el problema.

Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen esas causas. En particular, es clave tratar de llegar a las causas primarias e independientes entre sí, sobre las que se cree que están originado el problema. **Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva (problema) que se ha detectado.**

En otras palabras, en la medida en que se resuelvan las últimas causales del encadenamiento, se puede decir que, analíticamente, se está contribuyendo a superar positivamente la condición negativa planteada.

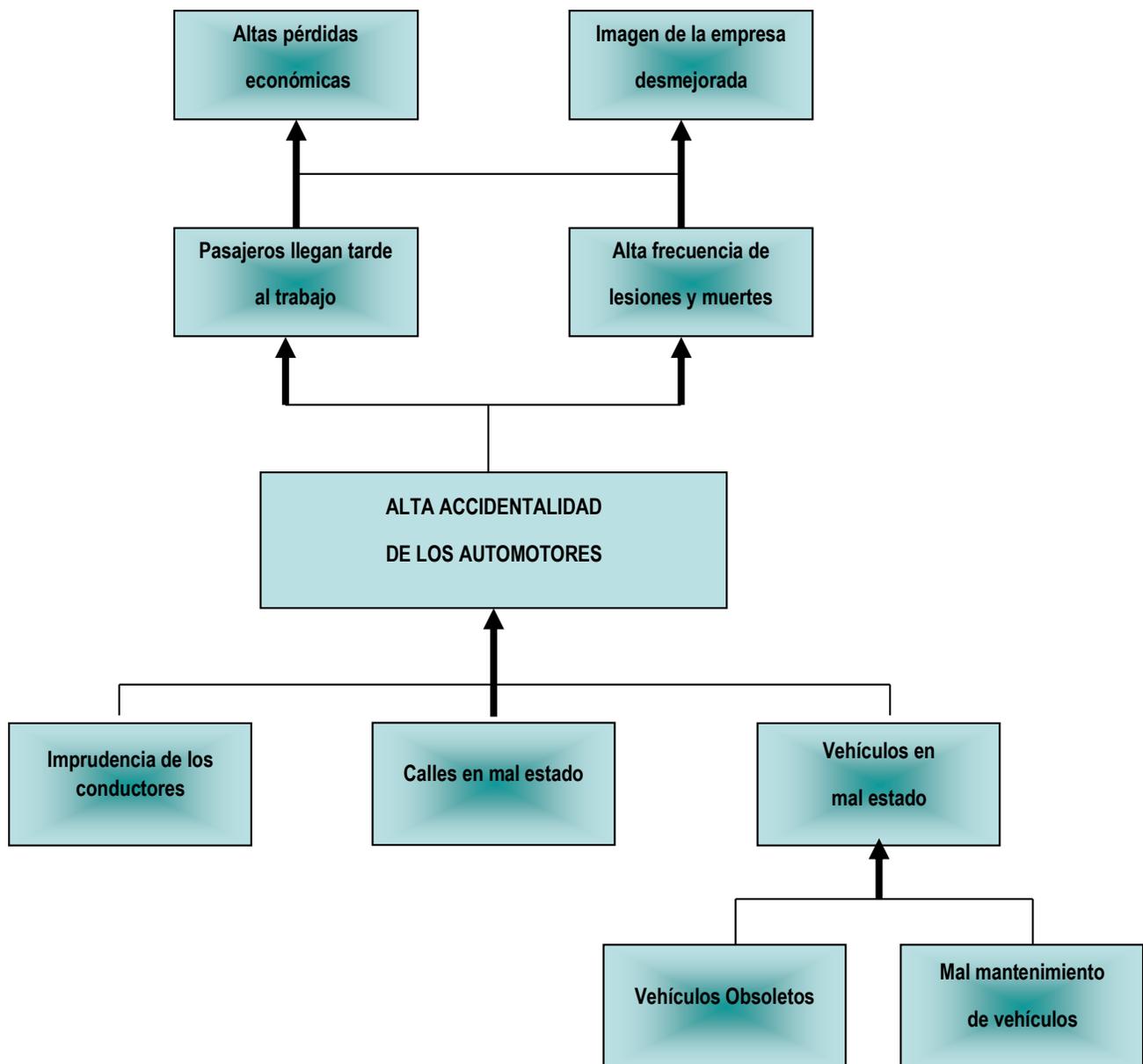


Graficar el árbol de problemas

Una vez se han identificado las causas y efectos del problema central, el paso siguiente es integrarlos en un solo cuadro, que representa el resumen de la situación problema analizada. Cabe señalar que en esta primera etapa de la preparación de un proyecto, todos los planteamientos, además de contribuir a ordenar el camino a seguir en el desarrollo de las alternativas de solución, se hacen en términos de hipótesis de trabajo que se deben corroborar o descartar en función de la profundización de los estudios que deben hacerse, incluyendo la consulta a los afectados.

El árbol de problemas (ver página siguiente) debe ser revisado y validado todas las veces que sea necesario, con el fin de asegurarse de que las causas representan causas y los efectos representen efectos; cerciorarse de que el problema central esté correctamente definido y que las relaciones causales estén correctamente expresadas.

ARBOL DE PROBLEMAS



ANALISIS DE OBJETIVOS (3)

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar, una vez se han resuelto los problemas. **Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas, en soluciones expresadas en forma de estados positivos.** De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un **diagrama de objetivos** en el que se observa la **jerarquía de los medios y los fines**. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

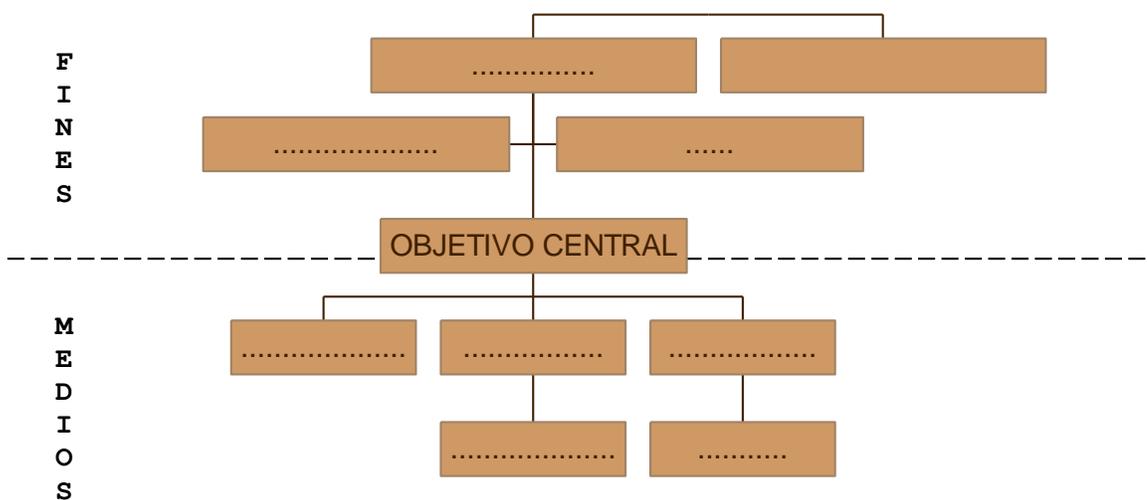
Una vez que se ha construido el árbol de objetivos (o árbol de medios y fines) es necesario examinar la relación de medios y fines que se han establecido, para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revisar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias, es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se han producido.

Si se estima adecuado y siempre teniendo presente que el método debe ser lo más flexible posible, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos, y eliminar aquellos que no sean efectivos.

A continuación se presenta la pauta metodológica para esta fase del análisis. Para mayor claridad se presenta un ejemplo.

Elaborar y graficar el árbol de medios y fines

En este paso se deben cambiar todas condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estimen que sean deseables y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todo lo que eran causas en el árbol de problemas, se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos, se transforman en fines, y lo que era el problema central se convierte en el objetivo principal o propósito del proyecto (ver esquema). Haciendo un símil con el revelado de una fotografía, el árbol de problemas es el negativo, y el árbol de objetivos (medios y fines) es el positivo. Como se puede comprender, si el segundo es el positivo del primero, es obligatorio haber diseñado bien el primero. De otra parte, el árbol de objetivos (medios y fines) es el punto de partida para hallar las alternativas de solución.



A continuación, se muestra de manera detallada, usando el ejemplo que venimos trabajando, la transformación del árbol de problemas en árbol de objetivos (fines y medios). Es decir, convirtiendo el problema central en objetivo principal, las causas en medios y los efectos en fines.

Es importante recordar que este proceso se hace utilizando la versión en positivo del enunciado en cuestión, y no haciendo nuevas formulaciones de enunciado, porque se perdería la característica de marco lógico.

Objetivo Central

El Problema Central, en este nuevo árbol, se convierte en el objetivo principal, enunciando el problema en forma positiva.

Problema Central

ALTA ACCIDENTALIDAD DE LOS AUTOMOTORES



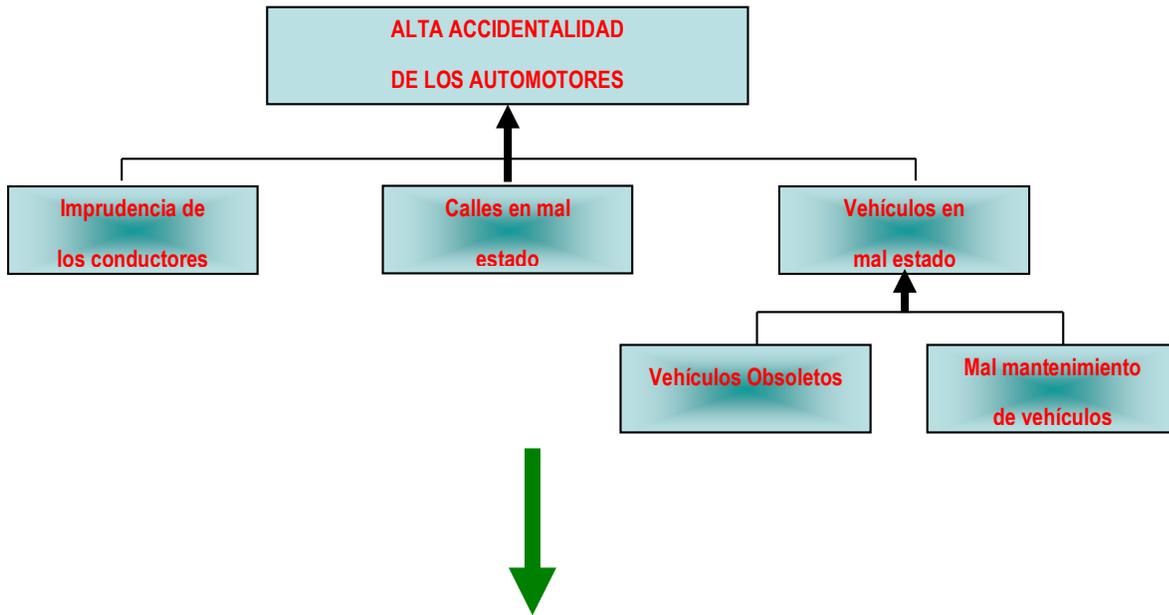
Objetivo Central

ACCIDENTALIDAD REDUCIDA DE LOS AUTOMOTORES

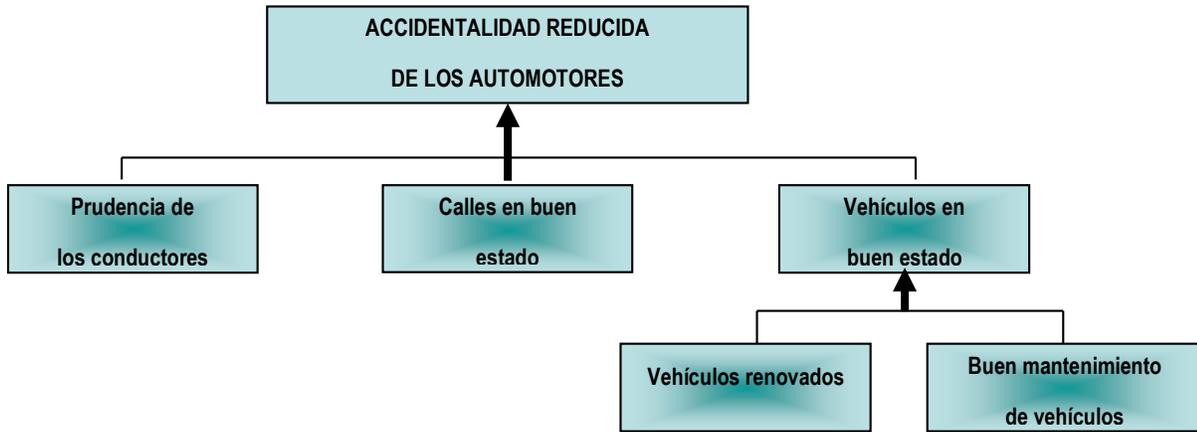
Medios

Las causas del problema dan lugar a la formulación de los objetivos del proyecto, que se convierten en medios.

Causas



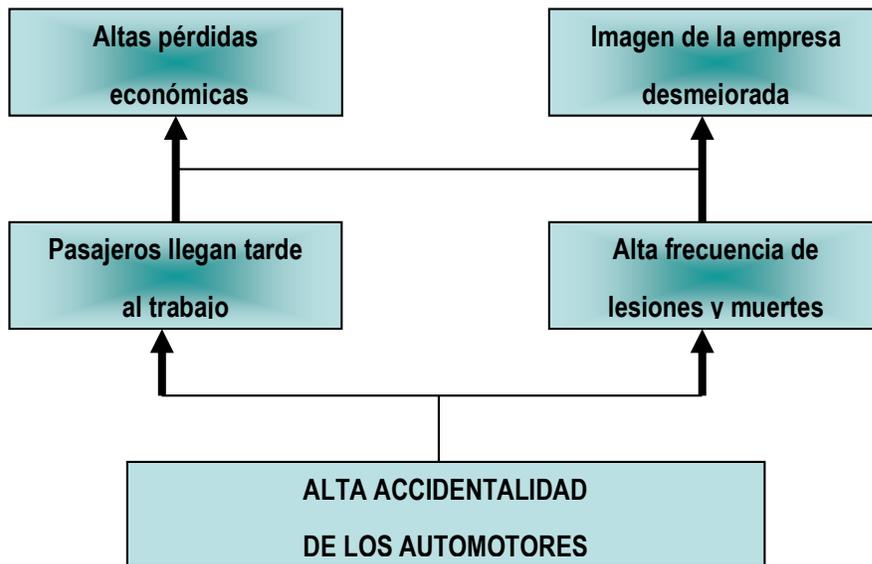
Medios



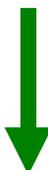
Fines

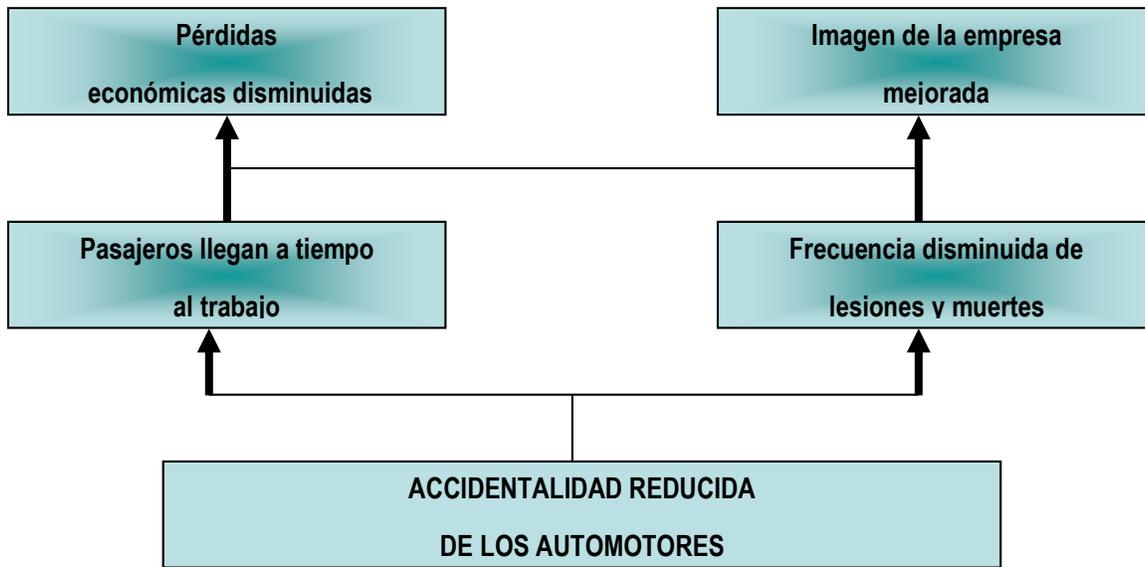
Los efectos del problema (consecuencias) se convierten en fines, dando origen a la construcción de indicadores de efecto, impacto o de desarrollo.

Efectos



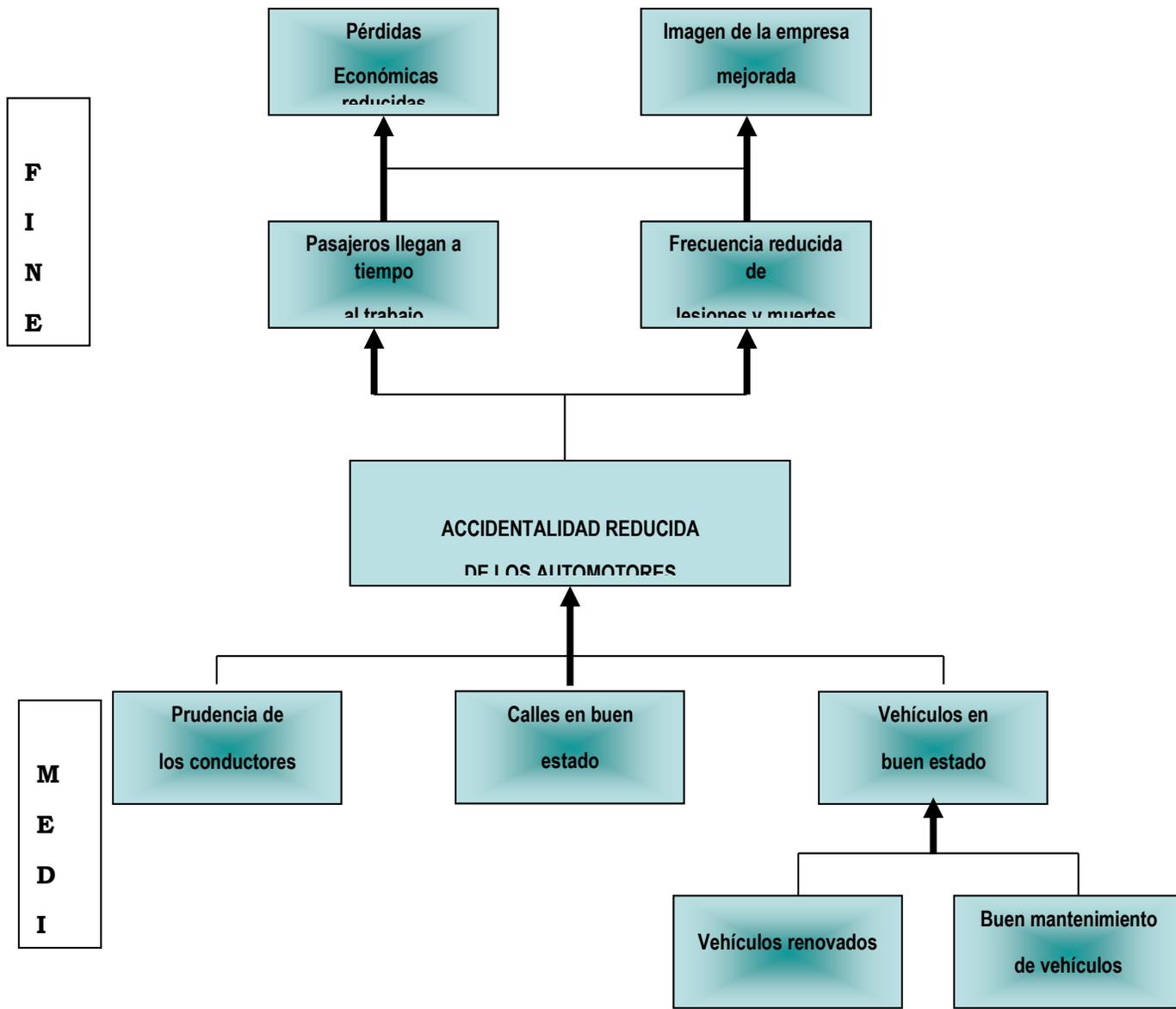
Fines





Entonces, el árbol de objetivos o de medios y fines, queda de la siguiente manera:

ARBOL DE OBJETIVOS



Como se anotó al comienzo de este aparte, es indispensable validar el árbol de objetivos y, de encontrar inconsistencias, cambiar la formulación hasta que el árbol corresponda a la situación real del problema objeto del proyecto.

IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS (4)

Esta etapa que también se conoce como *Selección de la Estrategia Óptima*, tiene como propósito la formulación de acciones para solucionar el problema planteado. Se parte del árbol de objetivos (medios), con el fin de buscar una acción que lo concrete efectivamente en la práctica.

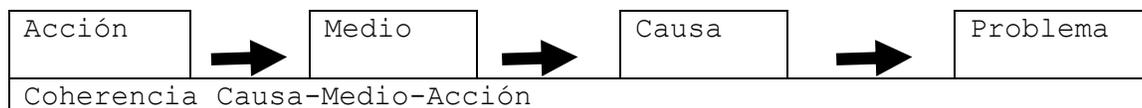
Identificar Acciones

La identificación de acciones es un proceso analítico que permite operacionalizar los medios. Es decir, en este proceso se definen acciones concretas tendientes a materializarlos.

Los medios que deben materializarse son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos. Son aquellos que no tienen otro medio que los genere y están en correspondencia con las causas independientes que están en la parte más baja del árbol de problema.

Para operacionalizar un medio pueden existir distintas formas de hacerlo, lo que implica que para cada medio existen diferentes acciones posibles. La identificación de las acciones dependerá de la creatividad y experiencia de quienes analizan el problema. Es recomendable contar con un buen número de acciones para cada medio.

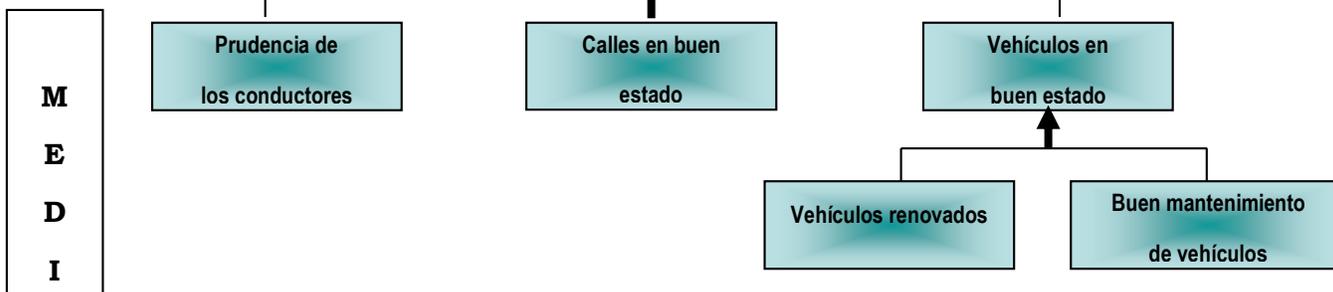
También es necesario verificar la coherencia entre causa-medio-acción, porque existe una relación lógica entre estos tres aspectos del análisis. En este sentido, la relación se puede expresar como sigue: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, y para solucionarlo hay que recurrir a unos medios que eliminen la causa, para hacer efectivo ese medio se debe identificar una acción que lo operacionalice. En un esquema, resulta lo siguiente:



Atendiendo este esquema, leyendo de izquierda a derecha, se puede decir que la acción que se propone permite obtener unos medios que eliminan la causa que genera el problema. Por ello es tan importante la coherencia.

A partir de los medios que están más abajo en la raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que permitan lograr el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios que están más abajo, se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

Veamos como formular las acciones para los medios establecidos en el ejemplo que venimos trabajando:



- **Prudencia de los conductores**, puede resolverse con (A) Contratación de nuevos conductores, y/o (B) Capacitación de los conductores en formas seguras de manejar.
- **Vehículos renovados**, con (A) Compra de vehículos y/o (B) Reparación de vehículos.
- **Buen mantenimiento de vehículos**, con (A) Contratación de servicio de mantenimiento y/o (B) Creación de unidad de mantenimiento.
- **Calles en buen estado**: no se identifican acciones para este medio porque está fuera del alcance de la empresa. Se supone que debe comunicarse sobre este problema a las organizaciones responsables respectivas, y en la matriz de marco lógico se tratará este medio como un supuesto que condiciona el éxito del proyecto.

Postular Alternativas

Luego de formular las respectivas acciones para la solución del problema, se deben configurar alternativas viables y pertinentes. Para ello, es necesario el examen de las acciones propuestas en varios aspectos:

- Clasificar las acciones en *complementarias* y *excluyentes*.
- Las *acciones complementarias* son aquellas que son factibles en conjunto y que van a complementar sus aportes a la solución de problema, por tanto es posible agruparlas en torno a la solución.
- Las *acciones excluyentes* son aquellas que no pueden realizarse en conjunto, es decir, la una excluye a la otra. Su clasificación nos ayuda a definir la estrategia.
- Verificar el grado de interdependencia de las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. Cada agrupación de acciones podrá configurar una alternativa.
- Analizar el nivel de incidencia en la solución del problema. Dar prioridad al mayor porcentaje de incidencia presumible.
- Verificar la factibilidad física, técnica, presupuestal, institucional, cultural de las alternativas.

Siguiendo con el ejemplo, las alternativas podrían ser.

Alternativa 1	Contratación de servicio de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos.
Alternativa 2	Creación de unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos,

En el análisis de acciones y conformación de alternativas, se recomienda prestar atención a los siguientes aspectos:

- Debe tenerse presente que este proceso de análisis es iterativo y retroalimentado; nunca se cierran las puertas, siempre debe ser posible incorporar nuevas alternativas o integrar varias que todavía se consideren como complementarias de la solución.
- Las alternativas resultantes deben ser analizadas en relación con el espacio geográfico y socioeconómico, al cual están referidas, con el fin de especificar mejor el problema y de seguir verificando su factibilidad y pertinencia, como soluciones adecuadas al problema. Luego serán objeto de un desarrollo básico y de una evaluación correlativa para seleccionar al que mejor resuelva el problema.
- El resultado de esta etapa de análisis situacional es el conocimiento de un problema y la postulación de un conjunto de alternativas estimadas como factibles para la solución del problema planteado.
- A partir de las alternativas identificadas se hace una caracterización de ellas hasta establecer los costos y beneficios de cada una de ellas para así poder compararlas.
- Por cada alternativa, generalmente se establece un curso de acción o acciones a realizar para enfrentar un problema específico.
- En términos más amplios, "alternativa" significa que existen además diferentes opciones que permiten solucionar el problema específico.

Seleccionar la alternativa óptima

Este análisis consiste en la selección de una alternativa que aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y los objetivos quedarán FUERA de la intervención. Este análisis requiere:

- Identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias
- Selección de la estrategia aplicable a la intervención

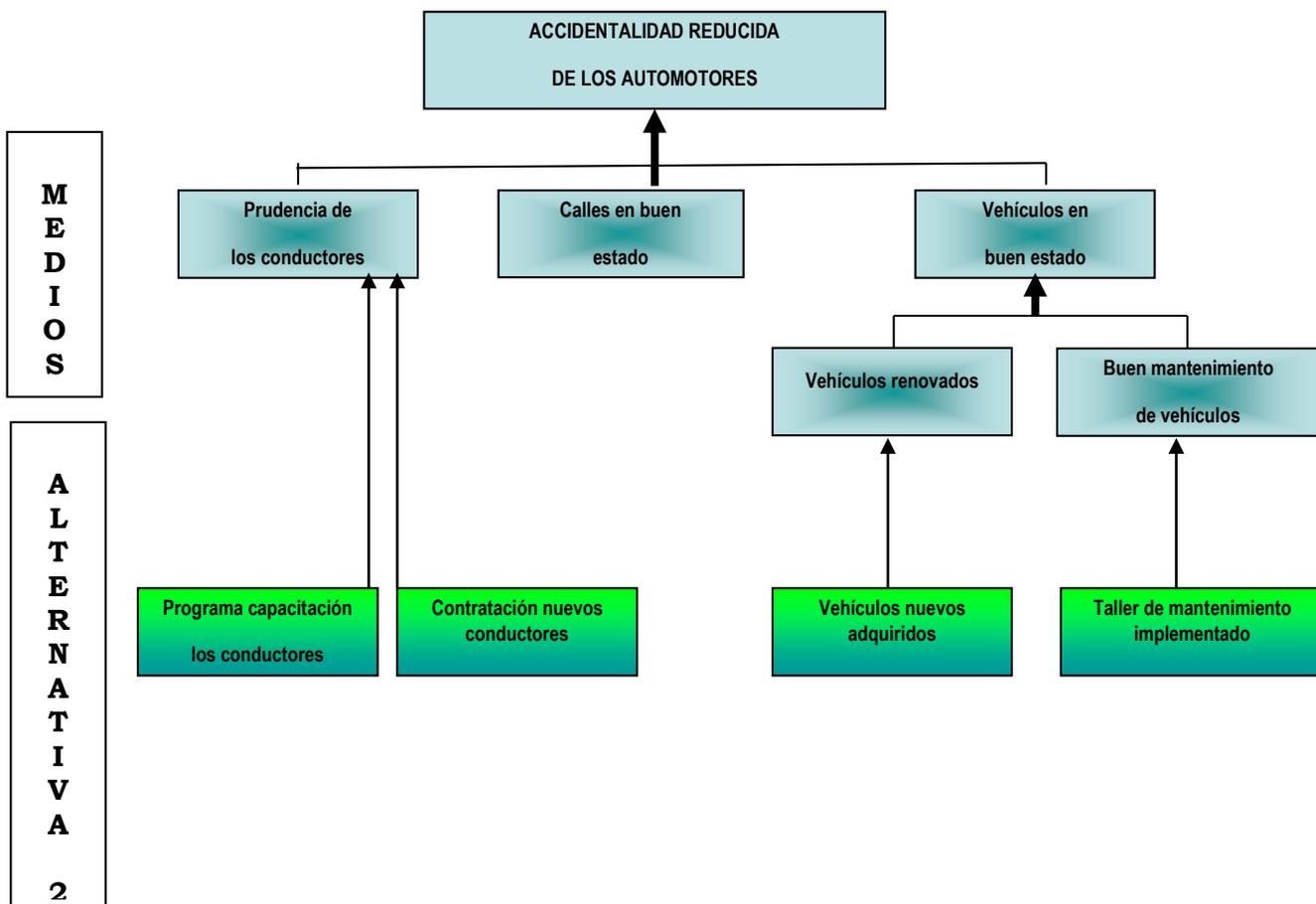
En la jerarquía de objetivos, se llaman estrategias a los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la(s) estrategia(s) de intervención futura. Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines. Se selecciona la estrategia, no solo la más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz.

Resumiendo, cada alternativa identificada deberá ser analizada en aspectos como:

- Costos totales en valores presentes y futuros
- Viabilidad económica y financiera
- Viabilidad técnica
- Habilidad para mejorar y mantener recursos
- Sostenibilidad
- Contribución al fortalecimiento institucional
- Impacto ambiental
- Aceptación de parte de los beneficiarios

Para el ejemplo, tendríamos:

Alternativa 1	Contratación de servicio de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos.
Alternativa 2	Creación de unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos,



ESTRUCTURA ANALITICA DEL PROYECTO (5)

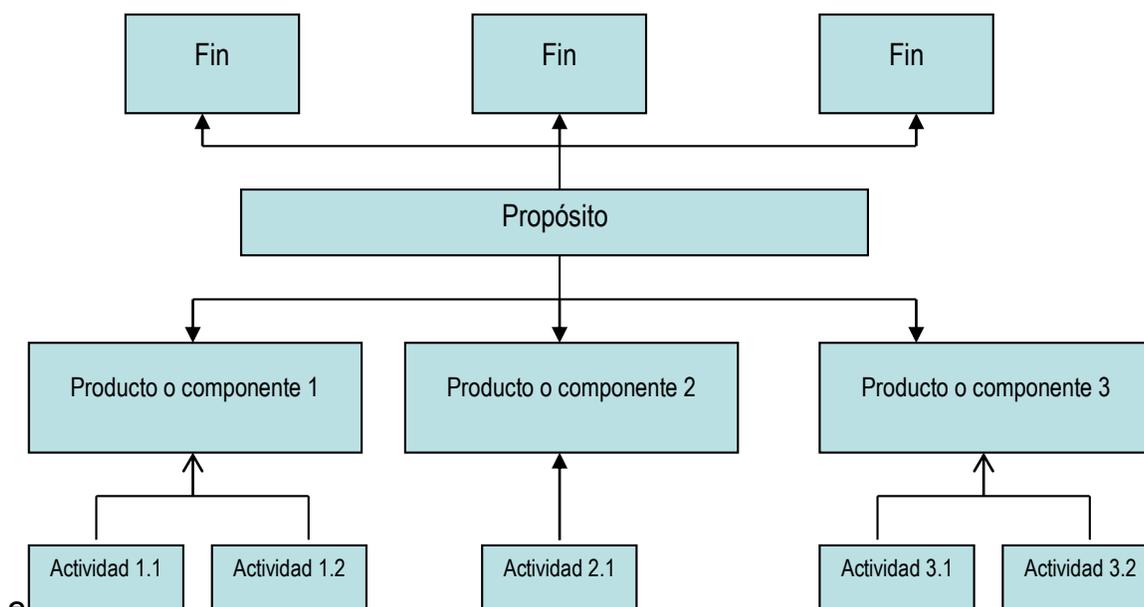
Teniendo ya seleccionada una alternativa, y antes de hacer la construcción de la Matriz de Marco Lógico, es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto se podrá construir la matriz. Esto debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resuma.

Entenderemos, entonces, como Estructura Analítica del Proyecto -EAP-, la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, la EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales, a la manera de árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en cuatro niveles jerárquicos (se sugieren cuatro niveles como criterio exhaustivo y suficiente del esquema del proyecto) y que permite la definición de los elementos del resumen narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

La EAP se organiza desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para el propósito y finalmente en la parte superior se encontrarán los fines del proyecto.

Este orden jerárquico (vertical) que es la base para la construcción de la Matriz de Marco Lógico del Proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos, en la etapa de ejecución.

Es importante anotar que el fin y el propósito se toman del árbol de objetivos original, mientras que los componentes (productos) y actividades deberán construirse a partir de la información que se obtenga de los estudios de viabilidad financiera, económica, técnica, legal y ambiental, realizados para el análisis de alternativas.



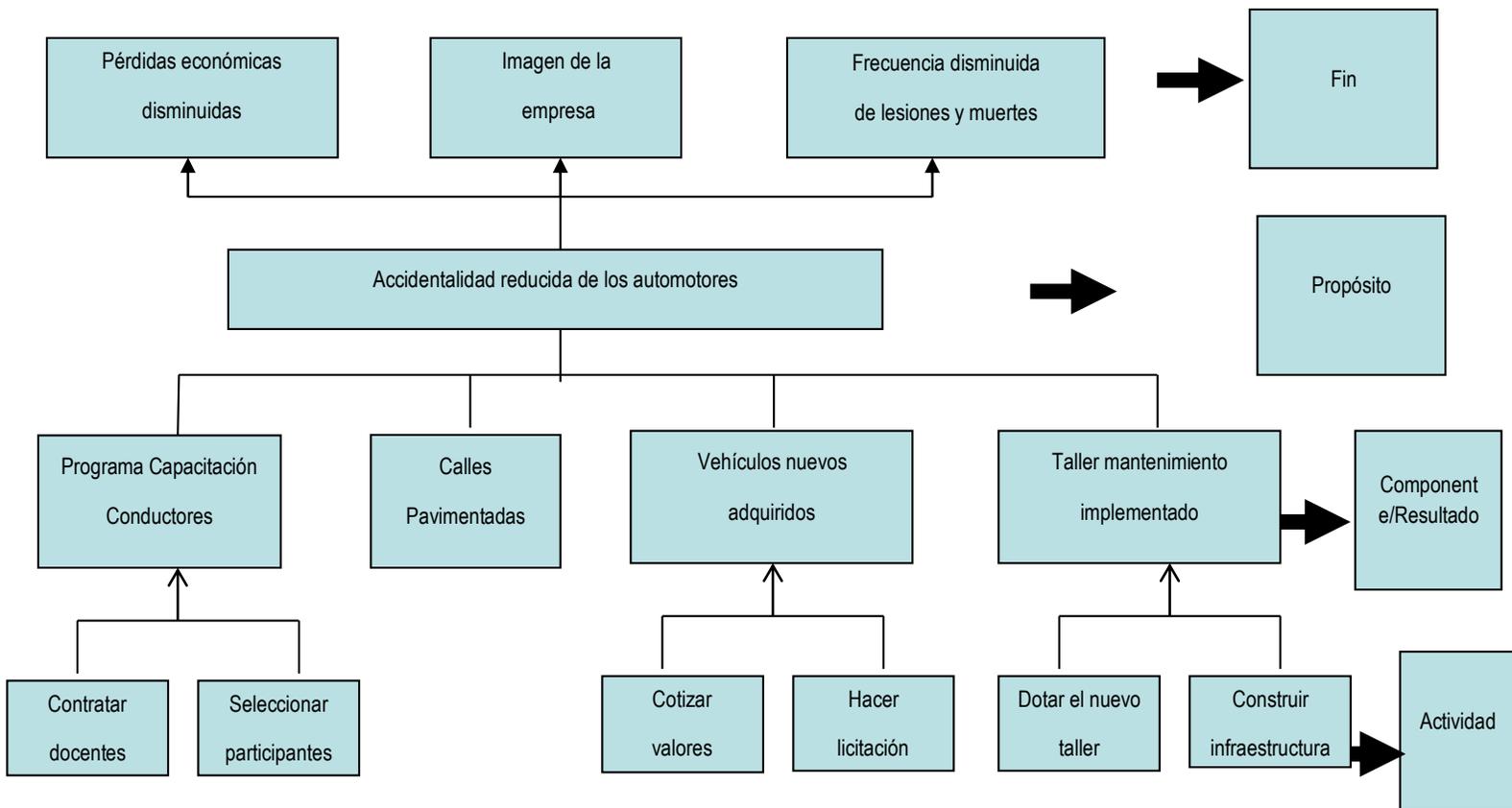
Estructura Analítica del Proyecto

A continuación, presentamos la pauta metodológica para construir la EAP del proyecto que venimos trabajando como ejemplo.

Para construir la EAP, debemos seguir estos pasos:

- Partiendo de arriba hacia abajo, lo primero será obtener los fines o fin, dependiendo del proyecto, los cuales se toman del árbol de objetivos. Para el ejemplo, se consideraron los niveles superiores en el árbol y que además fueran los más importantes para la empresa:
 - Pérdidas económicas disminuidas
 - Imagen de la empresa mejorada
 - Frecuencia disminuida de lesiones y muertes
- De igual manera, el problema central se identifica a partir del árbol de objetivos: *Accidentalidad reducida de los automotores*.
- Para identificar los productos o componentes, se puede analizar la información obtenida en la identificación de alternativas, mirar cuál de ellas es la seleccionada y el análisis de costos de la misma. Naturalmente, en la configuración de las alternativas aparecen enunciados los productos y además estos se desarrollan en actividades, cuando se hace el estudio de costos de cada alternativa. Continuando con el ejemplo, los componentes serían:
 - Programa de capacitación conductores desarrollado
 - Vehículos nuevos adquiridos
 - Taller de mantenimiento implementado
 - Calles pavimentadas (componente que no depende de los desarrolladores del proyecto).
- Para identificar las acciones, es preferible revisar el presupuesto de la alternativa óptima, donde un rubro o grupo de rubros, se proponen como acciones. Por ejemplo, el componente *Programa de Capacitación de Conductores Desarrollado*, implicará acciones como:
 - Diseño y programación de cursos
 - Arriendo de salas
 - Contratación de profesores
 - Selección participante por curso
 - Puesta en marcha de cursos
 - Evaluación de los cursos

Una vez identificados los cuatro elementos de la EAP, se construye el árbol.



Matriz del marco Lógico (6)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Hipótesis
Fin o Finalidad			
Propósito u Objetivo			
Componentes /Resultados/producto o servicio			
Actividades			

Fin o Finalidad: Responde la pregunta ¿para qué? ¿con que fin?, se refiere a un estado general al cual el proyecto contribuye, junto con otros proyectos, luego de obtenido el objetivo general.

Propósito u objetivo: Es el QUE y responde a la pregunta ¿Qué queremos lograr directamente? A este propósito u objetivo se debe comprometer el proyecto, ya que su logro no depende de otras intervenciones sino de la realización de este proyecto. Se formula en participio pasado.

Componentes /Resultados/producto o servicio: Son los "productos o servicios" del proyecto e indican el COMO los logros concretos. Se formula en participio pasado

Actividades: Las actividades son los medios a través del cual se concreta el logro de los componentes. Por esto, deben formularse actividades para cada uno de ellos. Se formulan en infinitivo.

Indicadores: Los Indicadores son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permiten medir la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de nuestro proyecto.

Estos indicadores podemos clasificarlos en dos tipos: cuantitativos, aquellos que son numerables o cuantificables; y cualitativos, que no son cuantificables, los que se centran más en la calidad que en la cantidad.

Medios de verificación: ¿Cuáles son las fuentes de información relativas al progreso de la Acción? Fuente: Reportes periódicos de monitoreo de campo, informes mensuales de ejecución y anuales, presupuestos de cada actividad, rendiciones financieras, productos por cada uno de las actividades y su actividad planteadas en el proyecto. Costes ¿Cuáles son los costes de la Acción? ¿Cómo se clasifican? (desglose en el Presupuesto de la Acción)

Hipótesis/supuestos: ¿Qué condiciones previas deben darse para que se inicie la Acción? ¿Qué condiciones no sujetas al control directo del Beneficiario deben darse para la realización de las actividades previstas?

Así también se recomienda, que, al momento de trabajar la matriz, ya convertir en acciones concretas, y esto va a suceder cuando los determinantes, los convirtamos en verbos, de acción. Por consiguiente, se recomienda usar estos verbos: Ejemplos de verbos a utilizar en la redacción de Propósito, componentes y actividades.

Blandos: Propiciar, Proponer, Coadyuvar, Apoyar, Integrar, Fomentar, Colaborar, Contribuir.

Duros: Establecer, Implantar, Ordenar, Instalar, Erradicar, Reducir, Aumentar, Aplicar

Ejemplo Práctico para el llenado de la MML

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Hipótesis
Fin o Finalidad F1. Pérdidas económicas Disminuidas F2. Imagen de la empresa F3. Frecuencia disminuida de lesiones y muertes			
Propósito u Objetivo Accidentalidad reducida de los automotores en la ciudad de Bilwi, Puerto Cabezas			
Componentes /Resultados/producto o servicio R1. Programa Capacitación Conductores R2. Calles Pavimentadas R3. Vehículos nuevos adquiridos R4. Taller mantenimiento implementado			
Actividades			

A1.R1. Contratar docentes	I1.A1.R1. Contratar 5 docentes con conocimientos en XXXXX Temática	Términos de referencias, contratación de los docentes	En la ciudad de Bilwi, hay personal profesional calificado en brindar capacitación en XXXXXXXX temática.
A2. R1. Seleccionar participantes	I1.A2.R1. 50 conductores seleccionados para ser capacitación en XXXXXX temática I2.A2.R1. de estas 50 conductores el 50% son mujeres conductoras capacitados	Lista de participantes del proceso. Informe del listado oficial de participantes, entre otras.	Disposición de los conductores para participar en la capacitación . Mujeres conductoras con disposición en participar en el proceso.
A1.R2. Cotizar valores			
A2.R2. Hacer licitación			
A1.R3. Dotar el nuevo taller			
A1.R3. Construir infraestructura			

Nota: Sucesivamente se van llenando cada actividad, con sus indicadores, sus medios de verificación y sus hipótesis de partida. Puede haber más actividades, más indicadores, todo dependerá del formulador del proyecto y su costo de la actividad.

En el nuevo contexto de la formulación de proyecto, y específicamente propuestas de proyecto a presentarse ante la Unión Europea, la matriz del marco lógico, ha sido modificado significante, con filas y columnas, en donde el llenado, evidencia y el control de la ejecución, se ha vuelto más riguroso.

Nueva matriz del marco lógico año 2016

La matriz de marco lógico evolucionará durante el ciclo de vida del proyecto: pueden añadirse nuevas líneas para enumerar las nuevas actividades, así como nuevas columnas para los objetivos intermedios (hitos) cuando proceda, y se actualizarán regularmente los valores en la columna prevista a efectos de notificación

	Cadena de resultados	Indicadores	Base de referencia (incl. año de referencia)	Valor actual Fecha de referencia	Objetivos (incl. año de referencia)	Fuentes y medios de verificación	Hipótesis de partida
Objetivo global: Impacto	Cambio mayor y a más largo plazo que generará el proyecto y una serie de intervenciones de otros socios.	Miden el cambio a largo plazo al que contribuirá el proyecto. Deben presentarse desglosados por sexo.	Idealmente, debe extraerse de la estrategia del socio.		Idealmente, debe extraerse de la estrategia del socio.	Debe extraerse de la estrategia del socio.	

Objetivo(s) específico(s) : Repercusión (ones)	Efectos directos del proyecto que se obtendrán a medio plazo y que tienden a centrarse en los cambios de conducta resultante de proyecto Repercusión = Rp (posiblemente) Repercusión intermedia = Rpi	Miden los cambios de los factores que determinan la(s) repercusión (ones). Deben presentarse desglosados por sexo.	Punto de partida o valor actual de los indicadores .	Valor del indicador en la fecha señalada.	Valor previsto de los indicadores .	Fuentes de información y métodos utilizados para la recogida y notificación (incluyendo quién y cuándo o con qué frecuencia)	Factores fuera del control de gestión del proyecto que pueden incidir en la vinculación realización - repercusión .
Realizaciones	Las realizaciones directas/tangibles (infraestructuras, bienes y servicios) logradas por el proyecto. Realización = Rz Rz 1.1. (vinculado a Rp 1) Rz 1.2. (vinculado a Rp 1) (...) Rz 2.1. (vinculado a Rp 2) (...)	Mide el grado de logro de las realizaciones. Deben presentarse desglosados por sexo.	Como el punto anterior para los indicadores correspondientes.	Como el punto anterior para los indicadores correspondientes.	Como el punto anterior para el indicador correspondiente.	Como el punto anterior para el indicador correspondiente.	Factores fuera del control de gestión del proyecto que pueden incidir en la vinculación realización - repercusión .
Actividades	¿Cuáles son las principales actividades que han de llevarse a cabo para producir las realizaciones? (Agrupe las actividades por resultado y numérelas de la siguiente manera: A 1.1.1. - «Título de la actividad» A 1.1.2. «Título de la actividad»: (vinculado a la Rp 1.1.) A 1.2.1. - «Título de la actividad» (...) (vinculado a la Rp 1.2.) A 2.1.2. «Título de la actividad»: (...) (vinculado a la Rp 2.1.) (...)	Medios: ¿Cuáles son los medios necesarios para realizar estas actividades, por ejemplo, personal, material, formación, estudios, suministros, instalaciones operativas, etc.? Costes ¿Cuáles son los costes de la acción? ¿Cómo se clasifican? (Desglose en el presupuesto de la acción)				Factores fuera del control de gestión del proyecto que pueden incidir en la vinculación realización-repercusión.	

La Evaluación intermedia 7

La evaluación no es más que la confirmación de que las acciones plasmadas en determinadas actividades se hallan cumplido. La evaluación se realiza mediante una recogida sistemática de información, centrada en los que hemos llamado indicadores.

Parámetros de Análisis	Proyecto/ Real	Evaluación	Nivel de cumplimiento	Observaciones
Indicador 1	I1.A1.R1. Contratar 5 docentes con conocimientos en XXXXX Temática	5 contrataciones desarrolladas	100%	
Indicador 2	I1.A2.R1. 50 conductores seleccionados para ser capacitación en XXXXXX temática	40 conductores capacitados	85%	Solo se han logrado capacitar 40 conductores, ya que la disposición de conductores en la ciudad es la máxima alcanzada.
Indicador 3	I2.A2.R1. de estos 50 conductores el 50% son mujeres conductoras capacitados	15 mujeres conduras capacitadas	65%	Para hacer cumplir el 100% de cumplimiento se retomara, la actividad en el XX trimestre del año.
Indicador Fn	Resumen de análisis: Suma de cumplimiento es de 250% / 3 = 83.3% de cumplimiento real de avance del proyecto, a la fecha de la evaluación.			

Reflexiones: La MML no es la única manera o alternativa para la formulación de un proyecto. MML te permite llevar un proceso sistemático y controlado de tu proyecto (anteproyecto, proyecto y postproyecto). Para una cooperación, la aplicación del MML da un plus de confiabilidad de tu propuesta de proyecto.

5 LISTA DE REFERENCIAS

Bacca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. México. MacGraw Hill. 1995. 3ª edición.

Banco Mundial / Instituto de Desarrollo Económico - IDE. Análisis económico de costos - beneficio. Material audiovisual, Washington, 1984.

Banco Mundial, Abril (2014); NICARAGUA, PANORAMA GENERAL, Nicaragua.

BID, DNP, ILPES, Manual de Operación y Metodologías, Colombia.

CEPAL (2010); Metodología del marco lógico, como herramienta de planificación.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto "Enfoque Integral y Marco Lógico", serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto, 1 febrero 1.993.

Compendio BID, Marco Lógico. 2002.

Conferencia Zuniga V., Meneses J, (2015) La Cooperación Externa A donde queremos Ir, readecuado Narvaez K URACCAN, 2017.

David Choquehuanca (2012); El Vivir Bien de los pueblos, La presente ponencia está contextualizada en un ámbito de pluralismo jurídico; Bolivia.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, BPIN, Manual de Operación y Metodologías, tomo II: Metodologías.

ILPES (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social). Guía para la presentación de proyectos. Santiago de Chile. Siglo Veintiuno editores y Editorial Universitaria. 1977.

La situación actual de los pueblos indígenas de América Latina y El Caribe

Mateo Martínez Cayetano (2009); Experiencias en el ámbito del Desarrollo con Identidad. Problemas y Oportunidades en la Región.

Mejía, Francisco. Manual de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuadernos del ILPES No.39, CEPAL / ILPES, Santiago, Chile

6 GLOSARIO

(Parte del material Guía Gestión del Ciclo de Proyecto ha sido producida por la unidad Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid con el apoyo de PARTICIP GmbH.)

Actividades: Acciones (y medios) que se llevarán a cabo / suministrarán para producir los resultados. Resumen lo que el proyecto ejecutará.

Análisis de estrategias: Apreciación crítica de las distintas alternativas para alcanzar objetivos, y selección de una o varias de ellas para incluir en el proyecto propuesto.

Análisis de objetivos: Identificación y verificación de los beneficios futuros deseados a los que los beneficiarios conceden prioridad. El producto del análisis de objetivos es el árbol o la jerarquía de objetivos.

Análisis de partes interesadas: Implica la identificación de todos los grupos susceptibles de ser afectados (de manera positiva o negativa) por la intervención propuesta, la identificación y el análisis de los intereses, problemas, potencialidades, etc. Luego, las conclusiones del análisis se integran en el diseño del proyecto.

Análisis de problemas: Investigación estructurada de los aspectos negativos de una situación para establecer sus causas y efectos.

Análisis FODA: Análisis de una organización en términos de Fuerzas y Debilidades, y de Oportunidades y Amenazas del proyecto. Un instrumento que se puede utilizar en cada fase del ciclo del proyecto.

Análisis por género: La política de la UE en materia de género en el ámbito de la cooperación al desarrollo estipula que se debe integrar el análisis por género a lo largo del ciclo del proyecto a todos los niveles (macro, meso, y micro). El análisis por género permite identificar e integrar los mecanismos de evolución de una situación precisa. También facilita el monitoreo de su evolución, en particular en cuanto a disparidades entre mujeres y hombres. Un análisis por género se focaliza en los distintos papeles (de producción, reproducción, de decisión) de la mujer y del hombre; el acceso diferencial a los recursos y al control de los mismos y sus necesidades específicas, sus intereses y problemas; y los impedimentos para la plena y equitativa participación de las mujeres y de los hombres en las actividades del proyecto y para la igualdad entre mujeres y hombres con respecto a los beneficios alcanzados.

Árbol de objetivos: Representación en forma de diagrama de las relaciones "medio-fin" de las intervenciones del proyecto propuesto, planificados de manera lógica basándose en el análisis de problemas.

Árbol de problemas: Representación en forma de diagrama de una situación negativa con sus causas y efectos.

Asistencia técnica: Expertos, consultantes, formadores, asesores, etc. contratados para transferir conocimiento y competencias, crear y reforzar las instituciones.

Beneficiarios: Quienes se benefician de una u otra manera de la ejecución del proyecto. Se pueden destacar distintos grupos: A) Grupo(s) meta(s): grupo/entidad que el proyecto afectará positivamente a nivel del objetivo específico; B) Beneficiarios finales: los que benefician del proyecto a largo plazo a nivel de la sociedad o de un sector de manera amplia, por ejemplo, los «niños» tras el incremento de los gastos relativos a la salud y a la educación o los «consumidores» tras unas mejoras en la producción y comercialización agrícola.

Asociados del proyecto / beneficiarios directos: Los que benefician de fondos de apoyo por parte de la CE para gestionar el diseño y la ejecución de un proyecto. Suelen ser ministerios, organismos responsables de la ejecución, etc.

Beneficiarios intermediarios: Los que benefician del proyecto para mejorar la prestación de servicios a favor del / los grupos(s) meta(s), p. ej. "el personal necesario para una extensión agrícola que se beneficia de medidas de capacitación para mejorar el suministro de sus servicios de asesoría hacia los miembros femeninos y masculinos de hogares de agricultores».

Grupo(s) meta (s): Grupo / entidad que el proyecto afectará positivamente a nivel del objetivo específico y con el que el proyecto trabajará muy de cerca, e inversamente. Se trata, por ejemplo, de los miembros femeninos y masculinos de los hogares de explotaciones agrícolas.

Beneficiarios finales: Los que, más allá de los grupos meta, benefician del proyecto a largo plazo a nivel de la sociedad o de un sector de manera amplia, por ejemplo, los "niños" tras el incremento de los gastos relativos a la salud y a la educación, los "consumidores" tras unas mejoras en la producción y comercialización agrícolas, o el "estado" tras el aumento de las ganancias de la exportación mediante unas mejores producción y comercialización agrícolas.

CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

Calendario de actividades: Gráfico ("Gantt chart", en inglés) que representa el período, la secuencia y la duración de las actividades del proyecto. También permite identificar las etapas importantes ("milestones", en inglés) para el monitoreo de los avances del proyecto, y repartir las responsabilidades con vistas a alcanzar dichas etapas.

Calendario de recursos: Estimación del presupuesto del proyecto en la que el calendario vincula los medios y costes con las actividades en un tiempo determinado y los describe con precisión.

Ciclo del proyecto: El ciclo de proyecto sigue la vida de un proyecto desde la idea inicial hasta su terminación. Facilita una estructura que permite garantizar la consulta de las partes interesadas y el establecimiento de: las decisiones claves, las necesidades de información y las responsabilidades en cada etapa. Así se pueden tomar las decisiones claves en cada fase del proyecto. Se apoya en la evaluación para aprovecharlas enseñanzas y utilizarlas en el diseño de programas y proyectos futuros.

Comisión Europea: Entidad ejecutiva de la Unión Europea. Inicia la política de la UE, ejecuta los programas y las políticas establecidas por las autoridades legislativas y presupuestarias de la UE.

Compromiso: Decisión formal de la Comisión encaminada a reservar cierta cantidad de recursos con un propósito particular. Los gastos del proyecto no pueden sobrepasar la suma autorizada en el compromiso.

Condiciones previas: Condiciones que deben cumplirse antes de que pueda empezar el proyecto (por ejemplo, actividades), y que acompañan al suministro de la ayuda.

Contratista: Organización pública o privada, consorcio o individuo bajo contrato con la autoridad contratante. La empresa, el individuo o la asociación a la que / al que se atribuye un contrato.

Convenio de financiación: Documento firmado por la Comisión Europea y el país o los países asociados tras una decisión de financiación. Incluye una descripción del programa o proyecto concreto para financiar. Representa el compromiso formal de la Unión Europea y del país / países asociado(s) de financiar las medidas.

Coste: Traducción en términos financieros de todos los recursos identificados ("Medios").

Costes ordinarios: Costes de funcionamiento y de mantenimiento que permanecen más allá del período de ejecución del proyecto.

Delegación: Representación diplomática de la Comisión Europea ante los países o instituciones internacionales a nivel de embajada. También se usan los términos "Delegado" o "Embajador" para designar al Jefe de Delegación.

Documentos de estrategia nacional / documento de estrategia por país / documento estratégico por país (DEP): Instrumento de orientación, de gestión y de revisión de los programas de asistencia de la CE. Dichos documentos describen el marco de los programas de la asistencia de la UE basándose en los objetivos de la UE / CE, la agenda de políticas del gobierno del país asociado, un análisis de la situación del país asociado, y las actividades de los demás mayores asociados. DEP se suelen preparar para todos los países ACP, MED (excepto Chipre, Malta y Turquía) y ALA.

Eficacidad: Apreciación de la contribución de los resultados hacia la realización del objetivo específico, y de la manera en que las hipótesis afectan al cumplimiento del proyecto.

Eficiencia: El hecho de que los resultados se consigan a un coste razonable, o sea la manera en que las actividades y los medios se convirtieron en resultados, y la calidad de los resultados alcanzados.

Enfoque integrado: Apreciación continúa de un proyecto a lo largo de todas las fases del ciclo de proyecto para asegurar su pertinencia, su factibilidad y su sostenibilidad.

Estudio de factibilidad: Estudio efectuado durante la fase de instrucción, que permite verificar si el proyecto propuesto es bien fundamentado, y si es susceptible de cumplir con las necesidades de los grupos meta / beneficiarios previstos. El estudio tendría que proporcionar los detalles operacionales del proyecto con todos los aspectos políticos, técnicos, económicos, financieros, institucionales, de gestión, ambientales, socioculturales, y los aspectos desde la perspectiva de género. Facilitará a la Comisión Europea y al gobierno asociado los datos suficientes para justificar la aceptación, el ajuste o la negación del proyecto propuesto para la instrucción ulterior.

Estudio de prefactibilidad: Estudio efectuado durante la fase de identificación que permite que se identifiquen todos los problemas, que se evalúen las soluciones alternativas, y se seleccione una alternativa preferida basándose en los factores de calidad. Proporcionará informaciones suficientes a la Comisión Europea y al gobierno asociado para justificarla aceptación, el ajuste o la negación del proyecto propuesto para la instrucción ulterior.

Etapas importantes («milestones», en inglés): Tipo de IOV que da indicaciones de tiempo para el monitoreo respecto al cumplimiento de los objetivos a corto y medio plazo (actividades, en general) a lo largo de la ejecución del proyecto más bien que al final del proyecto. También indican las fechas en que se tienen que tomar decisiones o finalizar una acción.

Evaluación: Evaluación periódica de la eficacia y de la eficiencia, del impacto, de la sostenibilidad y de la pertinencia de un proyecto en el ámbito de los objetivos establecidos. Se suele efectuar un examen independiente del contexto, de los objetivos, de los resultados, de las actividades y de los medios utilizados con vistas a sacar enseñanzas de la experiencia para orientar las decisiones futuras.

Factibilidad: Permite comprobar si los objetivos del proyecto pueden cumplirse realmente.

Factores de calidad: Criterios que tuvieron un impacto significativo en la sostenibilidad de los beneficios generados por el proyecto en el pasado, y que se deben considerar en el diseño y la ejecución de cada proyecto (se llamaban "factores de sostenibilidad" anteriormente): la apropiación por los beneficiarios, política de apoyo, factores económicos y financieros, aspectos socioculturales, igualdad entre mujeres y hombres, tecnología apropiada, aspectos ambientales, y capacidades institucionales y de gestión.

Fase de ejecución: Quinta fase del ciclo de proyecto en la que se ejecuta el proyecto, y se efectúa el monitoreo de su avance hacia la realización de los objetivos.

Fase de evaluación: Sexta y última fase del ciclo de proyecto durante la que se examina el proyecto en función de sus objetivos, y se utilizan las enseñanzas para influenciar las acciones futuras.

Fase de financiación: Cuarta fase del ciclo de proyecto en la que se aprueba la financiación de los proyectos.

Fase de identificación: Segunda fase del ciclo del proyecto que supone la elaboración inicial de la idea del proyecto en términos de objetivos, resultados y actividades, con fin de determinar si se procede o no a un estudio de factibilidad.

Fase de instrucción: Tercera fase del ciclo de proyecto. Supone que se determinen los detalles del proyecto basándose en un estudio de factibilidad. El personal de la CE se encarga de evaluar los méritos del proyecto y su coherencia con las políticas sectoriales.

Fase de programación: Primera fase del ciclo de proyecto en la que se prepara el programa indicativo. Véase también "programas indicativos".

Fuentes de verificación: Aparecen en la tercera columna del marco lógico e indican donde y en qué forma se pueden encontrar las informaciones en cuanto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados (operacionalizados en indicadores objetivamente verificables).

Género: Diferencias sociales impuestas y adquiridas por las mujeres y los hombres, que varían según la sociedad o el grupo y la época de la historia. El género difiere del sexo, que se refiere más bien a diferencias biológicamente determinadas entre mujeres y hombres.

Gestión del ciclo de proyecto: Metodología de preparación, de implementación y de evaluación de proyectos y programas basándose en el enfoque integrado y en el método del marco lógico.

Grupo(s) meta: Grupo / entidad que será afectado positivamente por el proyecto a nivel del objetivo específico y con el / la que el proyecto trabajará de muy cerca e inversamente.

Hipótesis: Factores exteriores que pueden influir en el progreso o el éxito del proyecto, pero fuera del control directo de la gestión del proyecto. Constituyen la cuarta columna del marco lógico y suelen ser formuladas en forma positiva, p. ej. "reforma de procedimientos penales aplicados con éxito".

Igualdad entre mujeres y hombres: Resulta vital promover la igualdad entre mujeres y hombres acerca del acceso a infraestructuras, servicios sociales y económicos tanto como a los beneficios del desarrollo. Se intenta reducir las disparidades entre mujeres y hombres, a todos los niveles en cuanto a

sanidad y educación, empleo y actividad económica, y a toma de decisiones. Todos los programas y proyectos deberían contribuir de manera activa a la reducción de las disparidades entre mujeres y hombres en su área de intervención.

Impacto: Efecto del proyecto en su entorno más amplio, y su contribución a los objetivos sectoriales más amplios resumidos en los objetivos globales del proyecto, y en la realización de los objetivos políticos generales de la CE.

Indicadores de desarrollo: La OCDE, las Naciones Unidas y el Banco Mundial se pusieron de acuerdo para concentrarse en una serie de metas clave en colaboración con los países en desarrollo. Dichas metas han sido aprobadas por conferencias internacionales muy importantes. Un sistema de monitoreo de los progresos también ha sido determinado. Un conjunto de indicadores será utilizado - a un nivel global - para seguir los avances y adaptarlas estrategias de desarrollo como requerido. En términos de política de desarrollo, se aplica la terminología siguiente a los indicadores:

- Indicadores de insumos: Miden los recursos financieros, administrativos y legales proporcionados por el gobierno y los donantes. Es necesario establecer un vínculo entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados para evaluar la eficacia de las acciones ejecutadas. Por ej.: reparto del presupuesto dedicado a los gastos en materia de educación, abolición del uniforme escolar obligatorio.
- Indicadores de productos: Miden las consecuencias inmediatas y concretas de las medidas implementadas y de los recursos utilizados: por ej.: número de escuelas construidas, número de profesores formados
- Indicadores de resultados: Miden los resultados a corto plazo al nivel de los beneficiarios. Por ej.: matrículas escolares, porcentaje de niñas en el primer año de la enseñanza primaria.
- Indicadores de impacto: Miden las consecuencias a largo plazo de los resultados. Miden los objetivos más amplios en términos de desarrollo y de reducción de pobreza. Por ej.: tasas de alfabetización.

Indicadores objetivamente verificables (IOV): Indicadores mensurables que señalarán si se han logrado o no los objetivos en cada uno de los niveles superiores del marco lógico. Los IOV sirven de base para el diseño de un sistema de monitoreo adecuado.

Informe de arranque: Primer informe producido a finales del período de arranque, que actualiza el diseño, y / o los términos de referencia del proyecto, y presenta el plan de trabajo para la vida del proyecto.

Informe de avance: Informe intermedio sobre los avances de un proyecto sometido por el gestor del proyecto / contratista a la organización asociada y a la Comisión respecto a un plazo específico. Incluye secciones relativas a los progresos técnicos y financieros.

Instrucción (formulación): Análisis del proyecto propuesto que permite determinar sus méritos y su conformidad con los criterios establecidos. Se trata del último paso antes del acuerdo de financiación. Permite comprobar si el proyecto resulta factible dentro de la situación de terreno, si los objetivos son apropiados y si los costes son razonables. También se usan como

sinónimos los términos siguientes: "estudio de factibilidad / evaluación ex ante".

Jerarquía de objetivos: Representación gráfica de la lógica de intervención del proyecto propuesto, basándose en un análisis de los problemas, y reflejando relaciones medios-fines. Sinónimo: árbol de objetivos

Lógica de intervención: Primera columna del marco lógico que resume los cuatro niveles de objetivos.

Marco lógico: Matriz que presenta la lógica de intervención, los indicadores objetivamente verificables, las fuentes de verificación del proyecto, y las hipótesis.

Medios: Recursos (también se llaman "insumos") necesarios para llevar a cabo las actividades previstas y administrar el proyecto. Se distinguen los recursos humanos y los recursos materiales. Los "medios" y "costes" sustituyen los "IOV" y las fuentes de verificación a nivel de las actividades.

Método del marco lógico (MML): Metodología para la planificación, la gestión y la evaluación de programas y proyectos que implica el análisis de partes interesadas, de problemas, de objetivos y de estrategias, así como la preparación de la matriz del marco lógico y de los calendarios de las actividades y de los recursos.

Monitoreo (seguimiento): Recogida, análisis y utilización sistemática y continua de informaciones al servicio de la gestión y la toma de decisiones.

Objetivo: Finalidad de un proyecto o programa. En su sentido genérico, se refiere a las actividades, los resultados, el objetivo específico, y los objetivos globales.

Objetivo específico: Objetivo central del proyecto en términos de beneficios sostenibles para el / los grupos(s) meta. El objetivo específico también tendría que expresar los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debería haber un objetivo específico. El objetivo específico se alcanza mediante el cumplimiento de los resultados.

Objetivos globales: Explican porque el proyecto es importante para la sociedad, en términos de beneficios a plazo más largo para los beneficiarios finales y de beneficios más amplios para otros grupos. También permiten asegurar que el programa cumpla con las políticas regionales / sectoriales del gobierno/ organizaciones involucradas y de la CE, y con las metas políticas de la cooperación con la CE. El objetivo específico no alcanzará los objetivos globales por sí mismo (sólo contribuye a la realización de los objetivos globales). Se necesita que los demás programas y proyectos, así como otros factores fuera del control del proyecto también contribuyan.

Partes interesadas: Individuo, grupo de personas, institución o empresa que tenga un vínculo con el proyecto / programa. Pueden afectar o ser afectadas - directa o indirectamente, positiva o negativamente - por el proceso y los resultados de los proyectos o programas. Se suele considerar varios subgrupos.

Período de arranque: Período inicial de la ejecución del proyecto.

Período de arranque (de orientación): Período del comienzo del proyecto hasta la redacción del informe de arranque. Suele durar entre dos y tres meses.

Pertinencia: Compatibilidad de los objetivos del proyecto con los problemas reales, las necesidades, las prioridades de los grupos meta y beneficiarios a los que debe responder el proyecto, y con el entorno físico y político en el que opera.

Plan de trabajo: Calendario que contiene las actividades y los recursos necesarios para alcanzar los resultados y el objetivo específico del proyecto.

Programa: Serie de proyectos con un objetivo global común.

Programas indicativos: Los prepara la Comisión Europea en coordinación con los gobiernos de los países asociados. Contienen las líneas directrices y los principios generales de la cooperación con la Unión Europea. Especifican los sectores y temas centrales de un país o región y pueden incluir varias ideas de proyectos.

Propuesta de financiación: Documentos preliminares que los servicios de la Comisión someten al Comité de financiación pertinente para pedir su dictamen. Describen el contexto general, la naturaleza, el ámbito, los objetivos y las modalidades de las medidas de ejecución del proyecto o programa, e indican la financiación prevista. Tras el dictamen favorable del Comité de financiación, la propuesta de financiación necesita la decisión ulterior de la Comisión y forma parte del convenio de financiación que se firma con el país asociado respectivo.

Proyecto: Serie de actividades con objetivos establecidos, diseñadas para producir un resultado en un plazo limitado y con recursos presupuestados.

Resultados: "Productos" de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la realización del objetivo específico, o sea en cuanto los grupos meta empiecen a conseguir los beneficios sostenibles.

Riesgos: Factores y acontecimientos exteriores que pueden influir en el progreso o el éxito del proyecto, y no son muy susceptibles de concretizarse. Se formulan en forma negativa, por ejemplo "la reforma de los procedimientos penales fracasan". Véase "hipótesis".

Sostenibilidad: Probabilidad que el flujo de beneficios continúe después de que se agote la financiación del donante.

Términos de referencia: Definición de las tareas que incumben al contratista e indican el contexto general, los objetivos, las actividades planificadas, los insumos esperados y los productos, el presupuesto, los calendarios y la descripción del trabajo.