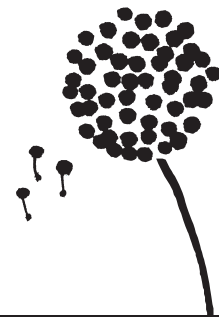


ROOTS 5



TEARFUND

Gestión del ciclo de proyectos



ROOTS: Recursos que promueven Oportunidades Organizacionales de Transformación y Socialización



recursos
ROOTS



Gestión del ciclo de proyectos

por Rachel Blackman

Equipo de traducción: Graciela Radulich, Laura Rombolá, Mariana Cuevas, Alison Coz, Naomi Sosa

Diseño: Wingfinger

Dibujos: Bill Crooks

La autora desea agradecer a Isabel Carter, Mike Carter, Toyditz Cosico, Dewi Hughes, Sheila Melot, Hilda Mukui, David Mundy por sus aportes. Gracias a nuestros asociados quienes probaron este recurso en el campo. Gracias al Centre for International Development and Training de la Universidad de Wolverhampton por capacitar al personal del Departamento de Asuntos Internacionales de Tearfund en *Gestión del ciclo de proyectos* en julio de 2002. Sus materiales de capacitación han sido utilizados como base para algunas de las secciones en este recurso.

El conocimiento de cómo los asociados y otras organizaciones utilizan los recursos de Tearfund, nos permite mejorar la calidad de futuros recursos. Si usted desea dar retroalimentación frente a este manual, por favor escriba a Tearfund o comuníquese por e-mail a la siguiente dirección: roots@tearfund.org

Otros títulos en la serie ROOTS son:

- ROOTS 1 y 2 – *Manual de defensoría*
Un juego de dos libros de la serie ROOTS: *Bases para entender la defensoría* (ROOTS 1) y *Acciones prácticas en defensoría* (ROOTS 2). Sólo se dispone del juego completo de los dos libros, no por separado.
- ROOTS 3 – *Autoevaluación de capacidades*. Una herramienta de evaluación organizacional que permite a organizaciones identificar sus necesidades de fortalecimiento de capacidades.
- ROOTS 4 – *Construcción de la paz en nuestras comunidades*. Puntos para aprendizaje tomados de estudios de caso de asociados de Tearfund quienes han estado involucrados en fomentar la paz y la reconciliación en comunidades.

Todos están disponibles en inglés, francés, español y portugués.

Para mayor información escribir a Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4QP, Inglaterra, o e-mail: roots@tearfund.org

© Tearfund 2003

ISBN 1 904364 26 8

Publicado por Tearfund. Una compañía limitada por garantía.
Registrada en Inglaterra No 994339. Organización Benéfica Registrada No 265464.

Tearfund es una agencia evangélica-cristiana de asistencia y desarrollo, que trabaja por intermedio de asociados locales para llevar ayuda y esperanza a las comunidades necesitadas alrededor del mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Inglaterra

Tel: +44 (0)20 8977 9144

E-mail: roots@tearfund.org

Web: www.tilz.info

Gestión del ciclo de proyectos

por Rachel Blackman

Contenidos

Glosario	5
Introducción	7
Planificación	8
El ciclo del proyecto	10
Sección 1 Identificación del proyecto	13
Sección 2 Diseño del proyecto	19
2.1 Análisis de las personas interesadas	20
2.2 Investigación	29
2.3 Análisis del problema	34
2.4 Matriz de marco lógico	38
Completando un marco lógico	41
• ETAPA 1 Resumen de objetivos	41
• ETAPA 2 Supuestos	45
• ETAPA 3 Indicadores y evidencia	51
2.5 Propuesta	59
2.6 Plan de acción	59
Sección 3 Implementación y evaluación	65
Sección 4 Celebrando el éxito	73
Sección 5 Apéndice	75
Interacción con donantes	75
Agenda recomendada para un taller	77

Glosario

Este glosario explica el significado de palabras de acuerdo con la manera en que se utilizan en este libro

actividad	una parte específica del trabajo que se lleva a cabo para el logro de los objetivos
alianza	acuerdo o relación estrecha basada en objetivos o características similares
análisis de necesidades	proceso de identificación y comprensión de las necesidades de las personas
beneficiario	alguien que se beneficia con el proyecto
contingencia	evento que puede suceder pero que no es deseado, ni provocado
costo de capital	dinero destinado a una parte del equipamiento, por ejemplo un vehículo
costos operativos	dinero para necesidades continuas, como combustible
depreciación	pérdida de valor a través del tiempo
donante	alguien, generalmente una organización, que da dinero para un proyecto
eficiencia	hacer el mejor uso de los recursos para no malgastarlos
empoderamiento	proceso por el cual las personas obtienen confianza y se transforman en agentes de cambio
equidad/justicia	imparcialidad
evaluación	valoración que se lleva a cabo durante o después del proyecto para mostrar el impacto del mismo
evidencia	fuentes de información necesaria para medir el desempeño del proyecto
exiliado	forzado a vivir fuera de su país de origen
identificación	cuando se llega a un acuerdo sobre una necesidad prioritaria en la comunidad, que puede ser atendida por el proyecto
implementación	cuando un proyecto se llega a realizar
indicador	indicio que muestra el progreso hacia el logro de los objetivos
indicador cualitativo	cuando se usan palabras para describir cambios
indicador cuantitativo	cuando se usan números para medir cambios

informante clave	persona que puede proveer información sobre un tema específico
jerarquización	serie en la que se ordena cada elemento según su prioridad
línea de base	información utilizada como referencia que puede ser comparada con futuros resultados
matriz de marco lógico	(marco lógico) tabla que da un resumen de los planes del proyecto
meta	objetivo de desarrollo más amplio
monitoreo	proceso continuo de medición del progreso hacia los objetivos
nota conceptual	breve resumen de la idea de un proyecto
objetivo	palabra general usada para un cambio deseado
ONG	organización no gubernamental
participación	involucramiento de las personas en las decisiones y procesos que afectan su vida
personas interesadas	(stakeholders) personas o grupos con interés en, o preocupación por, un proyecto que una organización está llevando a cabo
propósito	el cambio específico que realizará el proyecto para contribuir a la meta
rendición de cuentas	explicación de las decisiones, acciones o uso del dinero a las personas interesadas
resultados	lo que realmente produce un proyecto como consecuencia de una actividad finalizada
revisión	valoración ocasional del progreso de un proyecto
riesgo	la posibilidad de que suceda algo malo
supuesto	condición que se necesita satisfacer, si el proyecto pretende ser exitoso
sostenibilidad	cuando los beneficios de un proyecto continúan
términos de referencia	documento que esboza lo que se espera del trabajo de una persona u organización
tormenta (lluvia) de ideas	decir lo primero que venga a la mente respecto de un tema
transparencia	apertura en la comunicación y en la toma de decisiones
variación	la diferencia entre lo que se presupuestó y lo que realmente se gastó
verificable	algo que puede ser probado como verdadero

Introducción

Gestión del ciclo de proyectos (GCP) es el nombre dado al proceso de planificación y gestión de un proyecto, programa u organización. Se utiliza ampliamente en el área de negocios y su uso, sigue creciendo en las organizaciones de desarrollo. Los proyectos de desarrollo a veces fracasan porque están mal planificados y porque no toman en cuenta algunos factores importantes, particularmente las necesidades y los puntos de vista de las personas interesadas. GCP se basa alrededor del ciclo de un proyecto, el cual asegura que todos los aspectos del mismo sean considerados. Uno de los valores centrales del método GCP es que estos aspectos son reconsiderados a través del ciclo del proyecto para asegurar que cualquier cambio que haya ocurrido sea incluido en su diseño. Como resultado, los proyectos tienen mayor probabilidad de ser exitosos y sostenibles.

GCP incluye un conjunto de herramientas que se articulan en la matriz del marco lógico (comúnmente llamado marco lógico). El marco lógico es una tabla que da un resumen de los planes del proyecto. En la actualidad, algunos donantes esperan recibir un marco lógico junto a la propuesta del proyecto. Los marcos lógicos pueden parecer bastante complejos para muchas personas. Esto significa que algunas organizaciones encuentren que no están habilitadas para acceder a donaciones. Este libro explica el proceso para completar un marco lógico de una manera simple, de modo tal que las organizaciones incrementen su habilidad para acceder a esos fondos. De todas maneras, puede que las organizaciones quieran comenzar a utilizar el marco lógico para todos sus proyectos, estén o no solicitando una donación, ya que el proceso de completar el marco lógico es de muchas maneras, más útil que el producto final. Este proceso es importante para el éxito del proyecto, la sostenibilidad y el aprendizaje organizacional.

En este libro hablamos de utilizar gestión del ciclo de proyectos para proyectos, ya que probablemente, ésta es la principal manera en que GCP será utilizado. Igualmente, todas las herramientas podrán ser usadas efectivamente, ya sea para planificar programas o para la gestión y el desarrollo de las organizaciones.

Planificación

ESTUDIO BIBLICO

Atrapando la visión

El libro de Nehemías nos relata como Nehemías condujo la reconstrucción de la muralla de Jerusalén que había sido destruida por los babilonios.

- El Capítulo 1 nos habla sobre el llamado de Dios a Nehemías para encomendarlo en esta tarea. ¿Qué nos dice este capítulo sobre:
 - la sensibilidad de Nehemías al deseo de Dios?
 - la motivación de Nehemías frente a esta tarea?
 - la actitud de Nehemías como líder?
 - la compasión de Nehemías?
 - la actitud de Nehemías ante la oración?
- Todos los factores nombrados dieron a Nehemías una visión para la tarea que lo esperaba.
 - ¿Cómo nos desafía esto en nuestra actitud respecto del trabajo que hacemos?
- El proverbio 16:3 nos dice 'Pon tus actos en las manos del Señor y tus planes se realizarán.'
 - ¿Qué nos dice este versículo sobre el vínculo entre la oración y la planificación? ¿Es sólo la oración suficiente? ¿Es sólo la planificación suficiente?
 - ¿Planificamos con la oración en nuestro trabajo?

¿Porqué es importante la buena planificación?

'Los planes bien meditados dan buen resultado; los que se hacen a la ligera causan la ruina.' Proverbio 21:5

Hay una frase: 'Si fracasas en la planificación, planificas para fracasar.' Piensa en ejemplos de situaciones que hayan fracasado por no estar adecuadamente planificadas. ¿Por qué salieron mal? ¿Qué fue lo que no se tomó en cuenta?

Hay varias razones por las cuales planificar es una buena idea. Planificar ayuda a:

- | | |
|---|--|
| ■ adelantarse y prepararse para el futuro | ■ aclarar las metas y desarrollar una visión |
| ■ asegurar la dirección correcta | ■ establecer la razón para hacer algo |
| ■ identificar asuntos que necesitarán ser abordados | ■ elegir entre diferentes opciones |
| ■ considerar si el proyecto es posible | ■ obtener fondos y otros recursos |
| ■ hacer el mejor uso de los recursos | ■ asignar recursos y responsabilidades |
| ■ motivar al equipo de trabajo | ■ guiar la implementación del proyecto |
| ■ asegurar un proceso del proyecto sin sobresaltos | ■ conseguir los mejores resultados. |

Hay varios obstáculos para planificar. Algunos son:

- falta de tiempo, o no hacerse el tiempo para planificar
- no saber cómo planificar
- dificultades para reunir a la gente correcta
- encontrar difícil la planificación porque el futuro es muy incierto
- querer hacer las cosas inmediatamente sin darse tiempo para analizarlas porque la necesidad es urgente.

Los siguientes ejemplos muestran la falta de planificación:

- Alguien que proviene de otro país importa tenedores porque ve que las personas comen con sus manos. Sin embargo, en ese país las personas suelen comer con las manos. Este proyecto no está apuntando a una necesidad real.
- Se emprende un proyecto sanitario porque las personas se están muriendo como consecuencia de la diarrea. Las personas creen que la diarrea es causada por un espíritu maligno y por eso, tienen dificultades para comprender la importancia del proyecto.
- Un proyecto agro-cultural quiere ayudar a personas muy pobres. Un agricultor comienza un programa para la cosecha de vegetales. El proyecto es técnicamente muy exitoso, sin embargo, las personas más pobres no se benefician porque no tienen tierras.
- Un proyecto de pesca excava estanques, pero éstos no contienen el agua que se necesita debido a que la tierra no posee la cantidad de arcilla suficiente. No se obtuvo la información técnica necesaria.
- Un proyecto de artesanías ayuda a la gente a fabricar bolsos. Un año después se encuentran con una gran cantidad de bolsos sin vender, ya que no se hizo bien el estudio de mercado del proyecto.
- Un proyecto construye letrinas, pero las mujeres no las usan porque éstas se encuentran en una zona donde hay poca iluminación y temen ser atacadas por hombres. No fueron tomados en cuenta ciertos factores sociales y culturales.

¿Quién debe planificar?

Una pregunta clave en el proceso de planificación es ¿quién debe estar involucrado? Hay ventajas y desventajas en planificar solo o con diferentes tipos de personas.

Ventajas y desventajas

Piense en estas situaciones considerando el uso de tiempo, la toma de decisiones, los conflictos, las responsabilidades, los conocimientos, la apropiación, los recursos y las motivaciones:

- Imagine un gerente en una Organización de Asistencia y Desarrollo ¿Cuáles son las ventajas de este gerente planificando un proyecto solo? ¿Cuáles son las desventajas?
- Imagine a unos pocos miembros de un equipo de trabajo de una Organización de Asistencia y Desarrollo planificando juntos un proyecto. ¿Cuáles son las ventajas? ¿Cuáles son las desventajas?
- Imagine a los miembros de una Organización de Asistencia y Desarrollo planificando un proyecto junto con los miembros de una comunidad. ¿Cuáles son las ventajas? ¿Cuáles son las desventajas?

¿Cuál de estas situaciones es la mejor? ¿Por qué? ¿Cómo se pueden superar algunas de las desventajas de esta situación?

El ciclo del proyecto

El proceso de planificar y gestionar un proyecto puede representarse como un ciclo. Cada fase del proyecto se relaciona con la siguiente.

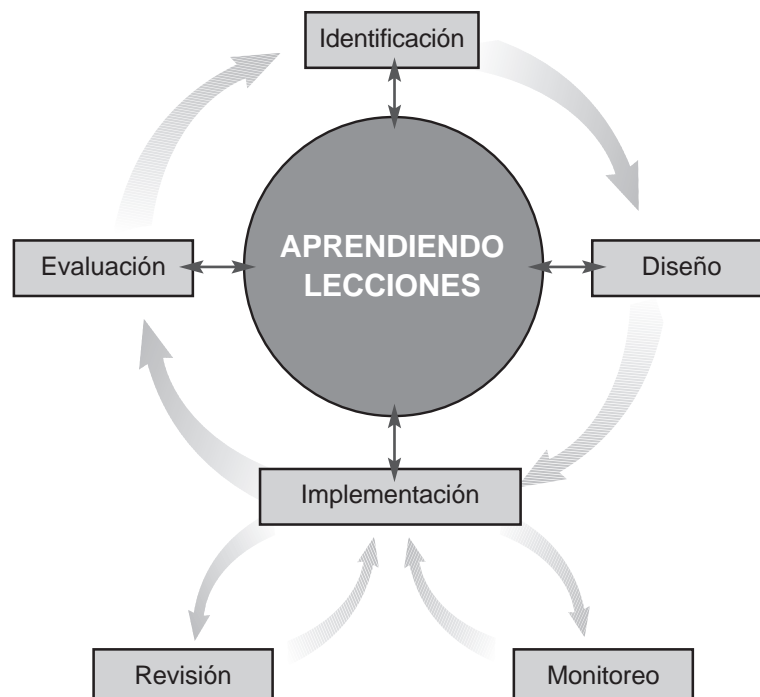
IDENTIFICACION Para identificar hacia dónde debe dirigirse el proyecto necesitamos conocer quiénes deben beneficiarse y cuáles son sus necesidades. El ‘análisis de necesidades’ brindará una visión general de los problemas de la comunidad. El ‘análisis de capacidades’ ayudará a identificar cuál es el problema que el proyecto debe abordar.

DISEÑO Una vez que se ha decidido avanzar con el proyecto podemos empezar a pensar en los detalles. Esto implica llevar adelante una investigación más profunda de las personas afectadas por un problema y de las maneras en que éste las afecta. También necesitamos considerar los riesgos del proyecto y el modo en que mediremos su funcionamiento.

IMPLEMENTACION Durante la implementación del proyecto es importante monitorear y supervisar el progreso del proyecto y cualquier cambio externo que lo pueda afectar. La planificación del proyecto debe ser ajustada donde sea necesario.

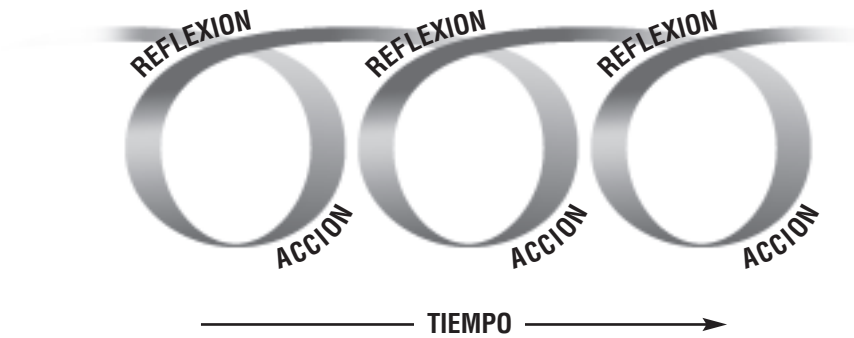
EVALUACION La evaluación debe llevarse a cabo al o después de finalizar el proyecto. Para valorar su impacto a largo plazo y su sostenibilidad, se puede realizar algunos meses o años después de haber concluido el proyecto.

APRENDIENDO LECCIONES El ciclo del proyecto es una manera útil de destacar las etapas de un proyecto pero tiene un inconveniente: se presenta como si una herramienta le siguiera a la otra. En realidad, muchas de las herramientas de la planificación pueden ser utilizadas en cualquier etapa del proyecto. Para asegurarse que cualquier cambio que pudiera afectar el éxito del proyecto sea tomado en cuenta, las herramientas se deberán repetir durante toda la vida del proyecto.



Los nuevos hallazgos también deberán ser utilizados para el aprendizaje organizacional y para mejorar otros proyectos.

La planificación de un proyecto debe verse como un proceso continuo que implica el aprendizaje a través de la reflexión y la acción.



Es importante darse tiempo para retirarse un poco, pensar, re-pensar, aprender de otros y aprender de Dios.

Identificación del proyecto

**ESTUDIO
BIBLICO**

Respondiendo a una necesidad

■ Leer Nehemías 1

Nehemías era un judío exiliado en tierra extranjera. Algunos judíos habían vuelto a Judá después de que sus atacantes, los babilonios, fueran derrotados por los asirios. Pero varios judíos se habían establecido donde estaban y entonces permanecieron en el exilio.

- *¿Qué le preocupaba a Nehemías en el versículo 2?*
- *¿Qué noticias trajeron los visitantes de Nehemías? (versículo 3)*
- *¿Cuál fue la reacción de Nehemías ante las noticias? ¿Qué dice esto sobre su carácter?*
- *¿Cómo nos desafía este pasaje en nuestra relación con Dios, con las comunidades locales y en nuestra respuesta a los demás?*

El primer paso del ciclo del proyecto es identificar la problemática que puede ser abordada en el proyecto. Esto, generalmente incluye un ‘análisis de necesidades’ para encontrar los problemas de una comunidad y las personas que se encuentran afectadas por éstos. Sólo podemos desarrollar un proyecto efectivo, cuando realmente conocemos lo que las personas quieren.

Al análisis de necesidades le sigue un ‘análisis de capacidades’ para explorar las fuerzas de la comunidad que se podrán utilizar para abordar sus problemas. El proyecto deberá buscar las fortalezas para cualquier debilidad que aparezca. En lugar del análisis de necesidades y de capacidades, algunas personas prefieren realizar una ‘investigación apreciativa’. Esta herramienta comienza con un análisis de capacidades, en el cual se les pide a los miembros de la comunidad que identifiquen los recursos que tienen y luego se les pregunta cómo los quieren utilizar en el futuro. Las herramientas que aparecerán en las siguientes páginas pueden ser usadas o adaptadas para ayudar a los miembros de una comunidad a identificar su visión. El proyecto, entonces, puede tener por objetivo ayudar a la comunidad para que ésta logre parte de esa visión.



**Análisis de
necesidades**

Nosotros podríamos tener una idea previa de las necesidades locales. Puede ser que éstas sean bastante obvias o que las hayamos identificado en un proyecto anterior. Por otro lado, podríamos no tener idea de cuáles son las necesidades de una comunidad. Aun cuando pensamos que conocemos, o que no conocemos estas necesidades, es importante llevar a cabo un análisis de necesidades, antes de planificar.

- El proyecto debe surgir de lo que las personas dicen que necesitan y no de los supuestos que hagamos.
- Algunas veces las necesidades no son inmediatamente advertidas o no se pueden comprender fácilmente.

- Hablando con diferentes personas comprenderemos cómo los problemas los afectan de diferentes modos. Por ejemplo, el acceso precario a agua limpia puede afectar a las mujeres más que a los hombres, ya que ellas tendrían que caminar demasiado para recogerla.
- Las circunstancias cambian:
 - Puede haber nuevas personas en la comunidad.
 - Puede haber nuevas necesidades.
 - Las viejas necesidades podrían haber sido satisfechas.
 - Los problemas podrían estar afectando a las personas de diferentes modos.
- El análisis de necesidades le da a las personas la oportunidad de priorizar sus necesidades, permitiendo el desarrollo de un proyecto más sostenible.

El tiempo utilizado para el análisis de necesidades puede variar de acuerdo al contacto que hemos tenido con la comunidad en el pasado. En general, el análisis de necesidades es bastante rápido. En esta etapa estamos tratando de obtener una impresión de las necesidades y de quiénes serían los beneficiarios del proyecto. No estamos en busca de demasiados detalles. Durante la fase de diseño del ciclo del proyecto, se llevará a cabo una investigación más profunda sobre las personas interesadas y las causas y consecuencias del problema.

Trate de hablar con la mayor variedad de personas, por ejemplo, con los miembros clave de la comunidad o los grupos comunitarios representativos. También puede utilizar métodos que le permitan conocer los puntos de vista de muchas personas en un corto plazo de tiempo, como el mapeo comunitario. Nosotros no queremos generar expectativas o hacer perder el tiempo de las personas. Asegúrese de que el grupo de personas con el que habla incluya mujeres, hombres, niños, niñas, ancianos, personas con discapacidad, etc.

Hay varias herramientas que permiten a las comunidades identificar sus necesidades. Algunas de ellas se señalan abajo como ejemplo de opciones disponibles. Estas herramientas pueden ser adaptadas para el análisis de capacidades.

Haciendo preguntas

El tipo de preguntas que hacemos, marca la diferencia de la información que podemos obtener. Hacer preguntas incorrectas limitará la información descubierta. Es importante evitar las preguntas cerradas en las cuales las personas solamente puedan contestar si o no. Por ejemplo, ¿No es lindo el nuevo centro de salud? Trate de utilizar preguntas con finales abiertos que permitan a la persona responder dando más información. Por ejemplo, ¿Qué piensa del nuevo centro de salud?

Escuche atentamente y explore las respuestas. Es útil tener preguntas clave ya formuladas pero tenga cuidado con perder alguna respuesta por estar preparando la siguiente pregunta. Sea flexible y esté listo para hacer nuevas preguntas si alguien dice algo interesante. Para explorar las respuestas de las personas, las preguntas normalmente comienzan con las seis 'palabras de ayuda': ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Por qué? ¿Cómo?

HERRAMIENTA 1

Escuchando

Escuchando los asuntos que las personas sienten más intensamente, es posible identificar los asuntos que quisieran abordar y los proyectos en los que probablemente quieran participar. Un equipo de personas (trabajadores de desarrollo o vecinos) hace preguntas a la comunidad o grupo para conocer sus preocupaciones, tristezas, alegrías, temores, esperanzas y enojos. Las preguntas deben ser abiertas. Es importante tener una idea clara de lo que estamos buscando para poder darle sentido a las respuestas.

HERRAMIENTA 2

Entrevistando

Esta herramienta nos ayuda a lograr una mayor comprensión de las problemáticas. Implica hablar con personas clave de la comunidad para discutir acerca de sus conocimientos, experiencias y comprensión de las problemáticas. Dichas personas podrían estar involucradas en actividades de desarrollo comunitario, podrían ser personas a las cuales la comunidad se dirige en tiempos de crisis, o que son vistas como el corazón de la misma. Las personas clave pueden ser los trabajadores de la salud, comerciantes, líderes religiosos, jefes del gobierno local, pastores y maestros. Al elegir una persona para entrevistar, asegúrese de que sus puntos de vista y opiniones representen con probabilidad las opiniones de otros miembros de la comunidad. Preocúpese no sólo de entrevistar a los más poderosos, sino también a aquellos cuyas opiniones no son comúnmente escuchadas.



Foto: Isabel Carter

Use preguntas abiertas como:

- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en su lugar de trabajo?
- ¿Cuáles son las principales presiones que enfrentan las personas en la comunidad?
- ¿Qué cosas simples se pueden hacer para mejorar la situación?

HERRAMIENTA 3

Grupos focales

Esta herramienta se usa con grupos de 10–20 personas. Los ayuda a comprender y a opinar sobre algunos de los problemas que enfrentan y las necesidades que tienen. Los grupos focales permiten a las personas con diferentes puntos de vista discutir sus diferencias, desafiar supuestos y llegar a una comprensión colectiva de las necesidades de la comunidad. Las comunidades comienzan a apropiarse de la intervención de desarrollo, si, desde el inicio, exploran juntas sus problemáticas.

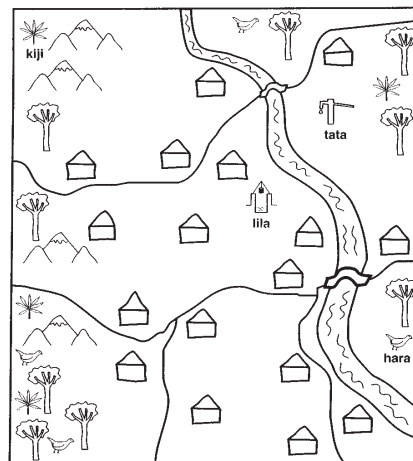
Para animar las discusiones, se pueden incluir las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales presiones que enfrentan las personas de la comunidad?
- ¿Qué cosas simples se pueden hacer para mejorar la situación?
- Si pudiera cambiar algo de esta comunidad, ¿qué sería? ¿Por qué?

HERRAMIENTA 4

Mapeo de la comunidad

Esta herramienta involucra a los miembros de la comunidad y procura que ellos dibujen juntos un mapa de su comunidad y cuenten su historia. Se puede dibujar en un papel o en el suelo, usando cualquier recurso disponible. Se les dan pocas pautas sobre lo que deben incluir. El punto importante del ejercicio es que las personas de la comunidad puedan discutir sobre lo que han dibujado. El mapa podría mostrar los recursos naturales y físicos de la zona – bosques, ríos, calles, casas, pozos. También podría mostrar personas y organizaciones importantes.



Una vez que se haya dibujado el mapa, anime a la discusión mediante preguntas tales como:

- ¿Cómo decidió qué incluir en su dibujo? ¿Qué decidió excluir?
- ¿A qué le dió mayor énfasis? ¿Cuáles son las partes más importantes?
- ¿Qué fue difícil de representar?
- ¿Cuáles fueron las áreas en desacuerdo?
- ¿Qué podemos aprender del mapa sobre las necesidades de la comunidad?

Para obtener una mayor comprensión de las problemáticas que enfrentan los diferentes grupos de la comunidad, éstos deberían trabajar por separado. Un mapa realizado por personas jóvenes puede mostrar información muy diferente a la de los mapas realizados por mujeres mayores.

Para la discusión se pueden incluir preguntas como:

- ¿Qué diferencias hay entre los mapas?
- ¿Por qué hay diferencias?
- ¿Cómo ayuda la información de cada mapa a tener una representación más completa de la comunidad?

Acordando las necesidades prioritarias

Después de identificar las necesidades, los miembros de la comunidad deben tener la oportunidad de decir cuáles de ellas sienten como prioridad. Pídale que las agrupen en asuntos generales como agua, salud, tierra y alimento. No es precisamente importante el modo en que éstas se agrupen, lo que importa es que las personas puedan ver cómo fueron incluidas sus preocupaciones.

Luego de agrupar las necesidades, los miembros de la comunidad pueden decidir a qué problemática le darán prioridad. Escriba todos los asuntos en diferentes hojas de papel. Luego, los miembros de la comunidad deben ordenarlos en una línea, desde el más importante al menos importante. Anímelos a discutir y a negociar entre ellos, reordenando los papeles hasta que se pongan de acuerdo.

Como alternativa, dibuje o escriba las necesidades en diferentes bolsas de papel. A cada persona, entréguele seis semillas, piedras o cuentas para usar como fichas. Por turnos, invite a cada persona a colocar sus fichas en la bolsa que considere más pertinente, según sus prioridades. Deben colocar tres fichas para la primera prioridad, dos para la segunda y una

para la tercera. Luego, cuente las fichas de cada bolsa y anuncie el resultado. De acuerdo con éste, se ordenan las necesidades.

Esta herramienta debe ayudar a identificar la principal problemática a abordar. Al principio puede haber más de una problemática prioritaria pero el grupo deberá decidir, si tomará todas las problemáticas prioritarias al mismo tiempo o, si enfocará una por vez.

Análisis de capacidades

Hay que animar a las comunidades para que utilicen sus propias capacidades y recursos de modo tal, que logren abordar los problemas que enfrentan. Con este propósito, es importante que luego del análisis de necesidades puedan llevar a cabo un análisis de capacidades que les permita reconocer las fuerzas de la comunidad que pueden utilizar para enfrentar los problemas que identificaron anteriormente. En caso de ser necesario, el proyecto debería orientarse a fortalecer las capacidades de la comunidad para enfrentar sus problemas. Al hacer esto estamos facilitando que la comunidad aborde sus problemas en lugar de que nosotros los abordemos por ellos.

El análisis de capacidades comprende seis tipos de recursos:

HUMANOS Permiten a las personas utilizar sus otros recursos. Incluyen las habilidades, conocimientos, destrezas para el trabajo y buena salud.

SOCIALES Se basan en las relaciones entre las personas e incluyen a las organizaciones y grupos dentro de la comunidad, las estructuras políticas y las redes informales.

NATURALES Se refiere al medio ambiente local e incluye la tierra, los árboles, el agua, el aire, el clima y los minerales.

FISICOS Es lo producido por el ser humano, como edificios, transportes, servicios de agua y sanitarios, fuentes de energía y telecomunicaciones.

ECONOMICOS Son cosas que las personas pueden utilizar para asegurar su sustento tales como dinero, ahorros, almacenamiento de cereales, herramientas y equipamiento.

ESPIRITUALES Son la fe, las escrituras, el consejo y la oración.

Utilizando técnicas participativas, como las usadas para el análisis de necesidades, pida a los miembros de la comunidad que identifiquen sus capacidades. Recuerde consultar a distintos grupos de miembros de la comunidad, es decir, diferentes personas con diferentes perspectivas.

Escriba las capacidades en una hoja de papel grande y pídale a los miembros de la comunidad que identifiquen cómo las podrían utilizar para abordar los problemas identificados durante el análisis de necesidades. Luego, con el propósito de que ellos mismos puedan comenzar a resolver sus problemas prioritarios, pídeles que piensen sobre las capacidades que deberían reforzar. El proyecto debería enfocarse en esto.

Decida si para nuestra organización es realista fortalecer las capacidades de la comunidad para satisfacer la necesidad prioritaria:

- ¿Satisfacer la necesidad es coherente con nuestra misión?
- ¿Satisfacer la necesidad, está de acuerdo con nuestros valores?
- ¿Satisfacer la necesidad se adecua a nuestra estrategia?
- ¿Será muy riesgoso satisfacer la necesidad?
- ¿Tenemos suficiente experiencia?
- ¿Tenemos suficientes recursos?

EJEMPLO
de cuadro de análisis de capacidades

TIPO DE BIENES	CAPACIDADES
Humano	Habilidades para la construcción Tradición fuerte de auto-ayuda Las mujeres realizan artesanías locales
Social	Centro comunitario Edificio de la Iglesia Escuela primaria local
Natural	Río
Físico	Buen acceso al centro de la ciudad Internet Café cercano Tubos reguladores de agua
Económico	Fondo rotativo de préstamos Ingresos por comercio en el centro de la ciudad
Espiritual	Liderazgo espiritual de servicio Unidad entre los miembros de la iglesia

Notas conceptuales

Una vez identificada la necesidad que se abordará en el proyecto, escriba una nota conceptual. La nota conceptual es un esbozo de la idea del proyecto. No es necesario que sea muy detallada, puede tener sólo dos páginas de extensión. La razón de escribir una nota conceptual antes de realizar una propuesta completa, es que los directores de nuestra organización o los donantes tengan una idea de lo que deseamos realizar. De esta manera, ellos podrían asegurarse que tenga coherencia con nuestra estrategia, verificar su pertinencia y calidad y dar una opinión antes de que se gaste mucho tiempo, esfuerzo y recursos en la planificación del proyecto. Si en esta etapa, una organización no cuenta con un proceso de revisión de los proyectos, debe considerar armar uno. Los miembros del equipo responsable de evaluar la nota conceptual podrían hacerse las preguntas del comienzo de esta página.

La nota conceptual debe destacar:

- información del contexto
- ¿por qué el proyecto es necesario?
- ¿quién se beneficiará con el proyecto?
- ¿cómo se beneficiarán?
- un estimado del presupuesto total y de los recursos necesarios para su diseño.

Diseño del proyecto

**ESTUDIO
BIBLICO**

Planificando la reconstrucción de la muralla

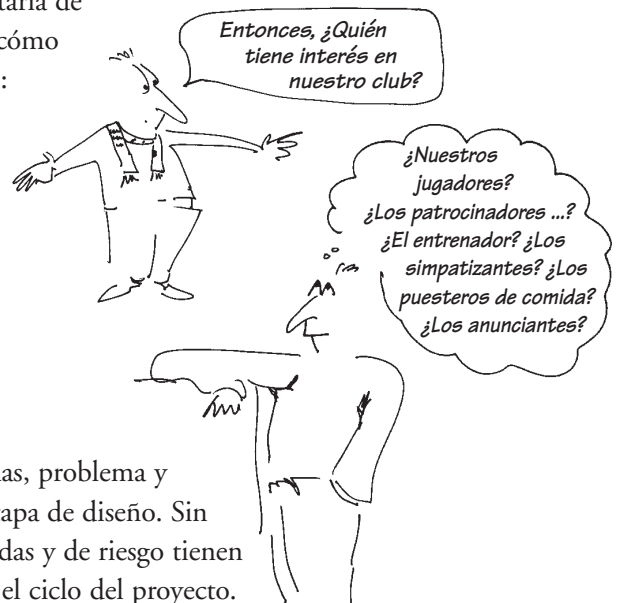
Nehemías tenía un buen trabajo, era el copero del rey (Nehemías 1:11). Esto significa que debía probar la comida y el vino del rey para verificar que no hayan sido envenenados. El rey puso mucha confianza en él. Es probable que Nehemías fuera su consejero personal.

- Leer Nehemías 2:1-9
 - *En el versículo 2, ¿por qué pensamos que Nehemías estaba asustado? (Esdras 4 puede ayudarnos.)*
- Sin embargo, los versículos 5-9 nos muestran que Nehemías había planeado en detalle lo que quería hacer y cómo lo quería hacer.
 - *¿Qué hizo Nehemías antes de responder al rey? (versículo 4)*
 - *¿Qué había planeado Nehemías?*
 - *¿Qué podemos aprender de esto en relación con el modo en que planificamos nuestros proyectos?*
- Leer Nehemías 3
 - *¿Qué nos dice este capítulo sobre el grado de participación en el proyecto?*
- Leer Nehemías 2:17
 - *¿Cómo hizo Nehemías para animar a las personas para que participen en el proyecto?*
 - *¿Qué dice esto respecto de sus habilidades para el liderazgo?*
- Algunas personas reconstruyeron más de un tramo de la muralla.
 - *¿Por qué pensamos que participaron tan apasionadamente?*
- Nehemías 3:5 nos dice que algunas personas se rehusaron a participar en el proyecto.
 - *¿Cómo debemos responder frente a las personas que no desean participar?*

Una vez que se identificó la necesidad prioritaria de la comunidad, podemos comenzar a pensar cómo abordarla. El diseño del proyecto consiste en:

- análisis de las personas interesadas
- investigación, incluyendo el análisis del problema
- marco lógico
- análisis de riesgo
- plan de acción
- presupuesto.

Observe que los análisis – personas interesadas, problema y riesgo – pueden llevarse a cabo antes de la etapa de diseño. Sin embargo, los análisis de las personas interesadas y de riesgo tienen que realizarse con regularidad, durante todo el ciclo del proyecto.



2.1 Análisis de las personas interesadas

Las personas interesadas son:

- Personas afectadas por el impacto de una actividad
- Personas que pueden influir en el impacto de una actividad.

Las personas interesadas pueden ser individuos, grupos, una comunidad o una institución.

Los grupos de personas interesadas se conforman por personas que comparten un interés común, por ejemplo, una ONG, líderes de una iglesia o líderes de la comunidad. Sin embargo, estos grupos a veces contienen sub-grupos. Ver a la comunidad como un grupo de personas interesadas puede carecer de sentido ya que, en ésta, hay personas que tienen intereses muy diferentes. En este caso, quizá sea necesario dividir a la comunidad en sub-grupos considerando aspectos tales como estatus, edad, género, riqueza o grupo étnico. El proyecto podría afectar a estos subgrupos de manera muy diferente, e incluso, algunos de ellos podrían tener mayor influencia que otros en su impacto.

Del mismo modo, podría ser imprudente ver al gobierno como un solo grupo de personas interesadas. Si, por ejemplo, los ministros de gobierno tienen diferentes o contradictorias opiniones sobre una propuesta de desarrollo es conveniente que se los registre como distintos grupos de personas interesadas. También el gobierno en el ámbito nacional, departamental o local puede tener intereses muy diferentes.

Las personas interesadas incluyen:

- **GRUPOS DE USUARIOS** – personas que utilizan los recursos o servicios en un área
- **GRUPOS INTERESADOS** – personas que tienen un interés, una opinión o que pueden afectar el uso de un recurso o servicio
- **BENEFICIARIOS** del proyecto
- **PERSONAS RESPONSABLES DE TOMAR DECISIONES**
- **AQUELLOS GENERALMENTE EXCLUIDOS** del proceso de toma de decisiones.

Las personas interesadas pueden pertenecer a uno o más de estos grupos. Por ejemplo, alguien puede ser usuario de una bomba manual (grupo de usuarios), y también puede estar involucrado en la asociación que administra el uso de agua (grupos de interesados, responsables de la toma de decisiones).

Las personas interesadas no son sólo los que gritan más fuerte. Probablemente, aquellos que suelen ser excluidos del proceso de toma de decisiones, ya sea por su edad, género o grupo étnico, son los más perjudicados si no se los incluye en la planificación del proyecto. ¿Qué métodos se pueden utilizar para asegurar que estas personas sean incluidos?

Dentro de las personas interesadas están los ganadores y los perdedores como resultado del proyecto. La mayoría de las personas interesadas se beneficiarán con el proyecto. Sin embargo, puede haber otros que, como consecuencia de las acciones tomadas, se encuentren afectados negativamente.

Las personas interesadas se pueden dividir en dos grandes grupos:

- **PERSONAS INTERESADAS PRIMARIAS** son aquellas personas que se benefician o se encuentran afectados de manera negativa por una actividad. Este término describe a las personas cuyo bienestar depende de un recurso, servicio o área (ej.: bosque) que el proyecto abordará.

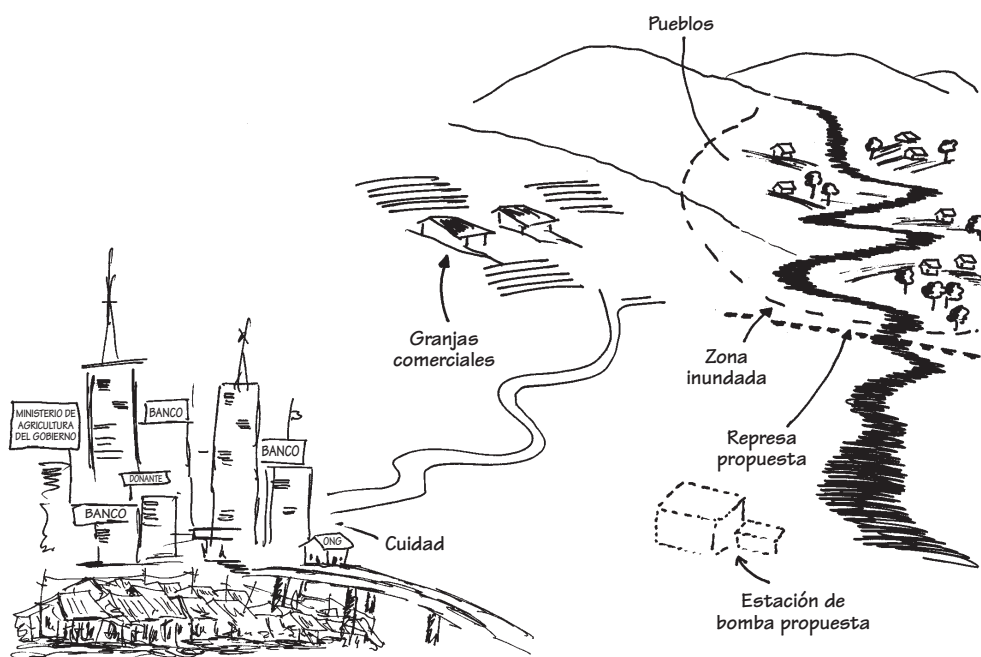
Comúnmente, las personas interesadas primarias viven en la zona o muy cerca del recurso en cuestión. Ellos suelen tener pocas alternativas frente a los cambios, por lo tanto, tienen dificultades para adaptarse. Generalmente, las personas interesadas primarias son vulnerables. Ellas son la razón por la cual el proyecto se realiza; son los usuarios finales.

- **PERSONAS INTERESADAS SECUNDARIAS** incluyen a todas las otras personas e instituciones que tienen un interés en el recurso o zona considerada. Son los medios a través de los cuales los objetivos del proyecto pueden ser alcanzados, pero no son un fin en sí mismo para éste.

Si las personas interesadas no se identifican en la etapa de planificación, el proyecto corre el riesgo de fracasar, debido a que no se tomaron en cuenta las necesidades y los objetivos de las personas que entrarán en contacto con éste.

Ejercicio

Analice el siguiente dibujo. Los pobladores están preocupados por la propuesta de una nueva represa en el valle. La represa ayudará a proveer agua potable a la ciudad. Se decidió que el proyecto debería asegurar que las opiniones de los pobladores sean escuchadas para que sus vidas no se vean afectadas negativamente. Identifique las diferentes personas interesadas que intervienen en la propuesta de la represa, señalando si son primarias o secundarias.



Sobre el análisis de las personas interesadas¹

El análisis de las personas interesadas es una herramienta útil para identificar a las partes interesadas y describir la naturaleza de su participación, roles e intereses. Este análisis ayuda a:

- mejorar el proyecto al comprender las necesidades de aquellos que están afectados por un problema
- mostrar lo poco que sabemos, al ser personas que venimos de afuera, animando a que participen las personas que saben
- identificar a los potenciales ganadores y perdedores como resultado del proyecto

¹ Basado en notas guía: ODA (1995) *How to do a Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*

- reducir, o en el mejor de los casos, lograr que desaparezcan los impactos potencialmente negativos del proyecto
- identificar a aquellos que tienen derechos, intereses, recursos, destrezas y habilidades para tomar parte o influir en el desarrollo del proyecto
- identificar a aquellos que deberán ser animados para tomar parte en la planificación y en la implementación del proyecto
- identificar las alianzas útiles que se puedan construir
- identificar y reducir los riesgos que incluirían la identificación de los posibles conflictos de interés y expectativa de las personas interesadas para que los mismos sean evitados.

El análisis de las personas interesadas debe realizarse luego de la identificación del posible proyecto. En las etapas posteriores del ciclo del proyecto, debe revisarse para verificar que las necesidades de las personas interesadas estén siendo abordadas adecuadamente.

Al realizar el análisis de las personas interesadas es importante tener en cuenta algunos riesgos:

- El análisis es sólo tan bueno como la información utilizada. A veces es difícil conseguir la información necesaria y se tendrán que hacer muchas suposiciones.
- Las tablas pueden simplificar demasiado las situaciones complejas.

Hay varias maneras de hacer un análisis de las personas interesadas. El método que se muestra abajo es solo una aproximación cuya implementación dependerá del tipo de proyecto que se proponga. Por ejemplo, para un proyecto de defensoría necesitaremos considerar aspectos de las personas interesadas que son diferentes a los que se necesitan para un proyecto de desarrollo. El método que se muestra a continuación es bastante general y se puede adaptar para cualquier tipo de proyecto.

Idealmente, el análisis de las personas interesadas debería llevarse a cabo con representantes de distintos grupos de personas interesadas. Puede ser que esto no sea lo más práctico de hacer cuando hay grupos de personas interesadas que se encuentran demasiado dispersos entre sí. Sin embargo, ante el peligro de que haya personas interesadas importantes que queden excluidos del proyecto, será necesario invertir más tiempo y recursos en el análisis, para asegurarse que todos ellos sean incluidos.

METODO PARA REALIZAR EL ANALISIS DE LAS PERSONAS INTERESADAS



PASO 1 **Tabla de personas interesadas**

Copie la tabla de abajo en una hoja grande de papel.

PERSONAS INTERESADAS	INTERESES	PROBABLES IMPACTOS DEL PROYECTO	PRIORIDADES
Primarias			
Secundarias			

- Haga una lista de todos las posibles personas interesadas en el proyecto. Clasifíquelas según personas interesadas primarias y secundarias. Recuerde incluir a los aliados y a los opositores, grupos de usuarios, grupos vulnerables y sub-grupos pertinentes para el proyecto.
- En la segunda columna, escriba los intereses y objetivos de cada persona interesada que se relacionan con el proyecto. Estos intereses podrían ser obvios. Sin embargo, también podría haber intereses ocultos que se necesiten suponer. Recuerde que cada persona interesada puede tener varios intereses.
- En la tercera columna escriba los posibles impactos del proyecto para cada persona interesada. De esta manera, podremos acercarnos a diferentes personas interesadas durante el transcurso el proyecto. Use los siguientes símbolos:
 - + Impacto potencialmente positivo sobre el interés
 - Impacto potencialmente negativo sobre el interés
 - +/- Impacto que puede ser positivo y negativo sobre el interés
 - ? Incierto
- En la cuarta columna, indique la prioridad que el proyecto le dará a cada persona interesada en función de sus intereses. Use la escala del 1 al 5, considerando que el 1 es la prioridad más alta.

EJEMPLO Una comunidad identifica que su necesidad prioritaria es mejorar el acceso al agua potable y elabora la siguiente tabla.

PERSONAS INTERESADAS	INTERESES	PROBABLES IMPACTOS DEL PROYECTO	PRIORIDADES
Primarias			
Comunidad local	Mejor salud	+	1
Mujeres	Mejor salud	+	1
	Caminar menos para recolectar agua	+	
	Oportunidad para socializar	-	
Niños/niñas	Seguridad mientras se recolecta el agua	+	1
	Mejor salud	+	
	Caminar menos para recolectar agua	+	
	Tiempo para jugar	+	
Secundarias			
Proveedores de agua	Ingreso	-	2
Trabajadores comunitarios de la salud	Reducción del trabajo	+	2
	Ingreso	-	
Iglesia local	Involucramiento de los trabajadores de la iglesia en el proyecto	+	3
ONGs de Salud	Mejor salud	+	3
Ministerio de Salud	Logro de metas	+	4
Donantes	Uso efectivo de fondos	+	4
	Logro de objetivos de salud	+	

Ejercicio

Complete una tabla de las personas interesadas identificadas en la propuesta de la represa.



PASO 2

Tabla que muestra la influencia e importancia de las personas interesadas

Hay personas interesadas que tendrán mayor influencia que otros en el proyecto. Algunos podrían influir para que el proyecto sea exitoso, pero también podría haber otros que se sientan amenazados por éste. Para evitar conflictos y el posible fracaso del proyecto, intente acercarse a aquellos cuyos intereses puedan encontrarse negativamente afectados. Generalmente, las personas interesadas primarias son las que tienen la prioridad más alta. Igualmente, la tabla le ayudará a identificar el tiempo que necesitará dedicarle a cada persona interesada y cuáles de éstas podrían ser aliados o podrían causarle problemas al proyecto.

Es importante que no descuidemos a las personas interesadas primarias, aunque pensemos que tienen poca influencia.

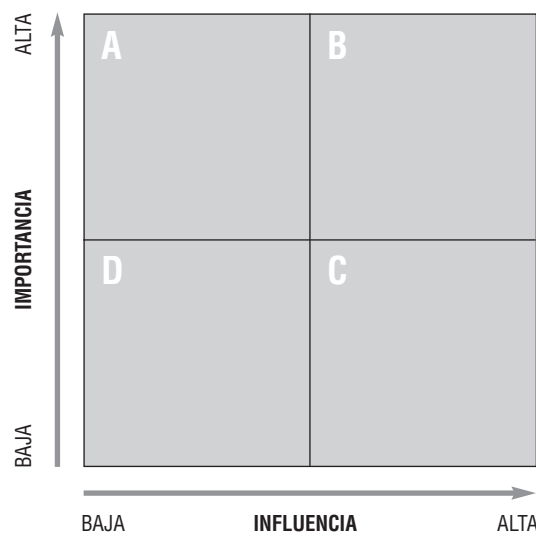
La tabla combina la influencia y la importancia de las persona interesada para que podamos ver su posición, en relación con cada una de éstas.

INFLUENCIA es el poder que las personas interesadas tienen sobre el proyecto.

IMPORTANCIA es la prioridad que el proyecto le da a cada persona interesada para satisfacer sus necesidades e intereses.

Copie la siguiente tabla en una hoja grande de papel.

Tabla que muestra la influencia y la importancia de las personas interesadas



Observe la lista de las personas interesadas de la tabla que completó en el PASO 1. Piense en el grado de influencia que tienen y hasta qué punto son importantes para el proyecto. Escriba un número para cada persona interesada y colóquelo en el lugar que corresponda de la tabla de arriba. Si la influencia de la persona interesada es alta, ubíquela a la derecha de la tabla. Si su importancia para el proyecto es alta, mueva el número hacia arriba y hacia el extremo superior de la tabla.

La tabla se puede analizar de la siguiente manera:

Las celdas A, B y C se refieren a las personas interesadas que son clave para el proyecto. Ellos pueden influir significativamente en el proyecto, o son los más importantes si se quieren alcanzar los objetivos del mismo.

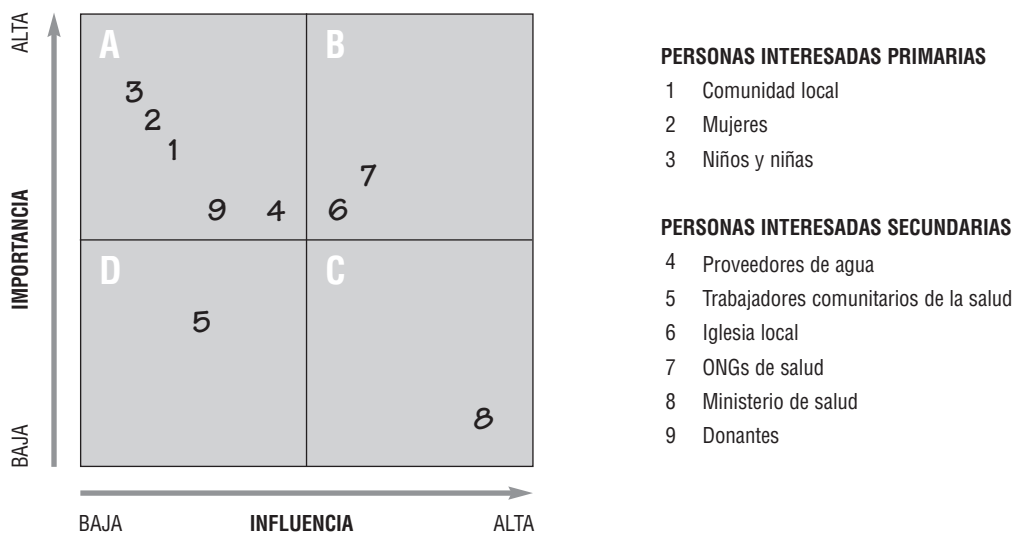
CELDA A Personas interesadas que tienen gran importancia para el proyecto pero baja influencia. Necesitan iniciativas especiales para asegurar que sus intereses sean protegidos.

CELDA B Personas interesadas que tienen gran importancia para el proyecto y además pueden influir en su éxito. Con estas personas es importante desarrollar una buena relación para asegurarnos que sean un apoyo para el proyecto.

CELDA C Personas interesadas que tienen gran influencia en el proyecto y que pueden afectar su impacto, aunque por sus intereses no son los grupos meta del proyecto. Estas personas interesadas pueden significar una fuente de riesgo. Las relaciones con ellos son importantes y necesitarán un cuidadoso monitoreo. Estas personas interesadas pueden ser capaces de causar problemas para el proyecto y hasta podrían poner en riesgo su continuidad.

CELDA D Son personas interesadas de baja prioridad para el proyecto pero que necesitarían ser monitoreadas y evaluadas para verificar que no se hayan convertido en alta prioridad.

EJEMPLO La comunidad identifica que mejorar el acceso al agua potable es su necesidad prioritaria. Por lo tanto, produce la siguiente tabla.



Ejercicio

Complete una tabla mostrando la influencia y la importancia de las personas interesadas en el proyecto de la represa.



PASO 3

Identificación de la participación apropiada de las personas interesadas

La participación es esencial para el trabajo de desarrollo pero es un concepto que, en la práctica, ha sido mal utilizado. La participación significa diferentes cosas, para diferentes personas en diferentes situaciones. En su sentido más amplio, la participación es el involucramiento de las personas en los proyectos de desarrollo. Por ejemplo, se puede decir que una persona participa cuando:

- asiste a una reunión, aunque no diga nada
- toma parte en el proceso de toma de decisiones

- contribuye con materiales, dinero o trabajo
- provee información
- contesta preguntas para una encuesta.

A veces, los llamados proyectos participativos no involucran activamente a las personas interesadas (especialmente a las personas primarias) en la toma de decisiones y en la implementación de los proyectos. Esto puede llevar al fracaso del desarrollo del proyecto. La participación de las personas interesadas en la toma de decisiones durante todo el ciclo del proyecto (planificación, implementación, monitoreo y evaluación) es probable que resulte en:

- **MEJORA DE LA EFECTIVIDAD** La participación incrementa el sentido de **apropiación** del proyecto por parte de los beneficiarios, aumentando la probabilidad de que los objetivos del mismo sean alcanzados.
- **AUMENTO DE RESPONSABILIDAD** Si las personas participan en la etapa de planificación, es probable que el proyecto dirija sus esfuerzos e insumos hacia las necesidades percibidas.
- **MEJORA DE LA EFICIENCIA** Si se aprovecha el conocimiento y las habilidades locales, el proyecto tiene mayor probabilidad de mejorar su calidad, respetar el presupuesto y concluir a tiempo. Los errores pueden evitarse y los desacuerdos minimizarse.
- **MEJORA LA SOSTENIBILIDAD Y EL IMPACTO SOSTENIBLE** Más personas se comprometerán para continuar con las actividades, luego de que el apoyo externo haya finalizado.
- **EMPODERAMIENTO Y AUMENTO DE LA AUTO-SUFICIENCIA** La participación activa ayuda a desarrollar destrezas y confianza entre los beneficiarios.
- **MEJORA EN LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICION DE CUENTAS** porque se le da a las personas interesadas información y poder de decisión.
- **MEJORA DE LA EQUIDAD** Si se tienen en cuenta las necesidades, intereses y capacidades de todos las personas interesadas.

Es probable que la participación activa tenga varios beneficios aunque tampoco es una garantía para el éxito del proyecto. Lograr una participación plena no es fácil. Puede llevar mucho tiempo y posiblemente saque a la superficie conflictos de intereses.

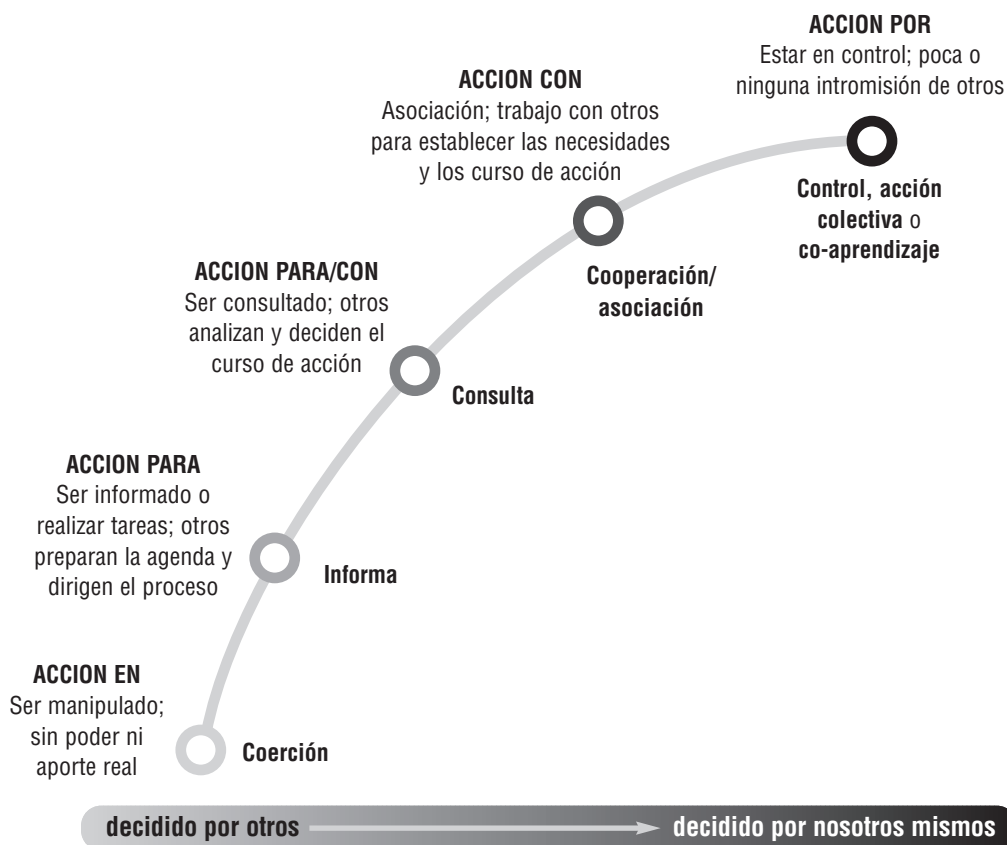
El diagrama de la página siguiente señala los diferentes niveles de participación. El nivel más bajo del diagrama se puede describir mejor como involucramiento que como participación. El más alto, se refiere al mayor nivel de participación. Las organizaciones necesitan decidir cuál es el mejor nivel de participación. Los diferentes niveles de participación podrán ser pertinentes para las diferentes personas interesadas en las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

Reflexión

- ¿En qué circunstancias no es pertinente el nivel más alto de la participación?
- Algunas personas pueden decir que en los niveles más bajos hay involucramiento de la comunidad pero que no hay participación. ¿Cuál es la diferencia entre involucramiento y participación? ¿En qué momento el involucramiento se transforma en participación?
- ¿En qué circunstancias pueden ser pertinentes los niveles más bajos de participación?

Niveles de participación

Adaptación de
*Introduction to the
Programme and Project
Cycle: training handbook*
CIDT (2002) University of
Wolverhampton



La asociación es el tipo de participación en el que dos o más personas interesadas comparten la toma de decisiones y la gestión de la actividad. Es ideal que el equipo de trabajo del proyecto y los beneficiarios se asocien. Sin embargo, lograr esta asociación con las personas interesadas primarias es un desafío. Pueden surgir algunos problemas como:

- Para las personas interesadas la participación puede resultar muy costosa en tiempo y dinero cuando se la compara con los beneficios esperados.
- Las personas interesadas primarias pueden carecer de la información apropiada para una efectiva toma de decisiones.
- Algunos grupos de personas interesadas primarias pueden disputar el derecho de otros grupos a participar. Por ejemplo, las mujeres pueden ser excluidas de participar del comité de agua del pueblo.
- Las organizaciones o iglesias pueden tener una estructura de gestión o un modo de trabajar que no promueve la participación de las personas interesadas primarias.

Reflexión

- ¿Es fácil la asociación? ¿Cómo se podrían superar los desafíos de la asociación?

Para identificar el nivel de participación más apropiado de las diferentes personas interesadas, dibuje una matriz de resumen de participación similar a la de abajo. Las columnas representan los niveles de participación del diagrama de la página anterior. Las filas representan las etapas del ciclo del proyecto. Trabaje con la lista de personas interesadas de la matriz de personas interesadas. Piense hasta qué punto deberían participar en cada una de las etapas del ciclo del proyecto. Considere el grado de interés o influencia que tienen. Para ayudar a incrementar su interés e influencia nosotros podemos involucrarlos en el proyecto de muchas maneras. Asegúrese de que las personas interesadas primarias participen lo más posible, para animarlas a apropiarse del proyecto.

Matriz de resumen de la participación

		TIPO DE PARTICIPACION			
		Informa	Consulta	Asociación	Control
ETAPAS DEL PROYECTO	Identificación				
	Diseño				
	Implementación y Monitoreo				
	Revisión				
	Evaluación				

Es importante revisar permanentemente esta tabla. Durante el ciclo del proyecto se podría descubrir que algunas de las personas interesadas que nosotros pensamos que deben participar activamente, en realidad, no están interesadas en hacerlo. O bien, quizá encontremos que para responder al carácter del proyecto, sea mejor animar a algunas de las personas interesadas a que participen más.

EJEMPLO Una comunidad rural identifica que mejorar el acceso al agua potable es su necesidad prioritaria y completa una matriz con la siguiente información.

		TIPO DE PARTICIPACION			
		Informa	Consulta	Asociación	Control
ETAPAS DEL PROYECTO	Identificación		ONGs de salud Donante	Cruce de diferentes sectores de la comunidad	
	Diseño	Donante	Comunidad Mujeres Niños Proveedores de agua Trabajadores de la Salud	ONGs de salud Ministerio de Salud Iglesia local	Equipo de trabajo del proyecto
	Implementación y Monitoreo	Donante		Mujeres, niños y niñas Proveedores de agua Iglesia local Trabajadores de la Salud	Equipo de trabajo del proyecto
	Revisión	Donante		Mujeres, niños y niñas Proveedores de agua Iglesia local Trabajadores de la Salud	
	Evaluación	Donante		Ministerio de Salud ONGs de salud Comunidad	

Ejercicio

Complete una matriz de resumen de participación para el proyecto de la represa.

Una vez completada la tabla, piense en el modo en que se desarrollará la participación de las personas interesadas. Por ejemplo, si nosotros pensamos que hay un grupo de mujeres que tiene que ser consultado en la etapa de planificación, considere el modo en que esto debería realizarse. Quizá decida organizar una reunión especial, o tal vez, participar en una de sus reuniones. Es importante que consideremos varias posibilidades para estar seguros que aquellos que creemos que deben participar en el proyecto, respondan a nuestra invitación.

La comunidad debe seleccionar los miembros que la representarán en el comité del proyecto. Anímelos para que aseguren un buen equilibrio de género. Algunos miembros podrían requerir capacitación y discusiones acerca de los roles esperados y sus responsabilidades en el proyecto.

2.2 Investigación

Todo trabajo de desarrollo se debe basar en información precisa, confiable y suficiente. La buena información es importante para:

- comprender el contexto en el cual se está implementando el proyecto
- comprender las causas y efectos del asunto que está siendo abordado
- comprender que es lo que están haciendo los otros, evitar duplicaciones y si es necesario, trabajar en conjunto
- asegurarse que la respuesta tiene en cuenta todos los factores y es la más apropiada y efectiva para la situación
- comprender los cambios contextuales para reaccionar ante potenciales necesidades futuras o prevenir el surgimiento de nuevos problemas
- justificar el curso de acción a nuestra organización, a los beneficiarios, donantes y demás personas con las que estemos trabajando
- aprender de los éxitos y los errores del pasado
- proveer buena evidencia para la respuesta.

La investigación nos capacita para encontrar las causas de las necesidades. De este modo nos ayuda a comprender cuál es la mejor manera para satisfacerlas. Investigar implica hablar con personas y acceder a información escrita.

Una investigación detallada deberá observar los factores sociales, técnicos, económicos, ambientales y políticos. Esto debería ayudarnos a identificar las nuevas personas interesadas y los riesgos del proyecto. Considere:

- la historia de la zona
- la geografía, el clima y el medio ambiente, ej.: principales características, mapa, comunicación, zona, problemas estacionales
- población – cantidad, edad y género
- el sistema social y las estructuras – divisiones religiosas, condición de las mujeres, instituciones sociales

- la política – jerarquías políticas locales; efectos del gobierno central, ej.: estabilidad, políticas de precios de los alimentos
- la religión y la cosmovisión – creencias religiosas, grupos e iglesias
- cultura – las normas y prácticas, otros grupos culturales en la zona, idiomas
- las condiciones de vivienda – tipos de vivienda, agua y sanitarios
- la economía – fuentes de ingreso, cultivos, tenencia de la tierra, promedio del jornal diario
- la educación – escuelas, índices de alfabetización
- la salud – índices de mortalidad, causas de muerte y enfermedad, servicios de salud locales
- los programas de servicios y desarrollo – gobierno, ONG y experiencias previas de la comunidad.

Algunas preguntas

- **¿Cuál es la situación ahora?** Por ejemplo, si la comunidad identificó que el agua es una necesidad prioritaria, podríamos preguntar: '¿Cuántas personas viven en la zona?', '¿En la actualidad qué cantidad de agua hay por persona?', '¿De dónde viene el agua?', '¿Cómo se recolecta el agua ahora?', '¿Quién la recolecta ahora?', '¿Cuánto tiempo se tarda en recolectarla?', 'Actualmente, ¿cuán limpia es?'
- **¿Cómo crecerá la necesidad? ¿Cuáles serán las futuras consecuencias si no se satisface la necesidad?** Por ejemplo, '¿Cuántas personas habrá en la zona dentro de cinco años?'
- **¿Cómo deberían ser las cosas?** Los organismos de gobierno o los libros pueden proveer información. Por ejemplo, '¿Cuánta agua necesita una persona para tener una vida saludable?'
- **¿Cuáles son las posibles mejoras que se pueden hacer?** Esto podría incluir el acercamiento a los organismos de gobierno y a los expertos técnicos. También se le debería dar la oportunidad de proponer alternativas a la comunidad. Por ejemplo, '¿Cuáles son las otras fuentes de agua limpia que hay en la zona?', '¿Quién es el dueño o quien las controla?', '¿Qué alternativas técnicas hay en esas fuentes?'
- **¿Hay otras organizaciones locales que están trabajando en este asunto?** ¿Quiénes son? ¿Podemos trabajar en conjunto?

La información recolectada puede usarse como línea de base para comparar el progreso durante el curso del proyecto.

Combine información secundaria y primaria para asegurarse que lo que le dicen es válido. Por ejemplo, si los miembros de una comunidad cuentan que sus hijos no van a la escuela porque no pueden comprar uniformes escolares, podría ser una buena idea verificar con las autoridades locales si los niños realmente necesitan usar uniforme.

Hay varias maneras de obtener información. A continuación se presentan algunas posibilidades. Es tentador pasar mucho tiempo recolectando información y luego no tener tiempo para la acción. ¡Es importante lograr un equilibrio entre tener suficiente información para poder actuar, por un lado, y acumular mucha información, lo cual por otro lado, nos llevaría a no actuar nunca!

Revisar información secundaria

Esto incluye libros, informes de investigaciones académicas, publicaciones del gobierno, internet y medios de comunicación. Alguna información puede ser engañosa.

- ¿Los hechos son precisos? ¿Están avalados por la evidencia? ¿La información está actualizada?
- ¿Por qué se está proporcionando esa información? ¿Podemos confiar en la fuente?

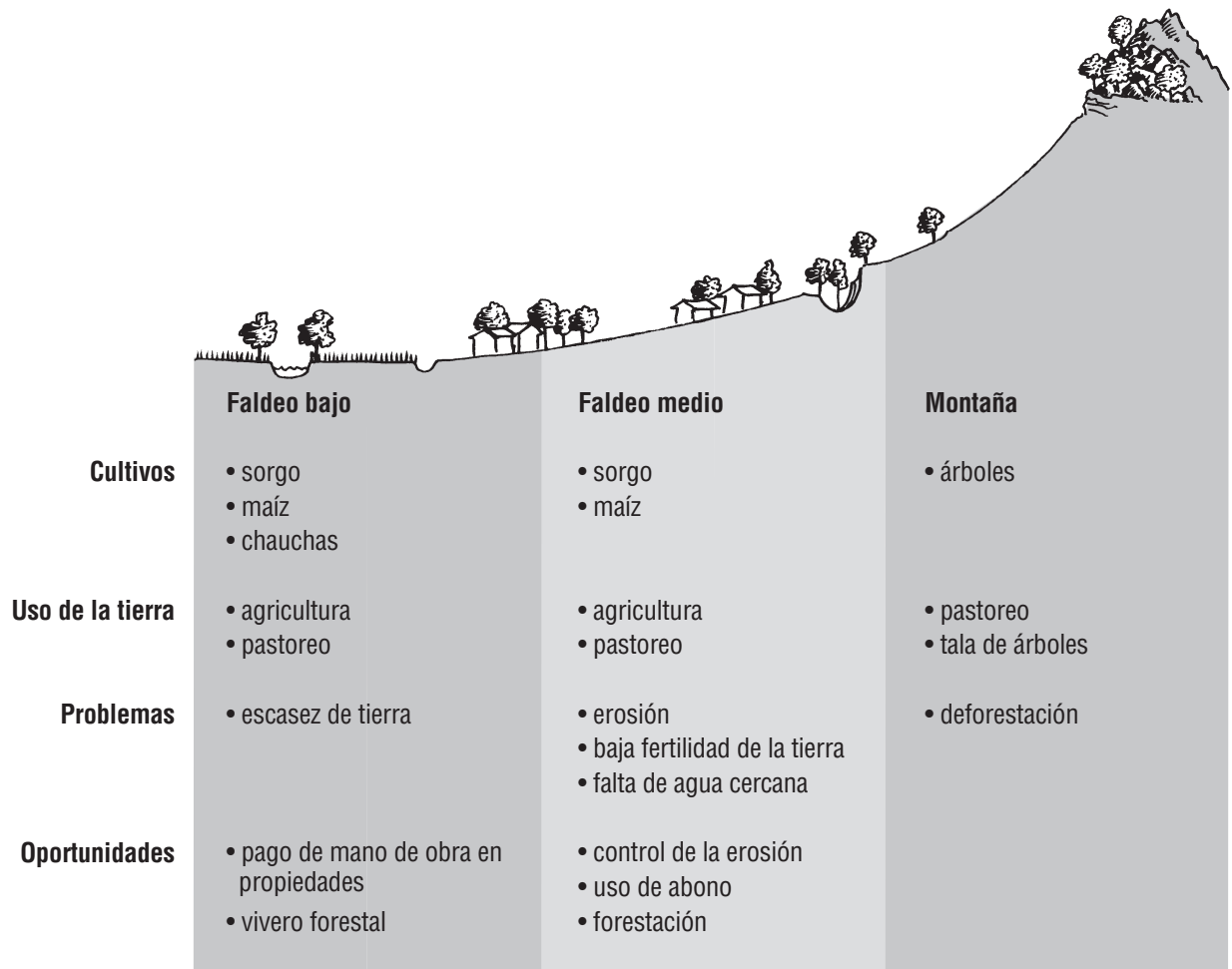
Recolectar información primaria

Puede incluir:

ENTREVISTAS Ver Herramienta 2, página 15

MAPEO DE LA COMUNIDAD Ver Herramienta 4, página 16

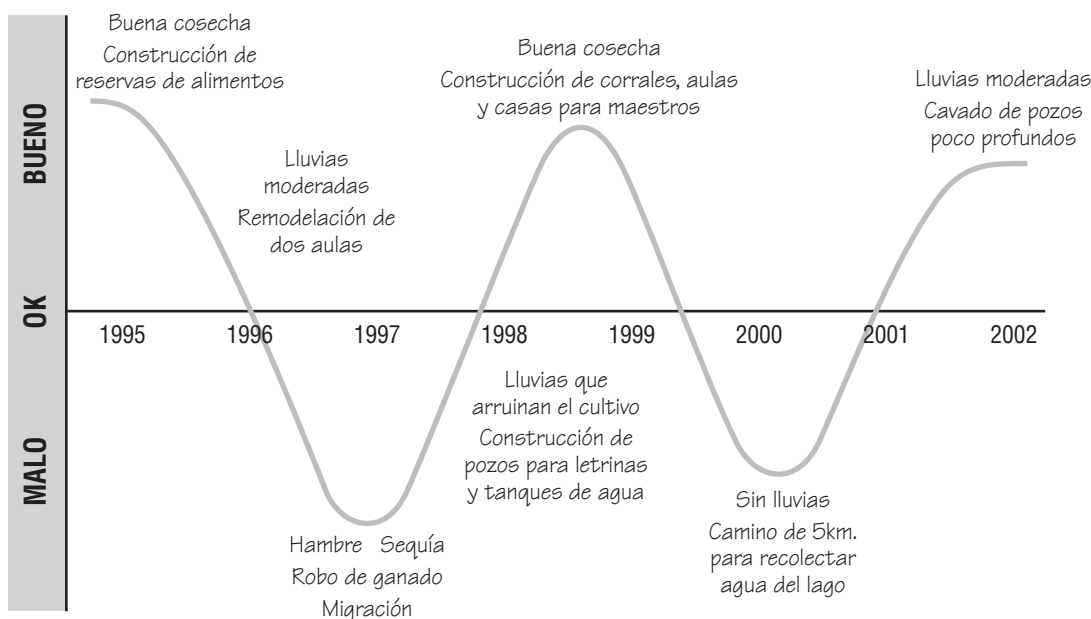
CAMINATA TRANSVERSAL En lugar de ver las ‘mejores granjas’ y las ‘mejores clínicas’, planea una caminata transversal para obtener una buena visión de la zona. Camine por la comunidad acompañado por informantes clave; observando, escuchando y preguntando. Pruebe caminar en línea recta atravesando la zona, atento a cualquier cosa que sea pertinente, ej.: tierras, agricultura, fuentes de agua y actividades. Dibuje los hallazgos en un diagrama como el siguiente.



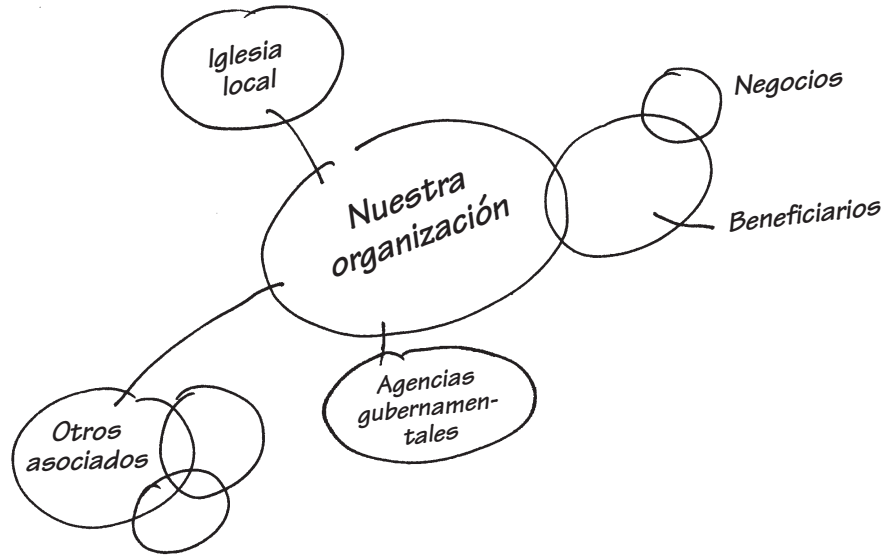
EL CALENDARIO ESTACIONAL se utiliza para mostrar los cambios que se producen mes a mes, respecto de temas tales como lluvias, mano de obra, alimentación, enfermedades y precios. Pregunte a los miembros de la comunidad cuándo comienza su año, los nombres de los meses y estaciones y elija cuáles se utilizarán. Marque las unidades en el suelo o en un papel. Pídeles que usando piedras o frijoles, indiquen la cantidad de aquello sobre lo que estén discutiendo. Por ejemplo, permítales ubicar hasta diez frijoles por tema y por mes. Anime a las personas a discutir hasta que lleguen a un acuerdo. Haga preguntas sobre las causas por las cuales varían las cantidades. El ejemplo muestra que el ingreso es muy bajo entre febrero y abril. Haciendo preguntas tales como, '¿por qué los ingresos aumentan en mayo?', podremos encontrar mucha información útil.

	Mala salud	Ingreso	Trabajo en el campo
Ene	6	5	4
Feb	2	1	6
Mar	3	1	9
Abr	3	1	8
May	7	3	1
Jun	8	4	1
Jul	3	5	3
Ago	2	8	7
Sep	2	3	4
Oct	2	2	3
Nov	3	5	1
Dic	7	9	1

LÍNEA DE TIEMPO se utiliza para mostrar los principales eventos locales, cambios ecológicos, enfermedades y tendencias de la población. Acuerde la cantidad de años que debe abarcar la línea de tiempo. En una hoja grande de papel, dibuje una línea horizontal y a lo largo de ésta, escriba los años. Pida a los miembros de la comunidad que discutan acerca de los eventos claves y que los escriban. El ejemplo de abajo es una línea de tiempo utilizada para reflexionar sobre el bienestar de la comunidad en los últimos años. Allí se incluyen los eventos que influyeron en éste.



DIAGRAMAS DE VENN Se utilizan círculos para representar personas, grupos e instituciones. El círculo más grande es el que tiene mayor importancia. El modo en que se superponen los círculos, muestra la relación que hay entre ellos.



MATRIZ DE PUNTUACION Dibuje una matriz y utilice semillas o piedras para confirmar el valor, las categorías, las elecciones y las prioridades de las personas de la comunidad. Por ejemplo: árboles, métodos de conservación del suelo, variedad de cultivos o animales. En este ejemplo, las personas están comparando el trabajo que pueden ofrecer en el mercado.

	Reparación de calzados	Manufactura de pasta de tamarindo	Manufactura de platos de hojas	Venta de flan de manzana	Manufactura de ladrillos	Venta de leña
Tiempo empleado	***	***	***	***	*	**
Utilidades	*	**	***	*	**	*****
Mano de obra requerida	*****	*****	*****	*****	**	*****
Préstamo requerido	****	*****	*****	*****	*	*****
Trabajo intensivo	****	****	****	***	**	**

***** = mejor

* = peor

2.3 Análisis del problema

Antes de comenzar a diseñar el proyecto, necesitamos analizar el problema detectado durante la identificación del proyecto.

El análisis del problema ayuda a las personas interesadas primarias a identificar las causas y efectos de los problemas que enfrentan. Esto implica dibujar un árbol de problemas para identificar los objetivos del proyecto.

Utilice el análisis de las personas interesadas para detectar a aquellos que deberían ayudar a construir el árbol de problemas, asegurándose de que participen diferentes personas de la comunidad con conocimientos locales, conocimientos técnicos, etc.

El análisis del problema puede realizarse con diversos grupos de personas interesadas de modo tal que se pueda ver cómo varían sus perspectivas.

Para ayudar a las personas interesadas a analizar todas las causas y efectos, verifique que hayan considerado factores sociales, ambientales, políticos, económicos y técnicos. El árbol de problemas ayuda a reforzar nuestros hallazgos durante la fase de investigación de la planificación. Además puede mostrarnos otros asuntos que no consideramos anteriormente.

Arbol de problemas

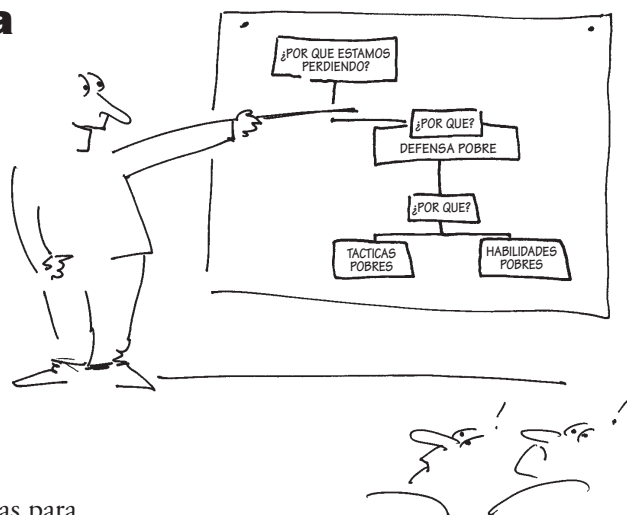
El árbol de problemas permite a las personas interesadas llegar a la raíz de su necesidad prioritaria e investigar los efectos del problema.

METODO PARA LA CONSTRUCCION DEL ARBOL DE PROBLEMAS



PASO 1

Acuerde el **problema principal**, usualmente detectado durante la identificación del proyecto. Escríbalo en un papel autoadhesivo (post-it note) o tarjeta y ubíquelo en el medio de la pared o en el suelo. Podría haber otros problemas identificados por la comunidad que podrían explorarse. Para éstos, dibuje árboles de problemas separados y compárelos más tarde cuando comiencen a pensar sobre lo que proyecto abordará exactamente.





PASO 2

Identifique las causas del problema principal preguntando ¿pero... por qué? hasta que no pueda llegar más lejos. Escriba cada causa en un papel autoadhesivo o en tarjetas separadas. Algunos problemas pueden tener más de una causa. Por ejemplo:

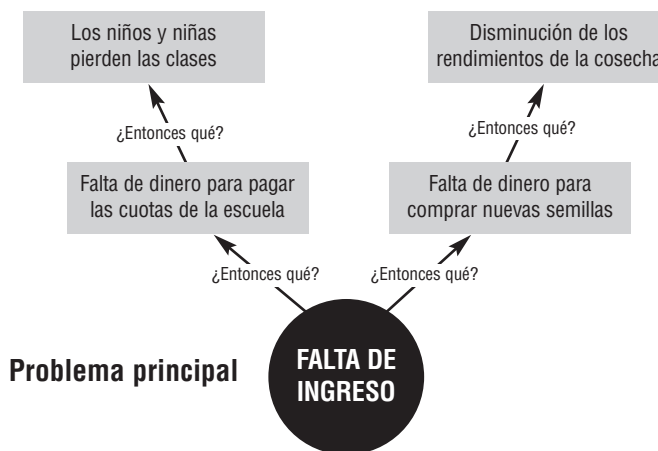
Desarrollando un árbol de problemas (CAUSAS)



PASO 3

Identifique los efectos del problema principal preguntando ¿entonces qué? hasta que no pueda llegar más lejos. Escriba cada efecto en un papel autoadhesivo o en tarjetas separadas. Algunos problemas pueden tener más de un efecto. Por ejemplo:

Desarrollando un árbol de problemas (EFECTOS)



Anima la discusión y asegúrese de que los participantes se sientan cómodos para mover los papeles autoadhesivos o las tarjetas.

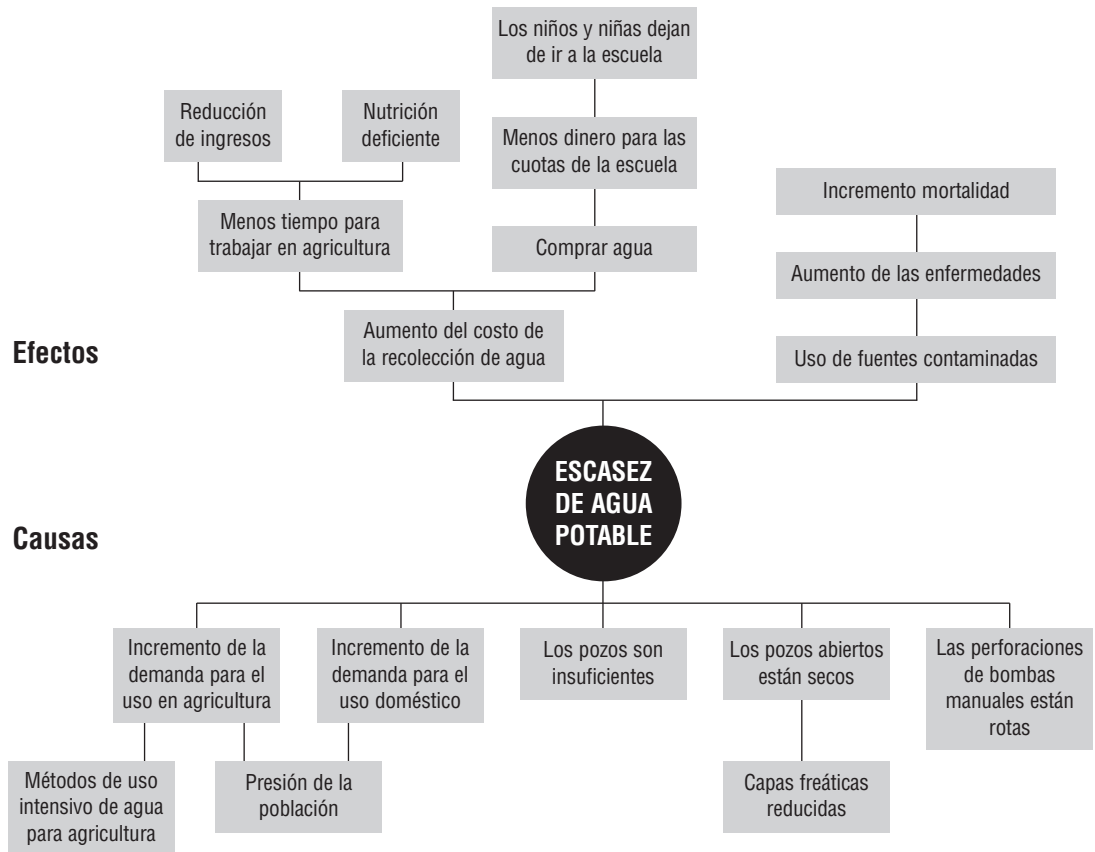
Verifique el árbol de problemas para asegurarse que cada problema conduzca lógicamente al siguiente.



PASO 4

Copie el árbol de problemas en una hoja de papel. Realice el dibujo en forma vertical para mostrar la relación entre causas y efectos. Dibuje líneas horizontales para mostrar dónde se unen las causas y cómo se vinculan los efectos.

EJEMPLO
de un árbol de problemas simple



Arbol de objetivos

El árbol de objetivos es similar al árbol de problemas, sólo que observa los objetivos en lugar de los problemas. El árbol de objetivos se puede realizar sin la identificación previa de los problemas, pero la manera más fácil de desarrollarlo es modificando un árbol de problemas.

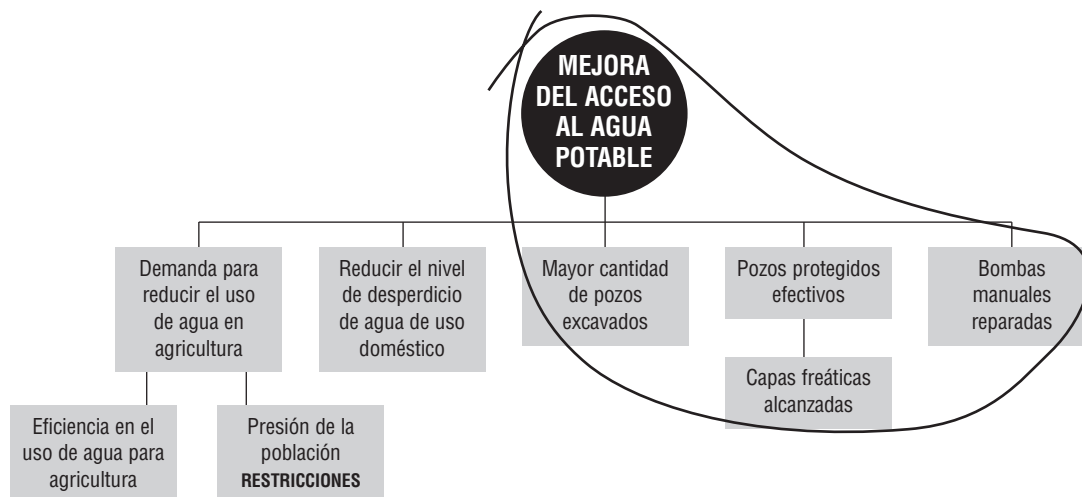
Para esto, transforme cada causa del árbol de problemas en declaraciones positivas. Por ejemplo, 'cosechas pobres' se transformaría en 'incremento de la cosecha'. De esta manera, resulta el árbol de objetivos. Revise la lógica. ¿Podrá un nivel de objetivos alcanzar al siguiente? Si es necesario, agregue, elimine o cambie los objetivos.

Podría haber algunas causas cerca de la parte inferior del árbol que son muy generales. Estas no podrán transformarse en objetivos fácilmente abordables en un proyecto. En cambio, actúan como una restricción y, por lo tanto, necesitan ser consideradas en el análisis de riesgos. También podríamos decidir enfocar un proyecto o programa para esa problemática y después, desarrollar un árbol de problemas teniendo a éste como problema principal.

Focalizando el proyecto

Si intentamos abordar todos los objetivos que identificamos, nos encontraremos con un proyecto muy costoso y demasiado largo. Por este motivo, es necesario focalizar en una o pocas áreas del árbol de objetivos. Si se dibujó más de un árbol de objetivos, tendremos que decidir cuál de ellos enfocaremos en el proyecto.

EJEMPLO
de un árbol de objetivos focalizado en un área



Realice las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos deberíamos alcanzar?
- ¿Cuál es la combinación de objetivos que tiene mayor probabilidad de producir cambios más positivos?

Los asuntos a considerar son:

- costos
- beneficios para las personas interesadas primarias
- probabilidades de alcanzar los objetivos
- riesgos (ver página 45)
- si hay otras organizaciones que ya están abordando el problema
- sostenibilidad
- impacto ambiental.

Observe el árbol de objetivos e identifique las ramas que el proyecto podría abordar. Por ejemplo, para el árbol de objetivos de arriba, se podría decidir abordar la rama de la derecha (marcada con círculo).

Cuando se comienza a pensar en los supuestos del proyecto, es una buena idea volver al árbol de objetivos. Todos los objetivos que están a la izquierda del árbol pueden ser vistos como restricciones que afectarían el éxito del proyecto.

2.4 Matriz de marco lógico (marco lógico)

Ahora que el proyecto ha sido identificado y la información detallada ha sido recolectada, podemos comenzar a planificar con precisión **cómo** funcionará el proyecto. Una manera útil de hacer esto, puede ser utilizando una matriz de marco lógico (marco lógico). El proceso para completar un marco lógico ayuda a pensar en todos los factores que deben ser considerados para planificar un proyecto exitoso. Aún cuando las personas no estén planeando desarrollar un marco lógico, el uso de las herramientas que se incluyen en el acercamiento a éste, puede ayudar a planificar un proyecto.

¿Qué es un marco lógico?

El marco lógico es una herramienta utilizada para ayudar a fortalecer el diseño de un proyecto, su implementación y evaluación. A pesar de que se construye durante la fase de planificación, el marco lógico es un documento activo, que debería ser consultado y modificado durante todo el ciclo del proyecto.

El marco lógico es un cuadro de cuatro filas y cuatro columnas, donde todas las partes clave del proyecto se insertan como un claro conjunto de declaraciones: la meta del proyecto, el propósito, los resultados y las actividades, con sus indicadores, evidencia y supuestos. El marco lógico muestra la estructura del proyecto y lo describe lógicamente. El marco lógico no muestra cada detalle del proyecto. Es una perspectiva general de los factores clave. Los detalles pueden presentarse en otros documentos que acompañan el marco lógico como la propuesta, el presupuesto y el cronograma de actividades.

Marco lógico

	RESUMEN	INDICADORES	EVIDENCIA	SUPUESTOS
Meta				
Propósito				
Resultados				
Actividades				

La mayoría de los donantes utilizan este formato de marco lógico. Igualmente algunos lo modifican para que los objetivos se ubiquen en la parte superior del cuadro y para que el resumen, los indicadores, la evidencia y los supuestos se ubiquen en la parte izquierda. Luego de realizar el análisis de personas interesadas y la investigación, podemos responder a la pregunta: '¿Dónde estamos ahora?'

El marco lógico realiza una serie más de preguntas:

- ¿Dónde queremos estar? (**META, PROPOSITO**)
- ¿Cómo llegaremos allí? (**RESULTADOS, ACTIVIDADES**)
- ¿Cómo sabremos cuando llegamos allí? (**INDICADORES**)
- ¿Qué nos mostrará que llegamos allí? (**EVIDENCIA**)
- ¿Cuáles son los problemas potenciales a lo largo del camino? (**SUPUESTOS**)

¿Por qué utilizar un marco lógico?

Los marcos lógicos son útiles porque:

- ayudan a las personas a organizar sus pensamientos
- ayudan a las personas a pensar lógicamente
- ayudan a identificar debilidades en el diseño del proyecto
- aseguran que los indicadores clave se identifiquen desde el comienzo del proyecto para que el monitoreo y la evaluación sean más fáciles
- aseguran el uso de la misma terminología entre las personas involucradas en el proyecto
- ayudan a las personas a resumir el plan del proyecto en pocas páginas. Esto los ayuda a comunicar el plan fácilmente a otros, a pesar de que el marco lógico no sustituya la redacción del plan completo.

Sin embargo, el enfoque del marco lógico tiene sus restricciones:

- La gestión del proyecto puede volverse rígida, a menos que el marco lógico se revise y ajuste continuamente.
- Como el enfoque del marco lógico involucra la participación de varias personas interesadas, se necesita un buen liderazgo y habilidades de facilitación para asegurarse que estas personas comprendan el enfoque y participen activamente en éste.
- Dado que el enfoque se construye sobre el análisis de un problema, su uso, podría ser inapropiado en las culturas donde las personas no discuten abiertamente sus problemas.
- La terminología utilizada puede ser un amenaza para algunas personas interesadas. El propio enfoque del marco lógico puede ser difícil de comprender para algunas culturas.

¿Quiénes deberían completar el marco lógico?

Es conveniente que las personas interesadas primarias se involucren en el desarrollo del marco lógico y principalmente, las personas involucradas directamente en la implementación del proyecto. Sin embargo, es probable que el concepto del marco lógico no sea comprendido fácilmente por las personas interesadas primarias. Puesto que el proceso es igual de importante que el producto final, se puede utilizar el proceso de participación para guiar a las personas interesadas a través de las preguntas y ayudarlas a identificar algunos componentes del proyecto. Luego el equipo de trabajo del proyecto podrá completar el cuadro del marco lógico.

Terminología

Las diferentes organizaciones utilizan diversos términos para los componentes del marco lógico. Más abajo explicamos estos términos de una manera sencilla. Entre paréntesis damos los nombres alternativos utilizados por otras organizaciones. Los términos se explicarán detalladamente en la sección que explica cómo completar un marco lógico.

- Resumen** (lógica de intervención) El Resumen esboza los objetivos del proyecto que se desean lograr y cómo se hará para lograrlos. Hay varias palabras diferentes que describen diferentes tipos de objetivos. Usamos el término 'objetivo' como un término general para un cambio deseado. En el marco lógico, el resumen separa los diferentes niveles de objetivos para formar una 'jerarquía de objetivos' y utiliza términos especiales para referirse a cada nivel.
- Meta** La Meta se refiere al problema global que estamos intentando abordar. A veces se lo llama el objetivo más amplio de desarrollo. Podría ser: ingresos mejorados, acceso a agua mejorado o crimen reducido.
Ejemplo: Productividad agrícola de los pequeños productores agrícolas mejorada.
- Propósito** El Propósito es el cambio específico que queremos que el proyecto realice para contribuir al logro de la meta. A veces se lo llama, Objetivo Inmediato del Proyecto.
Ejemplo: Métodos de agricultura mejorados y las variedades de arroz adoptadas por los pequeños agricultores.
- Resultados** Los Resultados son lo que queremos ver como producto de nuestra actividad, de manera tal que podamos cumplir el propósito.
Ejemplo: Se dispone y se distribuye a los usuarios una variedad de cultivos mejorados y aceptados por los mismos.
- Actividades** La Actividad describe las tareas que llevaremos a cabo.
Ejemplo: Investigación participativa con los productores agrícolas sobre variedades de cultivo.
- Indicadores** (Indicadores Objetivamente Verificables/ Medibles – IOV) Los Indicadores responden a la pregunta '¿Cómo sabemos cuándo llegamos allí?' Son señales que, en contraste con los objetivos, miden el funcionamiento del proyecto y que juegan un importante papel en el monitoreo y en la evaluación.
Ejemplo: El 75% de los pequeños productores agrícolas del distrito ha adoptado nuevas variedades de arroz al finalizar el tercer año.
- Evidencia** (Medios de verificación – MdV) La Evidencia se refiere a la fuente de información necesaria para medir el funcionamiento, quien será el responsable de recolectarla y con qué frecuencia.
Ejemplo: Al finalizar el tercer año, el equipo de trabajo del proyecto realiza la encuesta por muestreo.
- Supuestos** Los Supuestos se refieren a las condiciones que pueden afectar el progreso, el éxito o la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Puede haber factores externos que no podemos, o que elegimos no controlar. Tal vez sea posible reducir la vulnerabilidad del proyecto tomado en cuenta factores que no pueden ser controlados. Esto incluiría los cambios climáticos, los cambios de precios y las políticas gubernamentales.

Completando un marco lógico

- La clave para elaborar un marco lógico es completar la jerarquía de objetivos trabajando en la columna de **Resumen**, desde arriba hacia abajo
- Luego, en la columna de **Supuestos** trabaje desde abajo hacia arriba
- Y para identificar los **Indicadores** y la **Evidencia** de cada objetivo, trabaje en cada fila.

Completando el marco lógico de esta manera, evitamos involucrarnos demasiado con los detalles antes de desarrollar la estructura del proyecto.

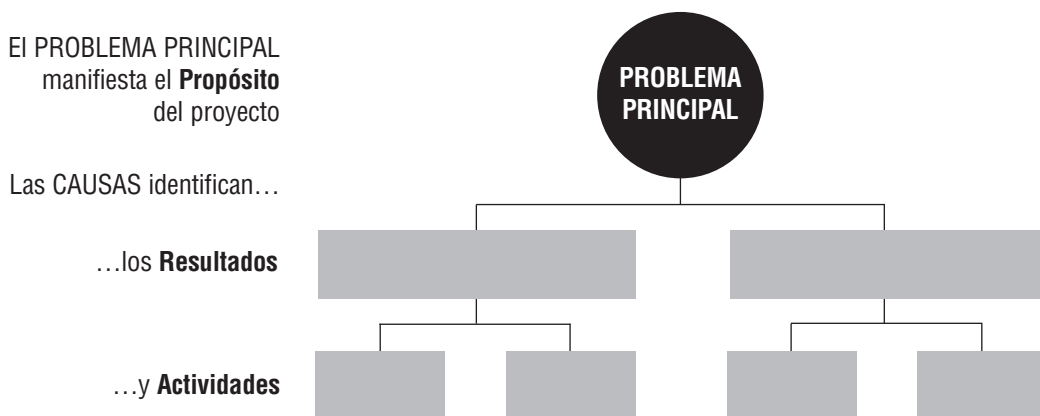
La mejor manera de construir un marco lógico es utilizando varias hojas grandes de papel o papeles autoadhesivos y un lápiz. De este modo, durante el transcurso de la discusión, se podrán hacer cambios sin que en el marco lógico se vea desordenado.

ETAPA 1 RESUMEN DE OBJETIVOS

Trabaje en la columna de resumen del marco lógico, haciendo un breve informe de los objetivos de cada nivel. Para realizar esto, refiérase al árbol de objetivos desarrollado anteriormente (ver página 36).

Jerarquía de objetivos

Cada nivel de objetivos en la rama marcada sobre el árbol de objetivos se relaciona con los niveles de jerarquía de los mismos.



Nosotros necesitaremos identificar una **Meta** y, en esta etapa de definición de los objetivos del proyecto, podríamos decidir que queremos cambiar o agregar algún objetivo nuevo.

Explicación de los objetivos

META Esta es la meta de desarrollo más amplia y de largo plazo. Es la expresión de un estado deseado en el cual una necesidad o problema ya no existe o mejora significativamente. El proyecto contribuirá con este impacto a largo plazo, pero no lo logrará en sí mismo. La meta puede ser la misma para varios proyectos y para varias organizaciones. La meta puede ser un objetivo del gobierno o una Meta de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

Por ejemplo: ■ La salud de los niños mejorada.

- El índice e impacto de las enfermedades diarreicas disminuidos.

PROPOSITO ¿Cuál es el cambio o beneficio que queremos que el proyecto logre? En las declaraciones del propósito, trate de incluir los beneficios materiales y los cambios sociales positivos.

Debería haber un solo propósito. Si tenemos más de uno, el proyecto será difícil de manejar, por lo tanto, deberíamos considerar tener proyectos separados. Cada proyecto deberá tener marcos lógicos separados, pero compartirán la misma meta.

Por ejemplo: ■ La inmunización en la zona del proyecto aumentada.

- El acceso y uso del agua potable en el distrito aumentados.

RESULTADOS ¿Qué resultados se necesitan para lograr el propósito? En otras palabras, ¿qué nos brindará el proyecto? Los resultados son lo que el equipo de trabajo del proyecto tiene bajo control. Generalmente, puede haber entre tres y seis resultados.

Por ejemplo: ■ Equipo de trabajadores de salud consolidado y funcionando.

- Las fuentes de agua potable mejoradas.

ACTIVIDADES ¿Cómo llegaremos a los resultados? Es probable que haya una larga lista de actividades para llevar a cabo. Igualmente, el marco lógico no deberá incluir demasiados detalles. El detalle de las actividades deberá realizarse por separado, en un cronograma de actividades (ver página 60)

La declaración de las actividades deberá comenzar con un verbo activo.

Por ejemplo: ■ Contratar nuevos trabajadores de salud.

- Renovar los pozos actuales y establecer otros nuevos.

En esta etapa, no es necesario establecer objetivos (cantidad o calidad). Esto se puede realizar cuando esté completa la columna 2 (indicadores). Utilice números para estar seguro de que las actividades se relacionen con sus resultados (ver ejemplo de marco lógico en la página 57).

Ejercicio

Imagine que organiza un casamiento. ¿Cuál sería la meta, el propósito, los resultados y las actividades? Escríbalas en una tarjeta y ordénelas en un árbol de objetivos.

**La prueba
'Si...entonces'**

Una vez que hayamos completado los objetivos de cada nivel, debemos asegurarnos que las afirmaciones estén lógicamente vinculadas entre sí. Para esto utilice la prueba 'Si...entonces':

- Observe las actividades. Si llevamos a cabo todas las actividades, ¿entonces se obtendrán los resultados?
- Observe los resultados. Si los resultados se producen, ¿entonces alcanzarán el propósito?
- Si el propósito se alcanza, ¿entonces contribuirá con la meta?

Por ejemplo:

- Si capacitamos a los miembros de una comunidad para mantener y reparar bombas de agua manuales (actividades), **entonces** se mejorarán las fuentes de agua potable (resultado).
- Si se mejoran las fuentes de agua potable (resultado), **entonces** mejorará el acceso a agua potable (propósito).
- Si el acceso a agua potable mejora (propósito), **entonces** disminuirán el índice y el impacto de las enfermedades diarreicas (meta).

Quizá encontremos que necesitamos ajustar la redacción de los objetivos o agregar nuevos. También podríamos decidir que algunos objetivos no son pertinentes y eliminarlos.

Ejercicio

Revise la lógica de los objetivos para el casamiento.

Ejercicio

Imagine que es parte de un equipo de fútbol. Se identificaron los siguientes objetivos:

- **META** Ser el mejor equipo de fútbol del país.
- **PROPOSITO** Ganar el próximo partido.
- **RESULTADOS** Exito en el ataque y la defensa.
- **ACTIVIDADES** Patear la pelota, lanzar la pelota, taclear.

Si pateamos la pelota, la lanzamos y tacleamos, ¿**entonces** obtendremos como resultado el éxito en el ataque y en la defensa?

Si nuestro ataque y defensa son exitosos, ¿**entonces** lograremos el propósito de ganar el partido?
¿Qué cambios necesitaríamos hacer para cumplir con nuestros objetivos?

EJEMPLO de marco lógico con la primera columna completa

	RESUMEN	INDICADORES	EVIDENCIA	SUPUESTOS
Meta	El índice y el impacto de las enfermedades diarreicas disminuidos			
Propósito	El acceso y el uso de agua potable en el distrito mejorados			
Resultados	1 Un sistema de participación elaborado para la identificación de necesidades, planificación y monitoreo			
	2 Las fuentes de agua potable mejoradas			
	3 La concientización de la comunidad sobre las buenas prácticas de higiene aumentada			
Actividades	1.1 Establecer Comités de Usuarios de Agua (CUA)			
	1.2 Proveer capacitación a los miembros de los CUA para la realización de encuestas, planificación, monitoreo y redacción de propuestas			
	1.3 Las comunidades realizan encuestas de línea de base y monitoreo sobre uso de agua y necesidades, y elevan propuestas			
	1.4 Mantener encuentros de planificación entre el distrito, el Departamento de Agua del distrito y los CUA regionales			
	2.1 Los CUA seleccionan Trabajadores Comunitarios de Agua (TCA) y acuerdan los incentivos			
	2.2 Capacitar a los TCA para cavar y cubrir pozos y, para mantener y reparar bombas manuales			
	2.3 Renovar los pozos actuales y establecer nuevos			
	2.4 Encargar al Departamento de Agua del distrito que analice la calidad del agua			
	2.5 Los TCA reparan y mantienen bombas manuales			
	3.1 Capacitar a los Promotores de Salud Comunitaria (PSC) existentes para incrementar sus conocimientos sobre las enfermedades diarreicas y la necesidad de buenas prácticas de higiene			
	3.2 Los PSC capacitan a hombres, mujeres, niñas y niños para una buena práctica de higiene			

ETAPA 2 SUPUESTOS

Utilizando la prueba 'si...entonces', hemos verificado que cada objetivo debe llevar al anterior. Igualmente no podemos estar 100% seguros que cada objetivo conducirá al siguiente ya que siempre habrá un riesgo de que factores externos afecten el vínculo entre ambos. La mayoría de los proyectos no fracasan por estar mal diseñados, sino por la falta de atención a estos factores que están fuera de control del proyecto, que son demasiados difíciles o costosos de controlar. En el marco lógico necesitamos mostrar que hemos pensado en cuáles podrían llegar a ser estos factores.

Para completar la columna de supuestos del marco lógico, primero considere los riesgos relacionados con el proyecto.

Análisis de riesgos

El riesgo es el potencial de que se generen acontecimientos no deseados. Toda actividad involucra riesgos. Si algunos de estos riesgos suceden, afectarán la actividad más que otros. El análisis de riesgos ayuda a identificarlos, a considerar la probabilidad que sucedan y sus probables impactos. Los riesgos pueden manejarse cambiando los planes del proyecto para asegurar que éstos sean minimizados.

Los riesgos posibles incluyen:

- Climáticos – lluvias
- Humanos – huelga de trabajadores, los beneficiarios no desean probar nuevas técnicas, el personal del proyecto deja la organización
- Económicos – inestabilidad en el precio de los cultivos
- Políticos – políticas gubernamentales
- Proyectos de otras agencias no trabajados de acuerdo a lo programado.

MÉTODO DE ANÁLISIS DE RIESGOS

Comience con una hoja grande de papel.



PASO 1

Identifique los riesgos:

- observando los diferentes análisis del problema que se hayan llevado a cabo, por ejemplo, de personas interesadas, económicos, ambientales y sociales
- volviendo al árbol de objetivos (ver página 37) y considerando las restricciones



- observando cada objetivo del marco lógico y haciendo una tormenta (lluvia) de ideas sobre los supuestos que deben hacerse para alcanzar el objetivo superior. Esta es una serie de preguntas útiles para realizar:
 - Si hacemos estas actividades, ¿qué nos puede detener para obtener estos resultados?
 - Si tenemos éxito al obtener estos resultados, ¿qué nos puede detener para lograr este propósito?
 - Si se logra el propósito, ¿qué podría detener su contribución con la meta?



PASO 2 Utilice una matriz de Impacto/Probabilidad para evaluar los riesgos.

Realice una lista con todos los riesgos y enumérelos. Luego considere la probabilidad que hay de que cada uno de éstos ocurra y cuál podría ser su impacto si llegara a suceder. Piense en el impacto sobre el éxito del proyecto y también en el impacto sobre los beneficiarios. Coloque los números en la matriz.

Por ejemplo, en un proyecto para mejorar la cosecha, el primer riesgo identificado es que los agricultores quizás no adopten las nuevas variedades de semillas. Se considera que la **probabilidad** de que esto suceda es **media** y que, si este riesgo ocurre, el **impacto** sobre el proyecto es **alto**. Entonces se coloca ‘1’ en la celda pertinente.

Matriz de Impacto/
Probabilidad

		IMPACTO		
		BAJA	MEDIA	ALTO
PROBABILIDAD	BAJA			
	MEDIA			1
	ALTO			2

- 1 Los agricultores podrían no adoptar las nuevas variedades de semillas
- 2 Las lluvias pueden fallar



PASO 3 Piense en medidas que reduzcan o eliminen los riesgos. Quizá preferimos prestarle menos atención a los riesgos que tienen baja probabilidad y bajo impacto, aunque éstos se puedan reducir con pasos simples. Es importante atender los riesgos ubicados en la esquina de la parte inferior y derecha de la Matriz de Impacto/Probabilidad (alta probabilidad y alto impacto) ya que éstos amenazan particularmente el éxito del proyecto. Si estos riesgos no se pueden reducir, puede ser necesario cancelar el proyecto.

Por ejemplo, el riesgo de que los agricultores no adopten nuevas variedades de semillas es bastante importante. Una medida para reducir este riesgo puede ser asegurarse de la participación de los agricultores en la elección de las nuevas variedades. Por otra parte, si las lluvias fallan, el proyecto podría fracasar. En este caso, el riesgo se podría considerar como un objetivo del proyecto.

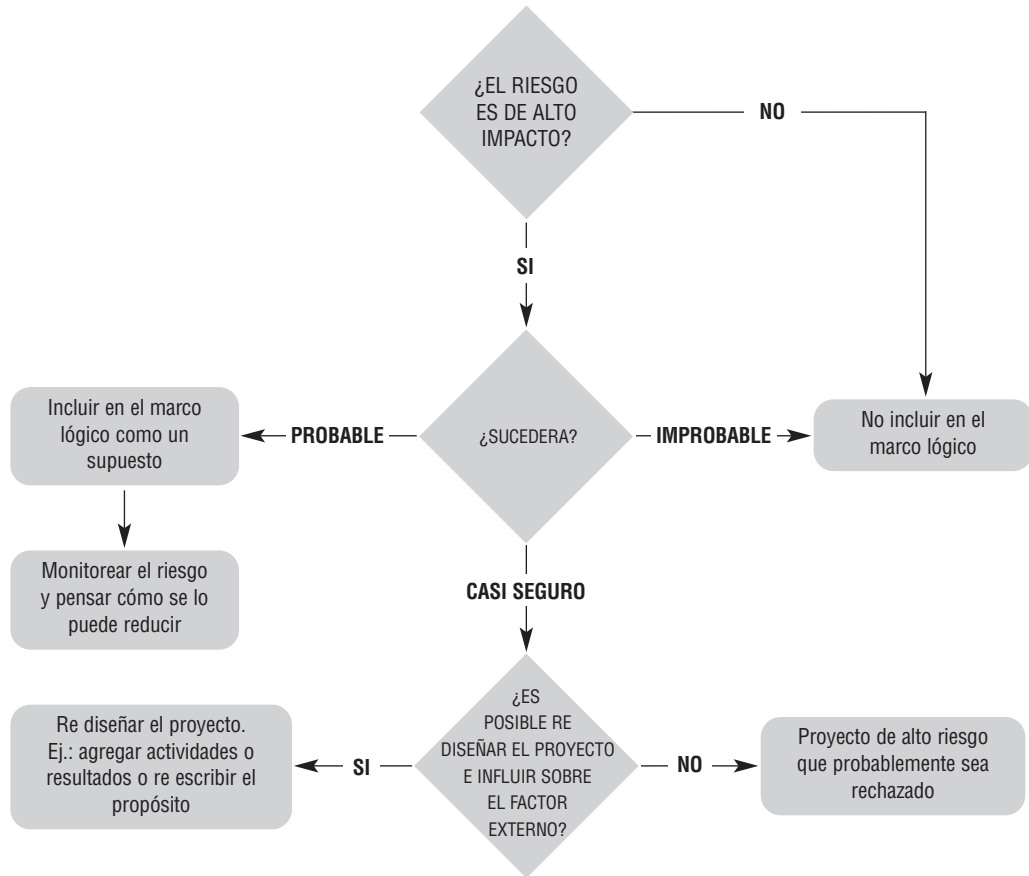
Recuerde agregar estas medidas para reducir los riesgos en los objetivos del proyecto. En términos del marco lógico, esto implicará agregar más actividades y posiblemente, más resultados.

Incluyendo los riesgos en el marco lógico

Ahora regrese al marco lógico y escriba los riesgos clave en la columna 4 de supuestos. Estos son los riesgos que, si suceden, pueden hacer fracasar el proyecto. Algunos riesgos pueden ser considerados tan críticos que decidiremos no seguir avanzando con el proyecto. El siguiente diagrama debería ayudar a decidir cuáles son los riesgos que hay que incluir en el marco lógico como supuestos.

Arbol para la decisión de riesgos

Adaptación de AusGUIDElines (2002) AusAID, página 25



Una vez que consideramos los riesgos podemos transformarlos en supuestos.

Riesgos y supuestos

Los riesgos son declaraciones negativas sobre lo que podría salir mal. Los supuestos transforman los riesgos en declaraciones positivas. Son las cosas o situaciones que deben pasar para que el proyecto continúe.

Por ejemplo, considere un riesgo en un proyecto de extensión agrícola. Al redactar la frase de una manera positiva, en lugar de negativa, el riesgo se puede cambiar por un supuesto:

RIESGO Los agricultores podrían no estar dispuestos a probar nuevas variedades de arroz.

SUPUESTO Los agricultores están dispuestos a probar nuevas variedades de arroz.

En la columna 4, generalmente se escriben los supuestos en lugar de los riesgos. Evite mezclar riesgos y supuestos. En el nivel de la actividad, normalmente habrá menos supuestos clave y el grado de incertidumbre se incrementará en los objetivos superiores. Esto es así porque tenemos menos control sobre los niveles superiores. Para reducir el riesgo, es más fácil cambiar o agregar nuevas actividades. Es más difícil actuar contra algunos de los riesgos que amenazan la utilización de los resultados para alcanzar el propósito o que amenazan los modos en que el propósito contribuye a la meta.

Considere un proyecto de extensión agrícola

- ‘Proveer semillas de arroz y consejos’ puede ser una actividad. ‘Programa de capacitación diseñado e implementado’ podría ser un resultado. Estas son responsabilidades del encargado del proyecto. Si estos servicios no se proporcionan, el encargado del proyecto podría ser el responsable del fracaso del proyecto. Si dichos servicios se proporcionan, ella o él pueden ser premiados por el éxito del proyecto.
- El propósito del proyecto podría ser ‘El promedio de la cosecha de arroz de los agricultores de la zona del proyecto aumentado’. Si esto fracasa, el encargado del proyecto no sería totalmente responsable. Por ejemplo, si los clientes no aplican la capacitación que han recibido.
- Asegurarse que los agricultores se involucren desde una etapa temprana para que aumenten su grado de apropiación del proyecto e identifiquen sus necesidades de capacitación, es uno de los pasos que se podría tomar para reducir el riesgo. Pero aun así, tendremos menos control sobre el alcance del propósito que sobre los resultados y las actividades.

La prueba de ‘Si-y-entonces’

Considere los supuestos que se necesitan hacer para cada objetivo del marco lógico, de manera tal que cada uno de ellos conduzca al objetivo del nivel siguiente. Verifique la lógica utilizando la prueba del ‘Si-y-entonces’.

	RESUMEN	INDICADORES	EVIDENCIA	SUPUESTOS
Meta				
Propósito				
Resultados	ENTONCES			
Actividades	SI			Y

Por ejemplo:

- Si capacitamos a los miembros de la comunidad para mantener y reparar las bombas de agua manuales (actividad), y existe una efectiva cadena de abastecimiento de repuestos (supuesto), **entonces** mejorarán las fuentes de agua potable (resultado).
- Si se mejoran las fuentes de agua potable (resultado), y se dispone de una cantidad de agua adecuada (supuesto), **entonces** mejorará el acceso al agua potable (propósito).
- Si mejora el acceso a agua potable (propósito) y el índice de las enfermedades diarreicas se debe al agua no potable (supuesto), **entonces** disminuirá el índice y el impacto de las enfermedades diarreicas (meta).

Como las condiciones externas pueden cambiar, es vital llevar a cabo análisis de riesgos adicionales durante el curso del proyecto para asegurarnos que tomamos en cuenta todo lo que amenace su éxito.

Condiciones críticas

Algunos marcos lógicos pueden requerir una celda adicional titulada Condiciones críticas o Pre-condiciones.

Marco lógico

	RESUMEN	INDICADORES	EVIDENCIA	SUPUESTOS
Meta				
Propósito				
Resultados				
Actividades				
				Condiciones críticas

Las condiciones críticas son cosas que deben suceder antes de que comience el proyecto. Haga preguntas como:

- ¿Podremos encontrar un equipo de trabajo calificado con los salarios que se ofrecen?
- Si los recursos son suministrados por otras agencias o por el gobierno, ¿cuándo estarán disponibles?
- ¿Los suministros esenciales y los fondos estarán disponibles en el momento que deseamos que comience el proyecto?

EJEMPLO de marco lógico con la columna 1 y 4 completas

	RESUMEN	INDICADORES	EVIDENCIA	SUPUESTOS	
Meta	El índice y el impacto de las enfermedades diarreicas disminuidos				
Propósito	El acceso y el uso de agua potable en el distrito mejorados			El cuidado de la salud no disminuye Las enfermedades diarreicas se deben al agua no potable y a las prácticas de higiene	
Resultados	1 Un sistema de participación elaborado para la identificación de necesidades, planificación y monitoreo			La cantidad de agua disponible es adecuada	
	2 Las fuentes de agua potable mejoradas			Las personas no están excluidas para acceder al mejoramiento de las fuentes	
	3 La concientización de la comunidad sobre las buenas prácticas de higiene aumentada			No hay acceso a los usos potencialmente contaminantes Las prácticas de higiene son culturalmente aceptadas	
Actividades	1.1 Establecer comités de usuarios de agua (CUA)			Agua subterránea libre de arsénico	
	1.2 Proveer capacitación a los miembros de los CUA para la realización de encuestas, planificación, monitoreo y redacción de propuestas			Las comunidades confían en que las fuentes de agua pueden ser mejoradas Los miembros del comité tomarán la responsabilidad de trabajar para la comunidad	
	1.3 Las comunidades realizan encuestas de línea de base y monitoreo sobre uso de agua y necesidades, y elevan propuestas			Los comités de usuarios de agua continúan funcionando para el interés de todos	
	1.4 Las comunidades realizan encuestas de línea de base y monitoreo sobre uso de agua y necesidades, y elevan propuestas			La comunidad se prepara para trabajar con los CUA	
	2.1 Los CUA seleccionan Trabajadores Comunitarios de Agua (TCA) y acuerdan los incentivos			Se acuerdan incentivos suficientes y sostenibles para los TCA La cadena de abastecimiento de repuestos es efectiva	
	2.2 Capacitar a los TCA para cavar y cubrir pozos y, para mantener y reparar bombas manuales			El Departamento de Agua del Distrito continúa asignando recursos suficientes para llevar a cabo pruebas de agua y si no es posible, pruebas alternativas	
	2.3 Renovar los pozos actuales y establecer nuevos				
	2.4 Encargar al Departamento de Agua del distrito que examine la calidad del agua				
	2.5 Los TCA reparan y mantienen bombas manuales				
	3.1 Capacitar a los Promotores de Salud Comunitaria (PSC) existentes para incrementar sus conocimientos sobre las enfermedades diarreicas y la necesidad de buenas prácticas de higiene				Los miembros de la comunidad aplican la capacitación que han recibido
	3.2 Los PSC capacitan a hombres, mujeres, niñas y niños para una buena práctica de higiene				

ETAPA 3 **INDICADORES Y EVIDENCIA****Indicadores**
(columna 2 del marco lógico)

Los indicadores son los aspectos que muestran el progreso hacia el logro de los objetivos. Responden a la pregunta '¿Cómo sabemos si lo que planificamos está sucediendo o ha sucedido?'. Los indicadores nos ayudan a monitorear, supervisar y evaluar el proyecto. Nos permiten saber si los planes del proyecto necesitan ajustes. Nos ayudan a aprender las lecciones de un proyecto para evitar que en otros cometamos los mismos errores.

Los marcos lógicos a veces llaman a los indicadores, 'Indicadores Verificables Objetivamente'. Se utiliza el término 'objetivamente'

porque los indicadores no deben depender del punto de vista de la persona que los mide. No debe importar quién los mida – se debe alcanzar el mismo resultado. Por este motivo, para medir la asistencia a una reunión es mejor pedirle a dos personas que cuenten el número de participantes que hay y luego que gradúen la asistencia sobre una escala que indique muy pobre, pobre, adecuada, buena o muy buena. Una persona podría pensar que la asistencia es muy buena mientras que la otra podría pensar que es sólo adecuada. Esto dependerá de sus experiencias pasadas en reuniones y de sus propias expectativas respecto de la cantidad de personas que podría asistir a esta reunión.

Es importante pensar quiénes son los que deben identificar y medir los indicadores. Las personas interesadas primarias deben tener la oportunidad de definir los indicadores porque:

- se intensifica la apropiación y la transparencia del proyecto
- las personas interesadas primarias podrían estar capacitados para pensar en indicadores apropiados que el equipo de trabajo del proyecto, fundado fuera de la comunidad, no hubiera considerado
- las mismas personas interesadas primarias pueden medir con mayor facilidad algunas cosas
- las personas interesadas primarias pueden ser animados y empoderados por el progreso del proyecto.

Tipos de indicadores

Hay varios tipos diferentes de indicadores para considerar. Intente ser creativo y combínelos para asegurarse que los objetivos se puedan medir con efectividad y que las necesidades de monitoreo y de evaluación puedan abarcarse.

- Indicadores **FORMATIVOS** (también llamados Hitos) se utilizan durante una actividad, fase o proyecto para mostrar si el progreso está en curso.

Indicadores **SUMATIVOS** se utilizan al final del proyecto para su evaluación.



- Indicadores **DIRECTOS** miden directamente el objetivo, tal como la cantidad de niños y niñas que asisten a la escuela.

Indicadores **INDIRECTOS** (también llamados Indicadores aproximados) se utilizan cuando los indicadores directos no son apropiados o posibles. Por ejemplo:

- los resultados no se pueden medir directamente, como calidad de vida
- los indicadores directos son demasiado caros de medir
- los indicadores directos sólo se pueden medir después de que termine el proyecto.

Por ejemplo, para medir el aumento de la alfabetización podría ser difícil o costoso entrevistar a niños y niñas, pero la cantidad de libros retirados de la biblioteca de la escuela puede indicarle si se ha incrementado o no la alfabetización.

Puede ser muy difícil medir los ingresos de la gente sin ofenderla. En su lugar, podemos observar los cambios en el gasto del hogar. Esto implicaría escoger una lista con los elementos que hay en un hogar, incluyendo algunos elementos de lujo, y ver cómo cambian los gastos a través del tiempo. También, podemos observar el precio de las ofertas en los comercios y servicios, ya que probablemente éstos se encuentran afectados por los cambios en el ingreso de la población local.

Es más fácil medir el comportamiento que los sentimientos porque el comportamiento se puede observar. Por lo tanto, si queremos medir el sentimiento de seguridad en las personas, observaremos la frecuencia con la que hablan en las reuniones de la comunidad.

Los indicadores **CUANTITATIVOS** se pueden analizar de manera numérica – ¿quién, qué, cuándo, dónde, cuánto, con qué frecuencia? Esto incluye:

- frecuencia con la que suceden las cosas
- número de personas afectadas o involucradas
- índice de crecimiento
- registros, por ejemplo, inscripción escolar, visitas a la clínica, adopción de nuevas variedades de semillas.

Los indicadores **CUALITATIVOS** miden cosas que no se pueden contabilizar, como:

- satisfacción, opiniones
- habilidad de decisión
- cambios de actitud.

Intente combinar indicadores cuantitativos y cualitativos, de manera tal que podamos estar seguros de captar el progreso y el impacto real del proyecto.

La imaginación es muy importante cuando se definen los indicadores. Para ayudar a los grupos de personas interesadas a definir indicadores puede pedirles que cierren sus ojos e imaginen cómo mejorará la situación al final del proyecto. ¿Qué es lo que oyen, ven, tocan, sienten y huelen que será diferente cuando el problema principal sea abordado? Si nuestra meta es el desarrollo integral, entonces nuestro impacto en el bienestar espiritual debe ser tan importante como el impacto en el bienestar físico. Los indicadores espirituales son particularmente difíciles de definir. Para medirlos, se podrían utilizar indicadores indirectos.

EJEMPLOS de indicadores básicos

- **ECONOMICOS** Cosecha por hectárea, producción por trabajador, huevos por día, producción de artículos de artesanía por mes, ingreso promedio, tierra por hogar, ganado por hogar, porcentaje de personas con cuenta bancaria, porcentaje de personas sobre o debajo de la línea de pobreza, porcentaje de personas sin tierras, índice de migración.
- **SOCIALES** Índice de mortalidad infantil, número de muertes, índice de alfabetismo, años promedio de escuela formal, número de estudiantes ingresando a la educación secundaria, diferencias entre los salarios masculinos y femeninos, porcentaje de mujeres recibiendo capacitación, porcentaje de personas asistiendo a reuniones, representación en los comités de los grupos con desventajas.
- **AMBIENTALES** Pesca por año, duración del barbecho, tala de bosques en cada año, disponibilidad de agua en el suelo, erosión, porcentaje de hogares que practican el abono, promedio de tiempo diario para la recolección de leña.
- **ESPIRITUALES** Índice de criminalidad, índice de divorcios, miembros de la iglesia, asistencia a reuniones de la iglesia.

Adaptación de *Introduction to the Programme and Project Cycle: training handbook* CIDT (2002) University of Wolverhampton

Definiendo buenos indicadores

Los indicadores deben ser:

- **PERTINENTES** ¿El indicador es pertinente para el objetivo que está midiendo? Por ejemplo, si un objetivo es ‘incrementar el uso de bombas de agua manuales’, no es un buen indicador medir el número de bombas construidas ya que éste no mide la cantidad de bombas manuales que realmente se utilizan.
- **SUFICIENTES** ¿Se necesita más de un indicador?
- **ESPECIFICOS** Calidad, cantidad, tiempo (ver cuadro CCT en la página 54).
- **MEDIBLES** ¿El indicador se puede medir de manera realista?
- **SENSIBLES A LOS CAMBIOS** Lo que sucederá como resultado del proyecto o programa – Si suceden los cambios planificados, ¿el indicador continuará siendo apropiado y medible?
- **RELACION COSTO-EFECTO** ¿Los indicadores se pueden medir con costo y esfuerzo razonable? ¿El costo para medir los indicadores es proporcional al costo total del proyecto?
- **DISPONIBLES** ¿Los indicadores se pueden medir en el tiempo planificado? Por ejemplo, considere los cambios climáticos.

CCT El término CCT se utiliza frecuentemente para asegurar que los indicadores son específicos. CCT señala:

- **CANTIDAD** – la extensión del cambio – para cuánto, cuántos
- **CALIDAD** – el tipo de cambio
- **TIEMPO** – para cuándo tendrá lugar el cambio.

Ejemplo 1

Paso 1 **INDICADOR BASICO** *Un plan estratégico de salud desarrollado*

Paso 2 **AGREGAR CANTIDAD** *El 75% de los comités de salud tiene planes estratégicos documentados*

Paso 3 **AGREGAR CALIDAD** *El 75% de los comités de salud tiene planes estratégicos documentados, aprobados por personas interesadas primarias, incluyendo a los representantes de la comunidad*

Paso 4 **AGREGAR TIEMPO** *El 75% de los comités de salud tiene planes estratégicos documentados, aprobados por personas interesadas primarias, incluyendo a los representantes de la comunidad, al finalizar el segundo año*

Ejemplo 2

Objetivo: El acceso a los mercados regionales mejorado

Paso 1 **INDICADOR BASICO** *Se reduce el promedio de tiempo de viaje al mercado más cercano*

Paso 2 **AGREGAR CANTIDAD** *El promedio de tiempo de viaje al mercado más cercano se reduce en un 30%*

Paso 3 **AGREGAR CALIDAD** *El promedio de tiempo de viaje al mercado más cercano se reduce en un 30% durante la época de lluvia*

Paso 4 **AGREGAR TIEMPO** *El promedio de tiempo de viaje al mercado más cercano se reduce en un 30% durante la época de lluvia, en el tercer año*

Ejercicio

Elija algunos ejemplos de indicadores básicos que se puedan utilizar en un proyecto integral de desarrollo rural que incluya una clínica médica, un programa de capacitación para agricultores y un programa de evangelización. Seleccione indicadores CCT para medir:

- impacto económico (producción, resultado, ingreso, propiedad, acceso a capital y créditos, pobreza, etc.)
- impacto social (estados de salud, educación, género, liderazgo, equidad, participación, etc.)
- impacto ambiental (sostenibilidad, medio ambiente, condiciones del suelo, desperdicios, combustible, etc.)
- impacto espiritual.

MÉTODO PARA DEFINIR INDICADORES



Trabaje en el marco lógico de manera horizontal, haciendo una tormenta (lluvia) de ideas para los indicadores que medirán cada objetivo. Esto puede implicar volver al árbol de problemas (página 36). Los efectos del árbol de problemas se pueden transformar en indicadores.

- Si para un objetivo en particular, hay una larga lista de indicadores posibles, trate de reducirla para que sólo se incluyan los esenciales. Necesitamos indicadores suficientes para poder medir el logro del objetivo con seguridad, pero no tantos como para perder tiempo y dinero.
- Asegúrese que los indicadores sean buenos (CCT) y que haya una buena selección – cuantitativa y cualitativa, formativos y sumativos.

Recuerde que el marco lógico es un documento vivo que necesita ser observado y revisado con regularidad. Algunos de los indicadores podrían necesitar modificaciones durante el proyecto, si son inadecuados o muy difíciles o costosos de medir.

Indicadores del nivel de la meta

Los indicadores del nivel de la meta pueden llegar más allá del fin del proyecto ya que el proyecto contribuye hacia la meta pero no es completamente responsable de lograrla. Puede ser que ellos no sean medidos por nuestra organización pero que se incluyan en las estadísticas gubernamentales, algunos meses después de que finalice el proyecto. Por supuesto, uno de los problemas de utilizar tales indicadores es que no nos dirán cuánto del progreso se debe a nuestro proyecto y cuánto de éste es resultado de los proyectos de otras organizaciones. En lo posible los indicadores del nivel de la meta deberían medir el cambio durante el curso del proyecto.

Indicadores del nivel del propósito

En el nivel del propósito, los indicadores pueden ser difíciles de identificar. Esto es porque el objetivo del propósito generalmente define un cambio en el comportamiento que puede ser difícil de medir. Para definir los indicadores en este nivel se necesita creatividad.

Indicadores de resultado

Los indicadores de resultado son más fáciles de medir que los objetivos de los niveles más altos, ya que sobre estos objetivos tenemos mayor control. Los indicadores de resultado se pueden transferir como términos de referencia para el equipo de trabajo o consultor responsable de entregar los resultados.

Indicadores de actividad

Generalmente, los indicadores del nivel de la actividad incluyen un resumen de las contribuciones o del presupuesto. Obtener los resultados es la indicación más clara de que las actividades han sucedido con éxito. Igualmente, para los resultados complejos, puede ser útil incluir indicadores de actividad que muestren su progreso hasta completarlos.

Evidencia
(columna 3 del marco lógico)

En algunos marcos lógicos, la evidencia se llama ‘Medios de Verificación’. Esta describe las fuentes de información que usaremos para medir los indicadores. Por ejemplo, la temperatura corporal es un indicador de salud. Un termómetro provee la evidencia.

Para el marco lógico considere:

- el tipo de información necesaria, como una encuesta
- la fuente de la información – ya sea secundaria (recolectada por otras personas) o primaria (recolectada por nuestra organización)
- quiénes recolectarán y documentarán la información
- frecuencia y fechas de la recolección de información. Por ejemplo, mensual, trimestral, anual.

Luego de identificar la evidencia apropiada para cada indicador, considere si ésta es:

- **DISPONIBLE** Si queremos utilizar información secundaria, ¿tendremos el permiso para acceder a ella? ¿Será confiable?
- **BAJO COSTO** ¿Será muy costoso recolectar la información?
- **OPORTUNA** ¿Podremos recolectar la información cuando la necesitemos? Considere las variaciones estacionales de clima. Si queremos utilizar información secundaria, ¿podrá recolectarse en el momento adecuado? Algunas veces las estadísticas gubernamentales no se entregan hasta algunos meses después de recolectar la información porque su análisis lleva mucho tiempo.

Si la evidencia no está disponible, a un bajo costo y en el momento adecuado, se debe cambiar el indicador, por otro que pueda medirse con mayor efectividad.

EJEMPLO
de evidencia

- | | | |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| ■ informes | ■ encuestas de usuarios | ■ registro de mantenimiento |
| ■ artículos de periódicos | ■ evaluación participativa | ■ cuentas |
| ■ actas de reuniones | ■ certificado | ■ estadísticas oficiales |

Intente construir sobre sistemas y fuentes de información ya existentes, antes de establecer nuevos. Pero asegúrese de que la información utilizada sea confiable. Si necesita recolectar información primaria, asegúrese de que ésta se agregue a los objetivos de la actividad y a la lista de actividades y presupuesto.

EJEMPLO de marco lógico con la columna 2 y 3 completas

	RESUMEN	INDICADORES	EVIDENCIA	SUPUESTOS
Meta	El índice y el impacto de las enfermedades diarreicas disminuidos	Se reduce en un 5% la mortalidad infantil por las enfermedades diarreicas, al finalizar el año 3 Se reduce en un 50% del índice de las enfermedades diarreicas en el distrito, al finalizar el año 3	Estadísticas gubernamentales Estadísticas del centro de salud local	
Propósito	El acceso y el uso de agua potable en el distrito mejorados	Todos los hogares acceden por lo menos, a 15 litros de agua por persona y por día, al finalizar el año 3 La distancia promedio desde los hogares hasta el agua potable es menor de 500m., al finalizar el año 3	Informe de encuesta de hogares Informe de encuesta de hogares	El cuidado de la salud no disminuye Las enfermedades diarreicas se deben al agua no potable y a las prácticas de higiene
Resultados	1 Un sistema de participación elaborado para la identificación de necesidades, planificación y monitoreo	El distrito y la comunidad unen planes y presupuesto en el lugar, al finalizar el mes 9 Por lo menos el 90%, del CUA obtienen contribuciones locales al finalizar el año 1	Planes y presupuesto Libros diarios de los CUA	La cantidad de agua disponible es adecuada Las personas no están excluidas para acceder al mejoramiento de las fuentes No hay acceso a los usos potencialmente contaminantes Las prácticas de higiene son culturalmente aceptadas
	2 Las fuentes de agua potable mejoradas	Hay por lo menos, 90 fuentes de agua potable establecidas y funcionando, nuevas o mejoradas, al finalizar el año 2	Libros diarios de los CUA Informes de pruebas de calidad del agua	
	3 La concientización de la comunidad sobre las buenas prácticas de higiene aumentada	El número de personas que se lavan las manos después de defecar, aumentó al 75%, al finalizar el mes 30	Encuesta de conocimientos, actitudes y prácticas	
Actividades	1.1 Establecer comités de usuarios de agua (CUA)	Se establecen 30 CUA en cinco distritos regionales al finalizar el mes 3 Una vez establecidas, las reuniones de los CUA se realizan una vez por mes	Constituciones de los CUA Actas de reuniones Lista de afiliación	Agua subterránea libre de arsénico Las comunidades confían en que las fuentes de agua pueden ser mejoradas
	1.2 Proveer capacitación a los miembros de los CUA para la realización de encuestas, planificación, monitoreo y redacción de propuestas	Todos los miembros de los CUA fueron capacitados, al finalizar el mes 5	Registro de la capacitación	Los miembros del comité tomarán la responsabilidad de trabajar para la comunidad Los comités de usuarios de agua continúan funcionando para el interés de todos
	1.3 Las comunidades realizan encuestas de línea de base y monitoreo sobre uso de agua y necesidades, y elevan propuestas	Todos los CUA completan las encuestas de línea de base y presentan propuestas para el mes 7	Informe de encuesta y propuesta	La comunidad se prepara para trabajar con los CUA
	1.4 Mantener encuentros de planificación entre el distrito, el Departamento de Agua del Distrito y los CUA regionales	Se alcanza un acuerdo con el Departamento de Agua y todos los CUA al final del mes 9	Actas de reuniones Cartas de acuerdo	

continua en la página 58

continúa desde la página 57 EJEMPLO de marco lógico con la columna 2 y 3 completas

	RESUMEN	INDICADORES	EVIDENCIA	SUPUESTOS
Actividades	2.1 Los CUA seleccionan Trabajadores Comunitarios de Agua (TCA) y acuerdan los incentivos	Hay dos TAC seleccionados por cada comunidad al finalizar el mes 9	Actas de reuniones	Se acuerdan incentivos suficientes y sostenibles para los TCA La cadena de abastecimiento de repuestos es efectiva El Departamento de Agua del Distrito continúa asignando recursos suficientes para llevar a cabo pruebas de agua y si no es posible, pruebas alternativas
	2.2 Capacitar a los TCA para cavar y cubrir pozos y, para mantener y reparar bombas manuales	Todos los TAC asisten a capacitación al finalizar el año 1	Informe de capacitación incluyendo evaluación participativa	
	2.3 Renovar los pozos actuales y establecer nuevos	Sesenta pozos actuales profundizados, cubiertos y funcionando, al finalizar el mes 21 Treinta nuevos pozos establecidos y en funcionamiento, al finalizar el mes 21	Encuesta de campo Libros diarios de los CUA	
	2.4 Encargar al Departamento de Agua del Distrito que analice la calidad del agua	Análisis de todas las fuentes antes de su uso	Encuesta de campo Libros diarios de los CUA	
	2.5 Los TCA reparan y mantienen bombas manuales	97% de las bombas manuales del distrito en funcionamiento, al finalizar el año 2	Encuesta de campo Libros diarios de los CUA	
	3.1 Capacitar a los Promotores de Salud Comunitaria (PSC) existentes para incrementar sus conocimientos sobre las enfermedades diarreicas y la necesidad de buenas prácticas de higiene	Tres PSC por comunidad asisten a capacitación y califican al menos 90% en un examen de post-capacitación, al finalizar el año 1	Registro de asistencia Resultados de los exámenes	Los miembros de la comunidad aplican la capacitación que han recibido
	3.2 Los PSC capacitan a hombres, mujeres, niñas y niños para una buena práctica de higiene	El 80% de los miembros de la comunidad fue capacitado, al finalizar el año 2	Registro de asistencia	

Revisión final del marco lógico

Luego de completar el marco lógico, revíselo nuevamente para asegurarse que sea coherente. Asegúrese de que:

- los objetivos estén claramente expresados y lógicamente vinculados con los objetivos superiores
- el proyecto tenga una sola propuesta
- se hayan realizado todos los supuestos clave y que el proyecto tenga probabilidades de ser exitoso
- los indicadores y la evidencia sean confiables y accesibles
- los indicadores puedan medir el progreso y el impacto de los objetivos
- los indicadores sean CCT
- las actividades incluyan acciones necesarias para recoger evidencia
- los indicadores y la evidencia se puedan utilizar para el monitoreo y la evaluación.

Luego de completar y verificar la coherencia del marco lógico, escríbalo en varias hojas A4. Para ayudar al lector, utilice números de referencia, particularmente cuando el marco lógico ocupe más de una página. Los números de referencia deben unir cada una de las actividades con los resultados que se relacionan con ésta. Estos números también mantendrán un punto de referencia para relacionar la propuesta, el cronograma de actividades y el presupuesto con el marco lógico.

2.5 Propuesta

La propuesta es una explicación escrita de los planes del proyecto. Nos permite poner en un documento toda la información sobre el proyecto, incluyendo:

- análisis de las necesidades
- análisis de las personas interesadas
- investigación – social, técnica, ambiental, económica y política
- análisis de riesgo
- más detalles sobre los contenidos del marco lógico

La propuesta debe ser escrita de manera tal que los directivos de la organización tengan todos los detalles del proyecto. Esta actúa como punto de referencia durante el proyecto.

2.6 Plan de acción

Después de realizar el marco lógico, piense en los detalles que le darán forma al proyecto en términos de tiempo, recursos, presupuesto y personal.

El plan de acción, igual que el marco lógico, es un documento flexible en el que si es necesario, se pueden hacer cambios.

Planilla de planificación de actividad

La planilla de planificación de actividad se utiliza para ayudarnos a considerar:

- **quién** hará **qué**
- **cuándo** sucederá
- **qué** tipos de insumos serán necesarios, además de las personas.

Para cada resultado se deberá utilizar una hoja separada. Las actividades relacionadas con el resultado se definen junto con los recursos necesarios, el costo total de éstos y el nombre de la persona o las personas que serán responsables de la actividad.

EJEMPLO Resultado: 100 mujeres realizan varias actividades generadoras de ingreso al finalizar el año 3.

ACTIVIDAD	FECHA DE COMIENZO Y FINALIZACIÓN	PERSONAL NECESARIO (Cuántas personas por cuánto tiempo?)	MATERIAL NECESARIO	PERSONA RESPONSABLE	SUPUESTOS
1 Capacitar a 20 mujeres en la producción de dulce	15 de agosto por 5 días	Un cocinero por 7 días (incluyendo tiempo de preparación)	<ul style="list-style-type: none"> • 20 cacerolas • 500 frascos • azúcar • frutas • kerosén para la cocina 	Sra. Jabra	Que las naranjas son baratas este año
2 Etc.					

Sistemas de monitoreo y revisión

Recuerde incluir el monitoreo y la revisión en la planilla de planificación de actividad. Piense quién recolectará la evidencia para los indicadores y quién la analizará. Identifique quién será responsable de tomar decisiones sobre el cambio del diseño del proyecto, como resultado de las lecciones aprendidas. Asegúrese que las personas interesadas están involucradas en este proceso.

Si la información reunida durante la identificación del proyecto y la investigación no es suficiente para proporcionar una línea de base de los indicadores identificados, entonces se deberá llevar a cabo una encuesta de línea de base antes de que comience la implementación del proyecto. Esto significa que habrá información para comparar el progreso. Por ejemplo, un indicador es 'la asistencia de las niñas a la escuela primaria aumentó en un 50%'. Para la encuesta de base, se deberá contar el número de niñas que asisten a la escuela primaria. Más tarde, cuando se haga un monitoreo del progreso, se puede contar el número de niñas que asisten a la escuela primaria y luego compararlo con las cifras de la encuesta sobre los indicadores de base.

Cronograma de actividades (conocido como tabla de Gantt)

El cronograma de actividades nos permite considerar cuándo sucederá nuestra actividad y por cuánto tiempo. Dicho cronograma nos ayudará a pensar cuándo será apropiado llevar a cabo las diferentes actividades. Cronometrar dependerá de algunas cosas como:

- patrones de clima estacional
- disponibilidad de capacitadores
- disponibilidad de materiales.

El cronograma de actividades nos ayuda a observar la secuencia de actividades ya que algunas de éstas dependerán de que antes se hayan completado otras actividades.

Para monitorear el progreso durante el proyecto, utilice el cronograma de actividades. Haga preguntas como:

- ¿Por qué estas actividades no están sucediendo según el cronograma?
- ¿Cuál será el efecto de esto en las otras actividades del proyecto?
- ¿Cómo podemos ponernos al día?

Hay que considerar que el cronograma de actividades es un documento flexible que se puede modificar si aparecen nuevas circunstancias.

Las líneas en el diagrama indican el lapso de tiempo para cada actividad. Si la actividad es intensa, realice algunas líneas más gruesas para evitar planificar muchas actividades intensas al mismo tiempo. Arriba de cada línea, coloque las iniciales del miembro del equipo que es responsable de la actividad. El formato del diagrama se puede modificar si queremos indicar actividades sobre una base de semana-a-semana.

EJEMPLO Cronograma de actividad para un proyecto generador de ingresos.

		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
ACTIVIDAD	Identificación de participantes		— M										
	Identificación de capacitadores			— M									
	Encuesta de mercado			— M									
	Implementar la capacitación				— R								
	Inicio de la producción						—	—	—	—	— M		
	Más capacitación										— M		

M Monitoreo
R Revisión

Presupuesto

Si estamos buscando donantes o utilizando fondos que ya tenemos, es importante escribir un presupuesto para el proyecto. El presupuesto es necesario para un manejo financiero transparente. El donante necesita ver un presupuesto antes de aprobar los fondos. Del mismo modo, los directores o la comisión directiva de nuestra organización deben ver un presupuesto antes de otorgar los fondos. Luego pueden esperar que rindamos cuentas sobre el gasto del dinero de la manera que nosotros decimos que lo haremos.

Esto significa que debemos presupuestar con mucho cuidado. Si no consideramos todas las cosas en las que deberemos gastar dinero, luego descubriremos que no podemos llevar a cabo algunas de las actividades y que el proyecto puede fracasar. Si para algunas cosas presupuestamos demasiado, el donante puede cuestionar el presupuesto y no desear dar fondos para el proyecto.

Presupuesto detallado

Generalmente, el presupuesto detallado es sólo para uso interno. Los donantes requieren solamente un resumen. Sin embargo, un presupuesto detallado es útil para:

- **BUEN MANEJO FINANCIERO Y RENDICION DE CUENTAS** Muestra que no estamos gastando dinero innecesariamente.
- **MONITOREO DE NUESTRAS ACTIVIDADES** Sabremos si hemos completado cada actividad si el dinero se gastó.
- **APRENDIZAJE** Al guardar un registro de nuestro presupuesto (y luego, de lo que realmente gastamos), sabremos si éste es realista para los proyectos futuros.

Debajo proporcionamos un modelo de presupuesto detallado, con las celdas completas a modo de ejemplo.

Modelo de presupuesto detallado

RESULTADO – 100 mujeres comprometidas en una gama de actividades generadoras de ingreso al finalizar el año 3						
Descripción	Cantidad 1	Unidad	Cantidad 2	Unidad	Precio unitario	Total = Cantidad 1 x Cantidad 2 x Precio unitario
Actividad: Capacitación	1	Capacitador	7	Días	\$100 por cada día de capacitación	\$700
	20	Mujeres	25	Frascos	\$0.20 por frasco	\$100

- Para cada resultado, se deberá completar un presupuesto detallado por separado.
- Si se necesitan las mismas actividades para más de un resultado, realice un cuadro separado para estas actividades, resaltando todos los resultados pertinentes en la celda de resultados.
- Si nuestro proyecto durará más de un año, complete un presupuesto separado para cada año. Las actividades pueden variar cada año – refiérase a la planilla de planificación de actividad y al cronograma de actividades.
- Para la lista de materiales y personal requeridos para cada actividad, refiérase a la planilla de planificación de actividad.
- Recuerde incluir las contribuciones hechas por los beneficiarios, tales como mano de obra y tiempo.
- Relacione los resultados y actividades con los del marco lógico utilizando números de referencia.
- Asegúrese de que el presupuesto incluya sólo el costo de las actividades que especificamos en la propuesta. Debemos gastar solamente lo que decimos que gastaremos.
- Puntualice los artículos de librería cuando su costo sea de una cantidad significativa. Por ejemplo, 30 anotadores para los que llevan a cabo las encuestas. Los artículos de librería en general se pueden incluir como costos administrativos en el presupuesto total del proyecto.
- Recuerde, especialmente para los proyectos de más de un año, que los costos podrían aumentar debido a la inflación y a otros aumentos de precio (ej.: combustible). Para encontrar un costo realista si hay fluctuación de precios, halle el promedio del índice de aumento durante los últimos dos o tres años o utilice el precio máximo.

Presupuesto del proyecto

Los donantes requerirán un presupuesto completo del proyecto. Este es un resumen del presupuesto detallado. Muchas veces los donantes dirán cuáles son las categorías que hay que incluir en el presupuesto del proyecto. El siguiente modelo incluye todas las categorías que probablemente se necesitan incluir.

Para completar cada fila, vuelva al cuadro del presupuesto detallado y organice la información. Por ejemplo, observe los costos de transporte en todo el cuadro del presupuesto, sume los costos e introdúzcalos en la fila pertinente del presupuesto del proyecto. En el costo de transportes, recuerde la depreciación de los vehículos, los impuestos y el seguro, así como también el combustible y el mantenimiento.

Asegúrese de anotar los grandes costos por separado. Por ejemplo, los costos del equipo de trabajo tienden a ser caros, entonces, haga una lista con todos sus roles por separado.

Solamente presupueste el tiempo que los miembros del equipo utilizarán trabajando en el proyecto. Por ejemplo, esto podría ser sólo un cuarto de su tiempo. Asegúrese de que el costo del seguro social y de los aportes de pensión se incluyan en el lugar apropiado. Recuerde agregar los costos del equipo de trabajo que supervisará el proyecto, aunque éstos no estén necesariamente incluidos en el cuadro del presupuesto detallado para cada resultado.

Todos los costos del presupuesto detallado ya deberían estar incluidos en el presupuesto del proyecto. Si alguno de éstos no ha sido incluido, se puede agregar en la fila para otros costos que suele haber en el presupuesto.

Recuerde incluir en el presupuesto del proyecto los costos generales de administración, tales como llamadas telefónicas, papelería para la oficina y costos postales. Para estimar los costos de administración, utilice las experiencias de otros proyectos. Algunas organizaciones cargan un porcentaje de costos del proyecto para estos gastos generales. Si es necesario gastar mucho dinero en un artículo específico, como alquilar una fotocopiadora, escríbalo por separado.

Generalmente, los donantes proporcionarán un resumen de lo que donarán y de lo que no. Por ejemplo, pueden no proporcionar los salarios para las personas que se toman tiempo fuera del trabajo para asistir a los talleres del proyecto. O bien, pueden no proporcionar fondos para cierto equipamiento de oficina.

A veces los donantes incluyen en el presupuesto del proyecto una fila de fondos para contingencias que es para cubrir eventos imprevistos. Este podría ser un porcentaje del total de los costos del proyecto. Sin embargo, trate de evitar las contingencias porque la necesidad de utilizar dinero para este fin, es probable que se deba más a un presupuesto pobre que a la fluctuación de los precios. Si surge algo inesperado, normalmente se puede negociar dinero extra con los donantes.

Presupuesto del proyecto

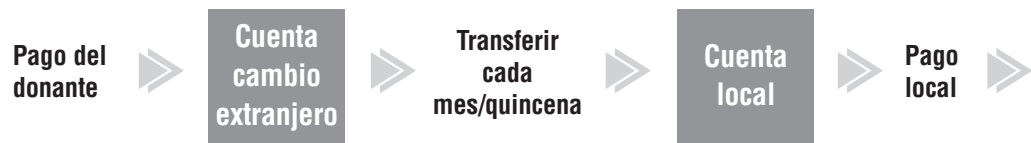
COSTOS OPERATIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Salarios/equipo de trabajo			
Local			
Administración			
Actividad			
Transporte			
Capacitación de equipo de trabajo			
Otros (favor especificar)			
TOTAL			

COSTOS DE CAPITAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Vehículos/Equipo			
Equipo de oficina			
TOTAL			

Manejando la fluctuación de la moneda

Si estamos buscando donaciones de otro país, el presupuesto deberá estar preparado en moneda estable (ej.: Dólar estadounidense \$, libra esterlina £ o euros €). Mantenga los fondos para el proyecto en moneda estable el mayor tiempo posible. Esto reducirá el riesgo de depreciación de los fondos del proyecto.

A intervalos, por ejemplo cada mes o quincena, transfiera a la moneda local el dinero necesario para el mes o para los próximos quince días. Observe el presupuesto y utilice el cronograma de actividades para ver cuánto dinero se necesita exactamente en cada momento. El banco podría cobrar cada vez que esta transferencia sea realizada. Considere este costo contra los riesgos de fluctuación de la moneda.



Los reglamentos sobre la moneda local podrían no permitirnos tener una cuenta bancaria en moneda extranjera. En este caso, podríamos considerar pedirle al donante que la mantenga en el extranjero.

Implementación y evaluación

**ESTUDIO
BIBLICO**

Respondiendo a los cambios

- El comienzo de Nehemías 4 nos relata que algunas personas se oponían al proyecto.
 - *¿Cuál fue la respuesta de Nehemías? (versículo 9)*
 - *¿Cómo hizo Nehemías para cambiar sus planes a fin de manejar el riesgo del proyecto? (versículo 9, 13, 16-22)*
 - *¿Qué podemos aprender de la experiencia de Nehemías para el proyecto que nosotros planeamos?*

Durante la fase de implementación, hay cosas que debemos hacer:

- Actualizar el análisis de las personas interesadas para verificar que no haya nuevas personas interesadas que puedan influir en el éxito del proyecto o que deban ser invitados a participar. También pueden cambiar las circunstancias de las personas interesadas identificados al comienzo del proyecto. Por ejemplo, algunos pueden haber sido empujados más hacia la pobreza y podríamos querer incluirlos como beneficiarios primarios. Por otra parte, algunas personas interesadas secundarias podrían cambiar su punto de vista y transformarse en una amenaza para el proyecto.
- Re-evaluar los riesgos del proyecto.
- Monitorear y supervisar el progreso del proyecto hacia sus objetivos.
- Enriquecer el diseño del proyecto con las enseñanzas del monitoreo y la revisión.
- Volver al marco lógico y hacer ajustes o mejoras donde sea apropiado.

Los indicadores identificados en el marco lógico nos muestran la manera en que sabremos si el cambio ha ocurrido. El monitoreo, la revisión y la evaluación son los términos utilizados para el proceso de medición y análisis de los indicadores.

¿Porqué deberíamos realizar el monitoreo, la revisión y la evaluación?

Hay dos grandes razones para medir nuestro desempeño:

- **RESPONSABILIDAD** Necesitamos mostrarle a aquellos que nos facilitan recursos y a aquellos que se benefician con nuestro trabajo, que estamos utilizando los recursos de una manera sabia.
- **APRENDIZAJE DE LECCIONES** Midiendo, analizando y reflexionando sobre nuestro desempeño, podemos aprender las lecciones que nos permitirán cambiar los planes de nuestro proyecto o cambiar nuestro acercamiento a otros proyectos.

Para medir el desempeño necesitamos abordar:

PERTINENCIA ¿El proyecto aborda las necesidades?

EFICIENCIA ¿Estamos utilizando los recursos disponibles de una manera sabia?

EFFECTIVIDAD ¿Se están logrando los resultados deseados?

IMPACTO ¿Se logró la meta más amplia? ¿Cuáles son los cambios ocurridos que ayudan a los beneficiarios?

SOSTENIBILIDAD ¿Será sostenible el impacto?

La diferencia entre el monitoreo, la revisión y la evaluación

Muchas personas piensan que el monitoreo, la revisión y la evaluación son una misma cosa, pero éstas son diferentes. La diferencia principal es que se llevan a cabo en diferentes etapas del proyecto:

- **MONITOREO:** se realiza constantemente para asegurarse que el proyecto esté en su curso, por ejemplo, todos los meses.
- **REVISION:** se realiza ocasionalmente para ver si cada nivel de objetivos conduce al siguiente y para saber si se necesita hacer algún cambio en los planes del proyecto, por ejemplo cada seis meses.
- **EVALUACION:** generalmente se realiza al final del proyecto para evaluar su impacto.

El siguiente cuadro observa algunas otras diferencias entre los tres términos.

	MONITOREO	REVISION	EVALUATION
¿Cuándo se realiza?	Constantemente – durante la vida del proyecto	Ocasionalmente – en la mitad o al final del proyecto	Ocasionalmente – al final o más allá de la fase del proyecto
¿Qué se mide?	Eficiencia – utilización de insumos, actividades, resultados, supuestos	Efectividad, pertinencia e impacto inmediato – logro del propósito	Impacto a largo plazo y sostenibilidad – logro del propósito, meta y cambio no planeado
¿A quiénes involucra?	Equipo de trabajo de la organización	Equipo de trabajo y personas que están fuera de la organización	Personas que están fuera de la organización
¿Cuáles son las fuentes de información que se utilizan?	Documentos internos ej.: informes mensuales o quincenales, registros de trabajo y de viaje, actas de reunión	Documentos internos y externos ej.: informes anuales, informes de consultores	Documentos internos y externos ej.: informes de consultores, estadísticas nacionales, informes de evaluación del impacto
¿Quién utiliza los resultados?	Directivos y equipo de trabajo del proyecto	Directivos, equipo de trabajo, donantes, beneficiarios	Directivos, equipo de trabajo, donantes, beneficiarios, otras organizaciones
¿Cómo se utilizan los resultados?	Para realizar cambios mínimos	Cambios en políticas, estrategias y trabajo futuro	Cambios de mayor envergadura en política, estrategia y trabajos futuros

El monitoreo, la revisión y la evaluación forman un juicio sobre los indicadores de los diferentes niveles de la jerarquía de objetivos como muestran los siguientes marcos lógicos.

MONITOREO

	Resumen	Indicadores	Evidencia	Supuestos
Meta				
Propósito				
Resultado				
Actividad				

REVISION

TAMBIEN LLAMADO

REVISION DE RESULTADO-HACIA-PROPOSITO

	Resumen	Indicadores	Evidencia	Supuestos
Meta				
Propósito				
Resultado				
Actividad				

EVALUACION

TAMBIEN LLAMADO

REVISION DE PROPOSITO-HACIA-META

	Resumen	Indicadores	Evidencia	Supuestos
Meta				
Propósito				
Resultado				
Actividad				

Las personas interesadas deben tomar parte en el monitoreo, la revisión y la evaluación, cuando sea posible. Esto es para asegurar que se apropien fuertemente del proyecto de manera tal que logren y alcancen los beneficios.

Utilizando los indicadores para medir el progreso, nosotros sabremos si hemos logrado o no, nuestros objetivos. Sin embargo, ellos no nos dirán automáticamente por qué no se lograron los objetivos. Nosotros necesitaremos investigar esto para aprender la lección y para ser responsables por los recursos ante los donantes y los beneficiarios de nuestro trabajo. Los factores pueden ser internos o externos. Los factores internos podrían incluir riesgos pasados por alto, identificación de necesidades equivocadas o mala identificación de las personas interesadas. Probablemente, los miembros de la comunidad sean clave para identificar las razones por las cuales los objetivos no se han cumplido.

Es importante recordar que el tiempo de Dios podría ser diferente de lo que nosotros esperamos, y que de acuerdo a esto, podríamos necesitar cambiar nuestros planes.

El monitoreo y la revisión podrían mostrar que, aun cuando el proyecto no está materialmente en curso, hay más personas concurriendo a la iglesia. Por otro lado, es importante estar alertas a los ataques espirituales que podrían detenernos en el logro de los objetivos de nuestro proyecto o que podrían asegurarnos que las actitudes no cambiaron. Esto podría motivarnos a orar y a reenfocar nuestros planes.

Puesto que al usar el marco lógico nos aseguramos de haber identificado los indicadores en la etapa de planificación, entonces el monitoreo, la revisión y la evaluación deberían ser confiables. El siguiente formato nos permite documentar nuestro desempeño como un resumen. Estos resúmenes son para completar informes de monitoreo, revisión y evaluación, del mismo modo que los marcos lógicos son para completar propuestas. Los donantes generalmente proporcionarán guías para la redacción de los informes completos.

**Para completar
informes de
resumen**

- En las primeras dos columnas copie el resumen y los indicadores del marco lógico.
- En la columna de progreso, informe sobre cada indicador. Debajo agregue las actividades no planificadas que se han llevado a cabo.
- Comente cada indicador y haga recomendaciones cuando sea apropiado. En la columna de comentarios y recomendaciones, anote los resultados inesperados y hasta que punto se pudieron encontrar los supuestos.
- En la columna de clasificación, coloque un número para indicar si en el momento actual el objetivo tiene probabilidad de ser logrado o no.

Informe de resumen de MONITOREO

Título del proyecto _____

País _____

Período cubierto _____

Fecha de elaboración _____

Elaborado por _____

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES DE LOGRO	PROGRESO	COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES	CLASIFICACION *
Actividades				
Resultados				

***CLASIFICACIONES** 1 Probabilidad de logro 2 Gran probabilidad de logro 3 Probabilidad de logro parcial 4 Probabilidad de logro de extensión muy limitada 5 Sin probabilidad de logro
 X Muy temprano para juzgar la extensión del logro

Informe de resumen de REVISIÓN

Título del proyecto _____

País _____ Período cubierto _____ Fecha de elaboración _____ Elaborado por _____

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES DE LOGRO	PROGRESO	COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES	CLASIFICACION *
Resultados				
Proposito				

*CLASIFICACIONES 1 Probabilidad de logro 2 Gran probabilidad de logro 3 Probabilidad de logro parcial 4 Probabilidad de logro de extensión muy limitada 5 Sin probabilidad de logro
 X Muy temprano para juzgar la extensión del logro

Informe de resumen de EVALUACION

Título del proyecto _____

País _____

Período cubierto _____

Fecha de elaboración _____

Elaborado por _____

ESTRUCTURA DEL PROYECTO	INDICADORES DE LOGRO	PROGRESO	COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES	CLASIFICACION *
<p>Proposito</p>				
<p>Meta</p>				

***CLASIFICACIONES** 1 Probabilidad de logro 2 Gran probabilidad de logro 3 Probabilidad de logro parcial 4 Probabilidad de logro de extensión muy limitada 5 Sin probabilidad de logro
 X Muy temprano para juzgar la extensión del logro

Informe financiero

Generalmente junto con los informes de monitoreo, revisión y evaluación del proyecto, hay que presentar un informe del gasto del proyecto según intervalos. El siguiente es un modelo para realizar esto.

DESCRIPCION	PRESUPUESTO	GASTO ACTUAL	VARIACION

- En la columna de Descripción introduzca los rubros del presupuesto del proyecto, tales como costos de administración y costos de transporte.
- Luego de cada descripción, introduzca el presupuesto en la columna de Presupuesto.
- En la columna del Gasto Actual, introduzca la cantidad de dinero que realmente se ha gastado.
- La variación es la diferencia entre el Presupuesto y el Gasto Actual, expresado en porcentaje. Para calcular la variación, utilice la siguiente operación:

$$\text{Variación} = \frac{(\text{Presupuesto} - \text{Actual})}{\text{Presupuesto}} \times 100$$

La variación puede ser positiva o negativa. Si la variación es alta – por ejemplo, aproximadamente mayor del 15% – explique su causa. Si la variación es positiva, diga: ‘No hemos gastado el presupuesto porque...’. Si la variación es negativa, diga: ‘Hemos gastado de más porque...’.

Celebrando el éxito

**ESTUDIO
BIBLICO**

Celebrando la nueva muralla

- Nehemías 6:15-16 nos relata que la muralla de Jerusalén fue terminada. ¿Qué nos dice este versículo sobre lo exitoso que fue el proyecto? ¿Las personas pueden ver el trabajo de Dios en nuestros proyectos?
- El capítulo 12 nos cuenta sobre la dedicación a la muralla.
 - ¿Cómo fue celebrado?
 - ¿Por qué creemos que Nehemías le dedicó la muralla a Dios?
 - ¿Nosotros dedicamos nuestros proyectos a Dios?
 - ¿Qué maneras creativas podemos pensar para celebrar el éxito de los proyectos que hemos concluido?

Una vez finalizado el proyecto, vale la pena considerar cómo celebrar el éxito. Otorgue a las personas interesadas y al equipo de trabajo del proyecto la oportunidad de mirar hacia atrás y comparar cómo son las cosas ahora y cómo eran antes. Si como parte del proyecto se realizó una edificación, considere invitar a todas las personas interesadas y a otros, a una ceremonia formal de apertura. Para celebrar otros tipos de proyectos se podría utilizar un servicio de acción de gracias.

La celebración es una manera de reconocer todo lo que las personas han contribuido al proyecto.

En el mejor de los casos los beneficiarios habrán sido empoderados para participar en el proyecto desde el principio hasta el final. Sosteniendo una celebración, puede inspirarlos a asumir los futuros proyectos de desarrollo de la comunidad.

No todos los proyectos marchan sin problemas. También los proyectos muy exitosos experimentarán problemas durante su curso. Es importante reflexionar y aprender de esto, para así mejorar proyectos en el futuro. Es también importante compartir nuestro aprendizaje con otros, como la comunidad, las autoridades locales, los donantes y otras agencias. La manera de compartir el aprendizaje variará, según con quiénes sea compartido. Por ejemplo:

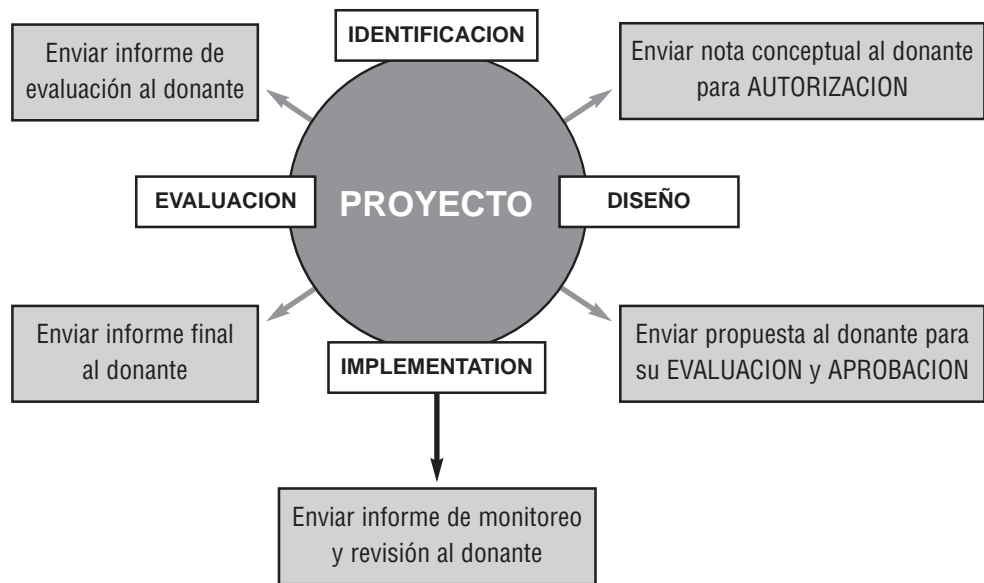
- sostenga un encuentro para compartir el aprendizaje con la comunidad
- escriba un artículo periodístico para compartir el aprendizaje con las personas de la zona local
- escriba un estudio de caso del proyecto para un boletín para compartir el aprendizaje con otras agencias
- presente una ponencia en una conferencia.



Celebrando el éxito con los patrocinadores, el entrenador, los jugadores, el dirigente, los anunciantes...

Apéndice

1 Interacción con los donantes



Este diagrama nos muestra el modo en que la interacción con los donantes se ajusta al ciclo del proyecto. Recuerde que el ciclo del proyecto es nuestra responsabilidad y no del donante. Como el donante tiene su propio ciclo del proyecto, nuestro ciclo necesita ajustarse al suyo.

Si estamos utilizando fondos de donantes, necesitamos comunicarnos con el donante a través de todo el ciclo de vida del proyecto.

Nota conceptual

Generalmente los donantes, requieren una nota conceptual (ver página 18) antes de que escribamos una propuesta completa. Necesitan saber que la idea que tenemos para un proyecto se ajustará a su estrategia. Si ésta no se ajusta a su estrategia no nos darán fondos para nuestro proyecto. Solicitándonos presentar una breve nota conceptual antes de la propuesta, tratan de que no perdamos nuestro tiempo.

Para identificar un donante conveniente, vea el Documento de Estrategia para la Reducción de la Pobreza (DERP), si existe alguno, hable con los donantes o lea las líneas estratégicas de su país, para averiguar cuáles son sus prioridades. Intente demostrar que el proyecto es acorde con su estrategia.

- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Qué tipo de organizaciones apoyan?
- ¿Cuál es su presupuesto para este país o sector?
- ¿Cuáles son sus compromisos actuales?
- ¿Están asumiendo nuevos compromisos?

Los donantes normalmente elaboran pautas para dar un esbozo de la información que debería incluir la nota conceptual. En general las notas conceptuales deberían incluir una breve introducción de la organización y un panorama sobre quiénes y cómo se beneficiarán con el proyecto. Brinde un estimado del total del presupuesto. Si hay alguna duda sobre la nota conceptual pregúntele al donante. Asegúrese de que sea incluida toda la información que piden. Después de que la nota conceptual ha sido revisada, ellos se pondrán en contacto para pedir aclaraciones si fuera necesario.

Propuesta Si les agrada la nota conceptual, los donantes siempre requerirán una propuesta completa. Generalmente proporcionan pautas para dar una idea general de la información que necesitan. Los requisitos normales incluyen la identificación de los beneficiarios, el análisis del problema, los objetivos, el análisis de riesgos, el monitoreo, la evaluación y la sostenibilidad. Todas las propuestas deberán estar acompañadas por un presupuesto detallado. La mayoría de los donantes requerirán un marco lógico junto con la propuesta. Otros podrían requerir un marco lógico si se está solicitando una gran suma de dinero.

Una vez que la propuesta ha sido enviada al donante, ellos la evaluarán para decidir si desean y si son capaces de dar fondos para el proyecto. En esta etapa, podría haber bastante interacción con ellos si es que desean aclaraciones o cambios. Con esperanza, decidirán aprobar el proyecto.

Informe Durante la fase de implementación del proyecto, informe el progreso al donante. Durante la fase de diseño y a través de la comunicación con el donante, establezca la frecuencia con la que requerirán los informes. Por ejemplo, ellos podrán requerir informes de monitoreo cada seis meses, informes de revisión cada año y un informe final al finalizar el proyecto.

Evaluación Algunas veces el donante dará fondos para una evaluación después de que el proyecto haya terminado. Esto generalmente es llevado a cabo por consultores independientes.

2 Agenda recomendada para un taller

El material de este libro podría ser adaptado y utilizado en el marco de un taller. El siguiente itinerario es una sugerencia de la manera en que se podría abordar este material. El taller puede extenderse para permitir que los participantes apliquen lo que han aprendido en su propio trabajo.

	SESION 1 (2 horas)	SESION 2 (1.5 horas)	SESION 3 (1.5 horas)	SESION 4 (2 horas)
Día 1	Planificación Introducción al proyecto	Identificación del proyecto (Sección 1)	Identificación del proyecto (continuación)	Análisis de las personas interesadas (Sección 1)
Día 2	Investigación (Sección 1)	Introducción al marco lógico (Sección 2)	Marco lógico: Arboles de problemas (Sección 2)	Marco lógico: Definiendo objetivos (Sección 2)
Día 3	Marco lógico: Supuestos (Sección 2)	Marco lógico: Indicadores y evidencia (Sección 2)	Marco lógico: Indicadores y evidencia (continuación)	Revisión final del marco lógico (Sección 2)
Día 4	Plan de acción (Sección 2)	Implementación, monitoreo y revisión (Sección 3)	Celebrando el éxito (Sección 4)	

Notas

Notas

Notas

Gestión del ciclo de proyectos

Por Rachel Blackman

ISBN 1 904364 26 8

Publicado por Tearfund

