



# Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ETXEBIZITZA ETA GIZARTE  
GAIETAKO SAIALA  
Gizarte Gaietako Salburuordetza  
Garapen Lankidetzarako Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y  
ASUNTOS SOCIALES  
Viceconsejería de Asuntos Sociales  
Dirección de Cooperación al Desarrollo



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
NAZIOARTIKO LANIDETZA ETA GARAPENARI BURUZKO IKASKETA INSTITUTUA  
UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO • EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA





# Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo

**Lara González Gómez**

**Autora:**

Lara González Gómez  
Bilbao, 2007

**Diseño:**

Equipo Maíz (El Salvador)

**Fotos:**

Proyecto PRO 2005/k2/0003

**Edita:**

Universidad de Antioquia,  
Facultad de Ciencias Económicas  
Calle 67 N° 53-108 - Apartado Aéreo 1226  
Conmutador: 263 00 11 - Fax: 263 82 82  
Mail: comunicaciones@udea.edu.co  
Medellín - Colombia



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
NAZIOARTIKO LANIDETZA ETA GARAPENARI BURUZKO IKASKETA INSTITUTUA  
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO - EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

Instituto HEGO.  
PRO 2005/k2/0003  
Proyecto Fortalecimiento Institucional  
de los Agentes de Desarrollo  
Local en Antioquia, Colombia.

**Financia:**

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ETXEBIZITZA ETA GIZARTE  
GAIETAKO SAILA  
Gizarte Gaietako Sailburuordetza  
Garapen Lanikidetzarako Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y  
ASUNTOS SOCIALES  
Viceconsejería de Asuntos Sociales  
Dirección de Cooperación al Desarrollo

# Índice de contenidos

PRESENTACIÓN	5
1. ¿POR QUÉ GESTIONAR NUESTRAS INTERVENCIONES CON LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL?	7
2. LOS PROYECTOS TIENEN VIDA PROPIA: EL CICLO DE GESTIÓN	9
2.1. Algunas aclaraciones previas: ¿A que le llamamos proyecto? ¿Cuál es la diferencia entre un proyecto, un programa o una política?	9
2.2. Conocer la vida del proyecto nos permite mejorar su calidad: Veamos las etapas del proceso	12
a) Comenzamos preparando un buen documento de proyecto y para ello...	14
• Hacemos un diagnóstico participativo	
• Conformamos un equipo de trabajo y programamos	
• Vaciamos la programación en el formato de las agencias financiadoras	
b) Una vez contamos con los recursos ¿Qué hacemos?	16
• Reprogramamos la ejecución de las actividades y revisamos el cronograma-Los POA	
• Realizamos las actividades y le hacemos monitoreo	
c) Y cuando finaliza el proyecto... evaluamos para aprender	19
2.3. Dos cuestiones esenciales en la gestión: el enfoque género y la participación	22
3. EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO (EML)	24
3.1. Haciendo un poco de historia... ¿en qué consiste el EML?	24
3.2. Veamos las etapas principales de la herramienta	25
3.2.1. La fase de análisis	26
a) ¿Con quién contamos?	
b) ¿Qué problemas tenemos que solucionar?	
c) Buscando soluciones: objetivos posibles	
d) ¿Cuál es la estrategia más viable?	
3.2.2. La fase de programación: La Matriz de Planificación	36
a) La lógica vertical	
b) La lógica horizontal	
c) El presupuesto y el cronograma	
• Hay que poner fecha...	
• Y todo esto... ¿cuánto nos cuesta?	
3.4. Revisión de todo el proceso y formulación de un proyecto	47
4. Y SI QUIERO CONSULTAR MÁS INFORMACIÓN...	50



# Presentación

Esta publicación forma parte de las actividades previstas por el proyecto Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia que surge de la alianza entre Hegoa (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional / Universidad del País Vasco) y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, financiado por la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco.

Dicho proyecto tiene como objetivo primordial contribuir a mejorar la calidad y el impacto de la cooperación al desarrollo entre Euskadi y Colombia mediante el fortalecimiento técnico-institucional de los agentes de desarrollo local de las 9 subregiones del departamento de Antioquia. Para ello contempla, entre sus actividades, mejorar la capacidad local de dichos agentes por medio de la formación académico-técnica, apoyado en herramientas pedagógicas que sirvan como material complementario y de consulta para el proceso formativo.

El proyecto se ha insertado con éxito a lo largo del 2006 y 2007, en cada una de las subregiones del departamento: Urabá, Bajo Cauca, Magdalena Medio, Norte, Nordeste, Suroeste, Occidente, Oriente y Valle de Aburrá; llegando a más de 400 personas de los diferentes sectores: social, público y privado, a través de los diferentes talleres sobre gestión de proyectos de cooperación internacional, y beneficiando a más de 70 organizaciones sociales, públicas y privadas, por medio del acompañamiento técnico en la formulación y gestión de proyectos bajo metodología de marco lógico.

Esta primera guía sobre “Gestión de proyectos de cooperación al desarrollo”, pretende abordar de una manera sencilla elementos propios del ciclo de vida del proyecto, que faciliten la comprensión y el aprendizaje de aquellas personas que estén iniciando su proceso de formación en este campo. Es así como el Instituto Hegoa y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, buscan hacer de la guía un instrumento didáctico que facilite la comprensión de los temas relacionados con la gestión de proyectos en el ámbito de la cooperación internacional.

Instituto Hegoa y Universidad de Antioquia





# 1. ¿Por qué gestionar nuestras intervenciones con la cooperación internacional?



Para comenzar nuestro proceso de gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo, hay algunas preguntas que pueden surgirnos y a las que es importante dar respuesta como punto de partida. ¿De qué concepto de desarrollo estamos partiendo, a qué elementos le apuntamos? ¿Qué pretendemos con los proyectos de cooperación? ¿Qué tipo de cooperación realizar?

Ante estas cuestiones, se abren múltiples opciones de respuesta, que cada organización debe clarificar. Los enfoques desde los

que trabajamos y las estrategias que deseamos promover en nuestra institución, deben ser el marco de referencia, desde el que se diseñan los proyectos.

Por otro lado, es importante asociarse y hacer alianzas con entidades locales, nacionales e internacionales que nos acompañen en nuestro desarrollo a nivel local, pero es igual de importante, clarificar los objetivos de cada parte desde el inicio, entablar un diálogo común y horizontal que establezca claridades frente a lo que pretendemos unos y otras de tal manera que dichas alianzas se vayan fortaleciendo con el tiempo, adaptándose cada uno a la metodología y forma de trabajar del otro, pero sin perder la esencia de nuestros fines como organización.

Esta tarea no es tan sencilla. Requiere de un buen conocimiento de nuestro sector, pero también del panorama de agencias, ONGD, empresas, universidades y otros agentes internacionales que tienen presencia en nuestro país y que sin duda lo conocen y plantean estrategias y objetivos para su desarrollo.

En ese sentido, gestionar proyectos a través de la cooperación, requiere de la incorporación de elementos metodológicos y de herramientas propias de este sector, de las que hablaremos en esta guía. Una herramienta clave es el Enfoque del Marco Lógico (EML) pensado por las agencias internacionales para gestionar proyectos y recursos. Pero es necesario no olvidar que se trata, precisamente, de una herramienta. La aplicación del EML no es un fin en sí mismo, requiere de adaptación y flexibilidad para ser utilizado de forma que fortalezca procesos de gestión y no los dificulte. En ocasiones una absolutización excesiva por la aplicación de cada instrumento, puede perder de vista que las herramientas para el desarrollo buscan articular y homogeneizar lenguajes e instrumentos que nos permitan ponernos de acuerdo en lo que deseamos llevar a cabo, pero sin olvidar que, más allá de la mera gestión económica, es importante realizar alianzas duraderas que potencien otro tipo de herramientas utilizadas y desarrolladas a nivel local.



Esta guía apunta, sin duda, a un aspecto muy técnico de la cooperación internacional: la gestión de proyectos. Acceder hoy en día a recursos internacionales, pasa por un buen manejo de los términos, tecnicismos y lenguaje propios de la cooperación, y en concreto del manejo de esta herramienta.

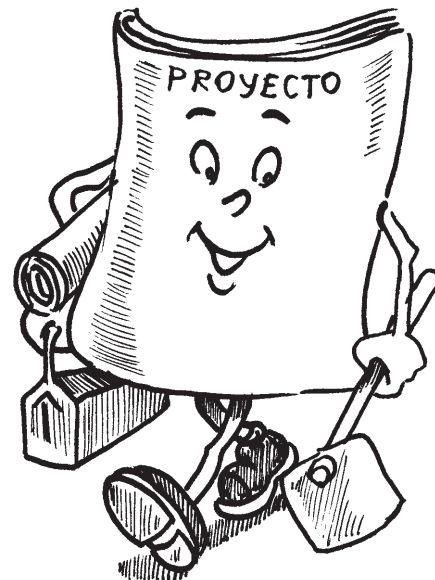
A pesar de esto, es importante que no nos olvidemos, que el camino es largo y que tan importante es el desarrollo del nivel técnico, como de la generación de confianza entre unas y otras instituciones hacia un camino compartido por la búsqueda del desarrollo, mediante el fortalecimiento de redes nacionales e internacionales en la tarea de un objetivo común: reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de nuestra gente a través de la transformación, el cambio y la mejora continua.

## 2. Los proyectos tienen vida propia: El ciclo de gestión

### 2.1. Algunas aclaraciones previas: ¿A qué le llamamos proyecto? ¿Cuál es la diferencia entre un proyecto, un programa o una política?

En ciertos sectores de actuación, el término de "**proyecto**" ya no suena extraño. Se ha convertido en una herramienta básica en la gestión de intervenciones sociales, públicas e inclusive, empresariales, que nos es bien familiar.

Ahora bien, en el contexto de las acciones de desarrollo, sean de acción humanitaria (de respuesta a una emergencia o desastre) de rehabilitación socio económica, de fortalecimiento de las capacidades para generar desarrollo, de defensa de los derechos, de cuidado del medio ambiente, de prevención social, etc., lo que todas tienen en común, es la finalidad de transformar una realidad que se presenta como insuficiente o insatisfactoria y que deseamos mejorar. En ese sentido el proyecto se vuelve una herramienta indispensable para superar ciertas carencias de un colectivo que desea ser sujeto de cambio.



*El Departamento de Planeación Nacional Colombiano (DNP), define proyecto como un conjunto de **actividades** interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar un **objetivo específico** concreto dentro de unos límites de **presupuesto** y **tiempo** determinado. El Proyecto, es una **herramienta** que facilita la **satisfacción de las necesidades** de la **población** y que los requerimientos del **desarrollo** sean tenidos en cuenta en la programación de inversiones públicas. Por lo tanto sirven para articular la planeación con las inversiones.*

Como veremos a continuación esta definición está en concordancia con la utilizada en los proyectos de cooperación internacional al desarrollo.

*Un proyecto es un conjunto autónomo de inversiones, actividades políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un **objetivo específico** de desarrollo en un **período** determinado, en una **región** geográfica*

*delimitada y para un **grupo predefinido de beneficiarios**, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finaliza su ejecución.*

Aunque pueden encontrarse numerosas definiciones del término proyecto en la literatura, en la mayoría de los casos, existen algunos elementos que se repiten y que son los que mejor lo caracterizan. En primer lugar, vemos que se entiende el proyecto como un **instrumento**, una herramienta, o un medio que permite alcanzar los **objetivos** que nos proponemos, o las metas establecidas para cubrir unas necesidades y conseguir ciertos cambios en la realidad de esos hombres y mujeres que hacen parte de nuestra comunidad. Así, los **grupos beneficiarios (de nuestra comunidad)** son los protagonistas del proyecto, bien como objetos de la acción de cambio o como sujetos del proyecto que participamos activamente en el mismo, aportando nuestras potencialidades y recursos para hacer sostenibles en el tiempo las iniciativas puestas en marcha. A estos elementos hay que sumar el **tiempo** y el **lugar** de realización del proyecto.

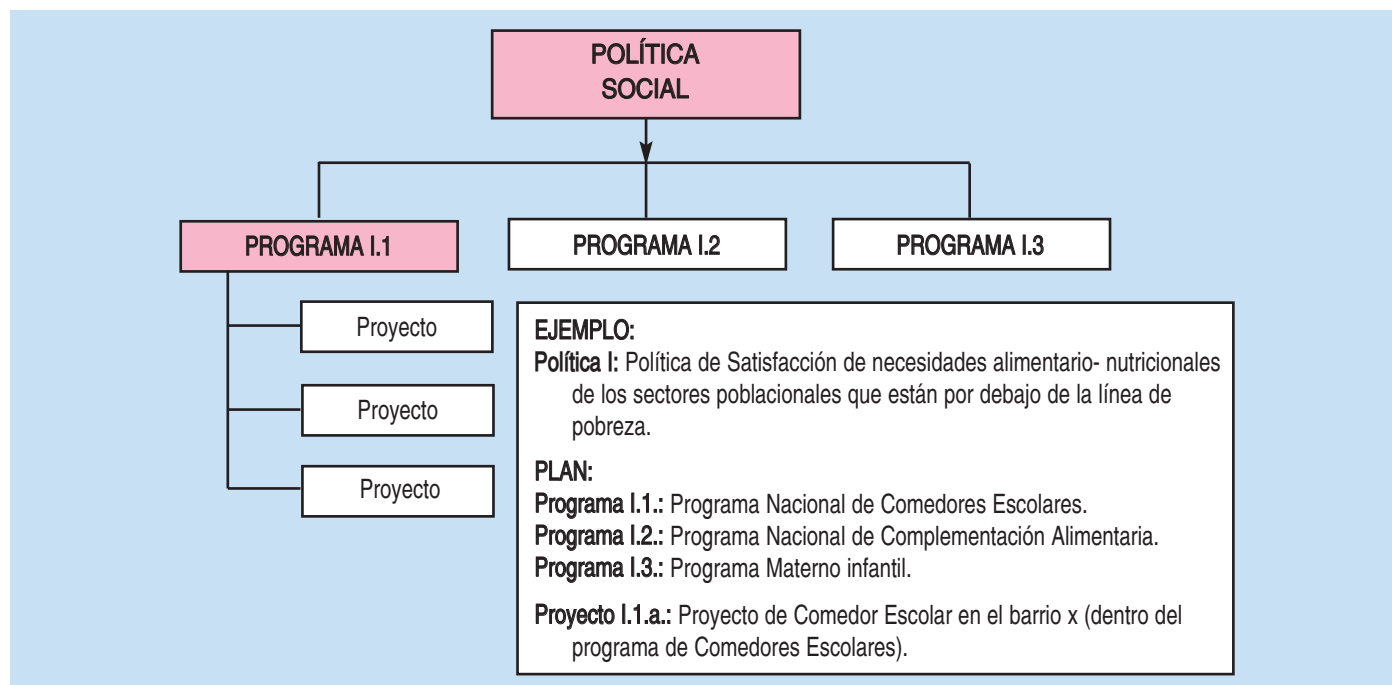
Ahora bien, ¿Es lo mismo un proyecto que un programa? ¿y un programa que una política o un plan?. Cuando hablamos de **políticas**, nos referimos a grandes objetivos de desarrollo insertados en una estrategia global de una entidad, mientras que cuando se habla de **programas** se hace alusión a las intervenciones específicas de esa política, y de **proyectos** cuando su actuación se refiere a una dimensión local interactuando con el colectivo beneficiario.

Una de las diferencias más importantes entre el proyecto y el programa, es su temporalidad. Normalmente el proyecto es más corto, entre 6 meses y 2 años. Un programa tiene una duración mayor y además, tiene un carácter más integral y una visión de largo plazo. Un programa puede incluir varios proyectos que persiguen los mismos objetivos y una estrategia común. En el marco de la cooperación, en concreto, serán las instituciones públicas locales (Gobernación, Alcaldías, etc.), y las ONG las encargadas de desarrollar dichos planes, a los que la cooperación podrá aportar en forma de programas o proyectos conjuntos.

La cooperación se presenta como **una estrategia consensuada entre las entidades del país en desarrollo y su cooperante en el Norte**; por ello, normalmente, los proyectos de desarrollo se enmarcan en la política del país anfitrión (en nuestro caso Colombia), dado que posteriormente serán éste y sus organizaciones públicas y privadas los responsables últimos de sostener los beneficios de la intervención realizada.



Figura No.1: Plan, Programa, Proyecto



*Otro ejemplo: En el marco del Plan de desarrollo de cada Municipio, puede establecerse una política de mejora para abastecer de agua potable a todas las comunidades rurales del municipio y para ello se establece un programa con varios proyectos:*

**Programa de abastecimiento de Agua Potable en el Municipio El Sitio**

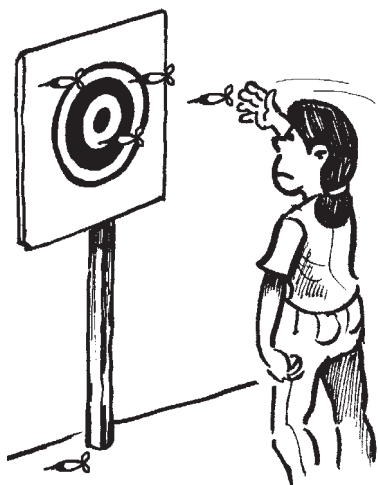
1. Proyecto de acceso al agua Potable en la Comunidad 1.
2. Proyecto de acceso al agua potable en la Comunidad 2.
3. Proyecto de acceso al agua potable de la comunidad...

*En el caso de Antioquia:*

*La **Gobernación de Antioquia** tiene establecida la **Política de Género**, con la cual pretende superar la exclusión social, territorial, de género, generacional y étnica, buscando con ello que hombres y mujeres antioqueños/as tengan bienestar por igual sin ningún tipo de distinción. **También desarrolla el Programa de Reforestación de Antioquia;** fomentando la producción, transformación y comercialización de productos maderables y no maderables buscando la alta rentabilidad y sostenibilidad de este sector. **Luego pone en marcha proyectos** que hacen parte de los programas en sectores como la salud, deportes, agricultura y desarrollo rural, entre otros.*



## 2.2. Conocer la vida del proyecto nos permite mejorar su calidad: Veamos las etapas del proceso



A pesar de las ventajas que ofrece la gestión de proyectos, éstos no han escapado a ciertos inconvenientes y desviaciones de lo pretendido inicialmente (ser participativo, consensuado, operativo, dinámico, etc.). En ocasiones, estos problemas venían ocasionados por la excesiva atención que se prestaba a la ejecución (el desarrollo de las actividades), en detrimento de la planificación o la evaluación. La falta de diagnósticos participativos y de un buen diseño previo del proyecto, puede llevar a una mala ejecución y por tanto, no lograr los objetivos deseados. En ocasiones se programaban acciones sin ninguna planificación previa y por tanto, sin una claridad frente a los objetivos que se deseaban alcanzar.

Por todo ello, hace algunas décadas la cooperación internacional propuso gestionar los proyectos desde una visión cíclica y ordenada que permitiera amarrar todas las fases por las que transita una intervención centrada en la programación, ejecución, revisión y de nuevo vuelta a la acción, etc. Es así como surgió **el ciclo de vida de gestión de proyectos** con un propósito claro: visualizar toda la gestión desde un punto de vista sistémico, que articulara todos los momentos y procedimientos del proceso, permitiendo mejorar la toma de decisiones a la hora de asignar los recursos para el logro de objetivos.

**El ciclo de vida o ciclo de gestión de proyectos** permite, a todas las personas responsables de la concepción, ejecución y evaluación de los mismos, tener en cuenta los elementos esenciales, desde la primera idea hasta la última valoración, efectuada años después de la realización del proyecto.

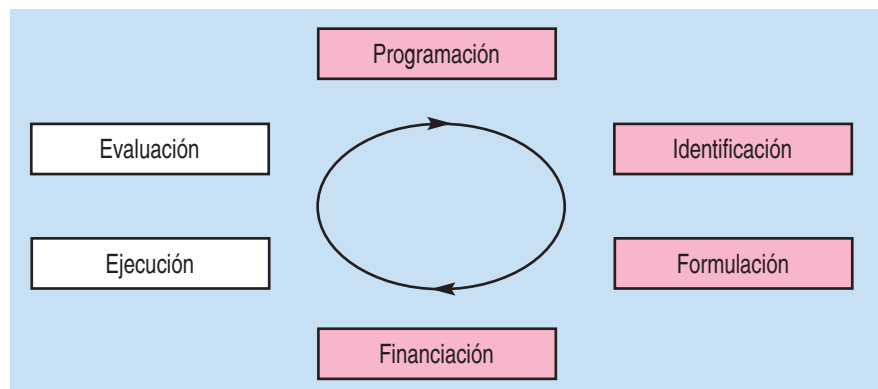


Taller subregión Magdalena Medio, noviembre 2006, proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

*El Ciclo de vida es un método de trabajo aplicable a las intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo, cuyo objetivo es definir un lenguaje común para los organismos donantes y para los que ejecutan, en relación con las fases o etapas de vida del proyecto. Todas las fases de la gestión de un proyecto pueden observarse desde dos puntos de vista claves:*

- a) Como una herramienta de trabajo que permite conocer, analizar para una intervención, y actuar.*
- b) Como una herramienta de aprendizaje que permite a través de la acumulación de experiencias y conocimientos a lo largo del todo el proceso, mejorar los futuros proyectos.*

Figura No.2: El ciclo de la vida de un proyecto



Generalmente, se habla de 6 grandes etapas para gestionar un proyecto: la programación, la identificación, la formulación, la financiación, ejecución y evaluación. A pesar de esto, existen otras formas de clasificarlas, dependiendo de que agencia o literatura sobre el tema, consultemos. Lo importante de todas ellas, es la

importancia de la interconexión temporal y lógica de sus fases.

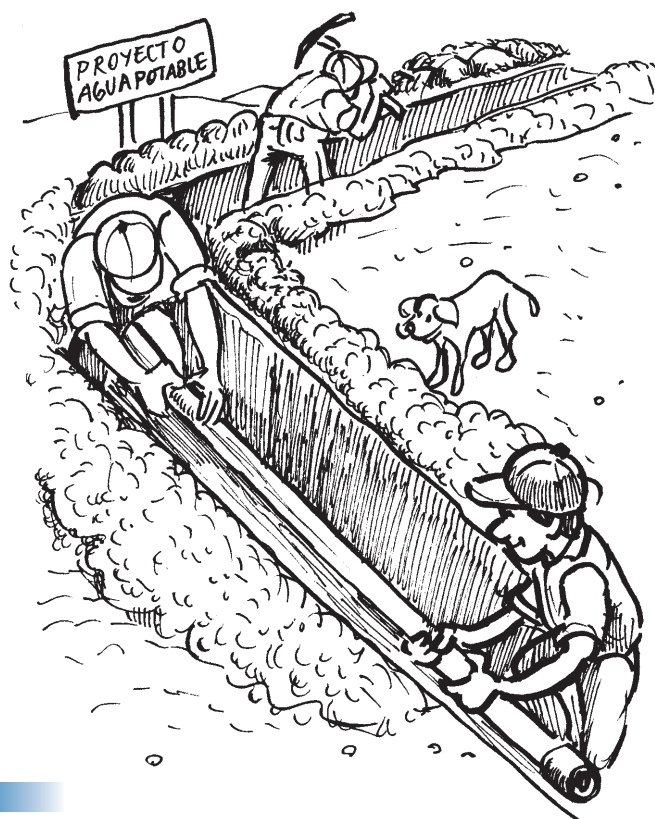
Estas 6 fases se suelen resumir, también, en **tres momentos claves** que permiten clarificar y simplificar la presentación:

- a) **La preparación** del proyecto que agrupa todos los momentos y acciones previos a que el proyecto sea aprobado, incluyendo programación, identificación, formulación y la búsqueda de financiación.
- b) **La implementación** del proyecto, etapa que corresponde a la intervención como tal, con la ejecución de las actividades, y su control de avance (monitoreo) desde que inician las actividades hasta al último día de intervención.
- c) **La evaluación** entendida como evaluación ex post o posterior, realizada una vez que el proyecto ha terminado, incluso mucho tiempo después buscando aprendizajes para futuras intervenciones y para toda la organización.

Veamos, algunas notas sobre ESTE PROCESO...

**La preparación** de la intervención es una etapa crucial en la que se sientan las bases del proyecto o programa, partiendo de un conocimiento de la realidad y estableciendo la situación a la que se quiere llegar. En nuestro caso, hemos resumido la etapa de preparación del proyecto, en varios momentos que mencionábamos con antelación:

- La identificación de necesidades y potencialidades o diagnóstico.
- La planificación de la intervención.
- La formulación del proyecto y programa y búsqueda de financiación.



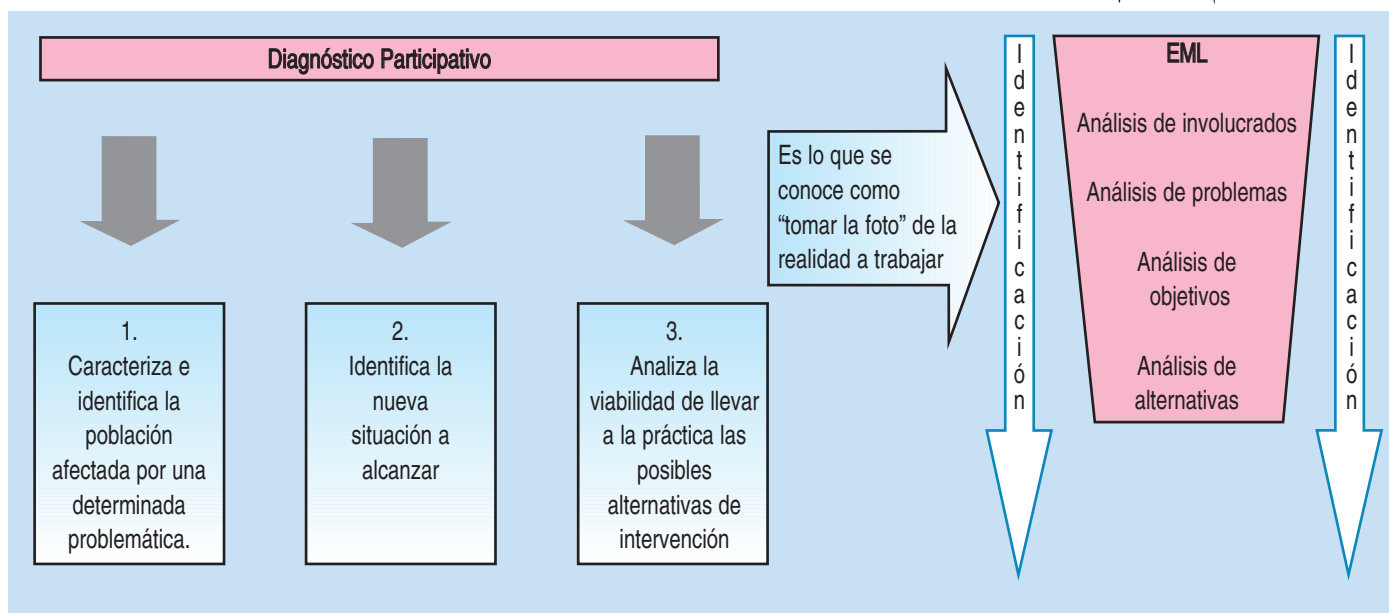
## a) Comenzamos preparando un buen documento de proyecto y para ello...

### • Hacemos un diagnóstico participativo

Es la fase inicial de todo proyecto, una buena identificación de las necesidades principales, así como de las capacidades y potencialidades requiere de la realización de un **diagnóstico participativo** que caracterice a la población con la que vamos a trabajar y "tome la foto" de la situación en la que se encuentra. Para ello hay múltiples herramientas: Las propias del Marco Lógico, que veremos en el siguiente capítulo, o las técnicas ligadas al Diagnóstico Rural Participativo- DRP, como los "Mapas parlantes", la lluvia de ideas, dinámicas grupales, entrevistas, etc.



Figura No. 3: Etapa de la identificación



### • Conformamos un equipo de trabajo y programamos

A partir de los principales hallazgos del diagnóstico de la situación es que vamos a empezar a programar nuestro proyecto.

Desde el inicio, lo más recomendable es crear **un equipo de trabajo** conformado por los potenciales socios o involucrados. En este caso, es recomendable que participen representantes de la organización local (pública y/o privada) y la organización internacional (ONGD, Universidad, Cooperativa, entre otras); así como cualquier organización implicada de la población beneficiaria (grupo de mujeres, organización juvenil, junta comunal, universidad, hospital, etc.).



## Características de un equipo eficaz

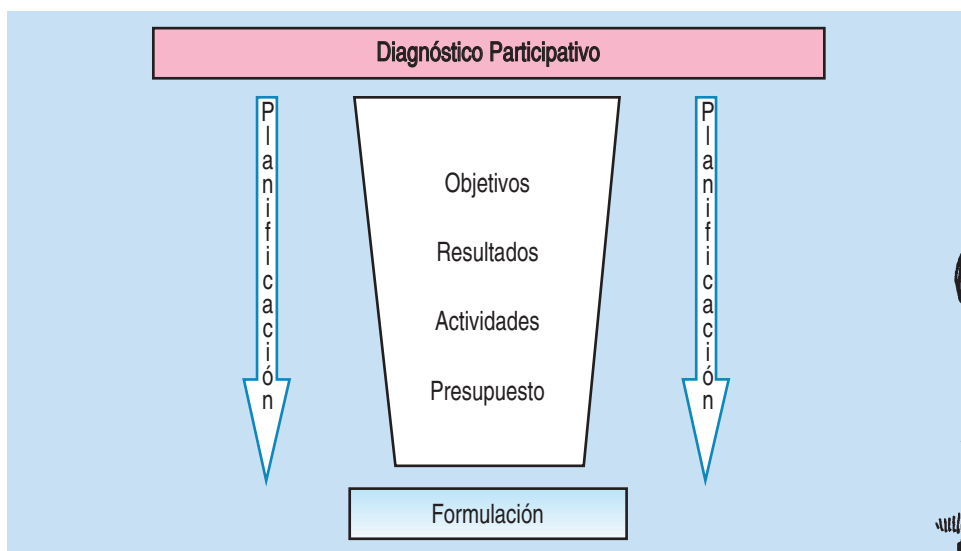


Taller subregión Suroeste Antioqueño, junio 2006, proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

1. Tenemos un objetivo común.
2. Buscamos potenciar nuestras sinergias.
3. Tenemos una comunicación y una relación abierta.
4. Somos flexibles y nos adaptamos a cada realidad.
5. Utilizamos herramientas y métodos que nos ayudan a rendir.
6. Nos reconocemos el éxito y nos apoyamos en los problemas.
7. Estamos motivados e ilusionados por trabajar conjuntamente.

Durante la fase de planificación es necesario **definir ciertos elementos ligados a la naturaleza del proyecto**, tales como los objetivos, los resultados de medio plazo, las actividades a realizar, los hombres y mujeres que se beneficiarán de ellos, las entidades que participarán en el proyecto, entre otros. En el caso de la planificación de un proyecto desde la metodología de la cooperación internacional (El Enfoque del Marco lógico), será necesario dar respuesta a los requisitos que plantea dicha herramienta asumida por la mayoría de las agencias donantes.

Figura No. 4: Etapa de la planificación



### • *Vaciamos la programación en el formato de las agencias financiadoras*

Una vez que han sido identificados los aspectos de la situación de partida que queremos mejorar, los objetivos que deseamos alcanzar y los medios necesarios para obtenerlos, así como la viabilidad de todo ello, es el momento para diseñar el proyecto y detallar **la formulación**.



Esta fase consiste en vaciar la información recabada durante el proceso de identificación (diagnóstico) y el diseño global de la planificación, en un formato o formulario que establecen las agencias donantes como requisito previo a la aprobación de una intervención, y la asignación de unos recursos.

Es decir, si deseamos buscar socios internacionales y lograr una financiación a nuestro proyecto, debemos adecuarnos a los estándares técnicos y los formatos que los donantes establecen. En ese sentido, es necesario aclarar, que no existe un

"formato o formulario" único, sino que cada agencia establece sus prioridades y preguntas. A

pesar de esto, la mayoría de los formularios tienen muchos elementos en común y casi todos, están centrados en el marco lógico que veremos a continuación.

Si el proyecto es aprobado, entonces los propios donantes establecerán los mecanismos para la firma del convenio entre las partes (entre el donante y la entidad internacional, y entre ésta y nuestra organización local) para el traslado de fondos, los protocolos de funcionamiento, así como los mecanismos y formatos de entrega de informes de actividades y legalización del gasto.

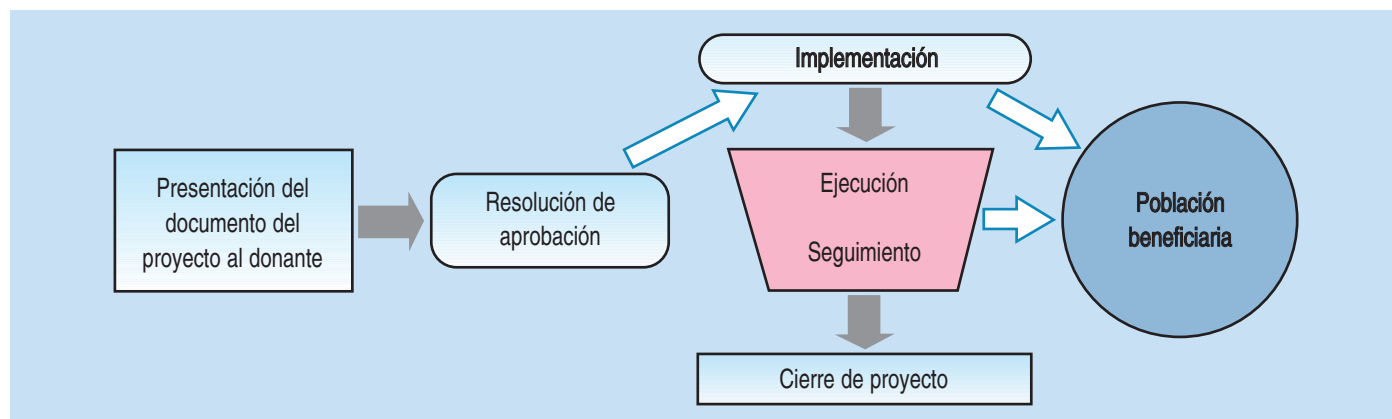
## b) Una vez contamos con los recursos ¿Qué hacemos?

- **Reprogramamos la ejecución de las actividades y revisamos el cronograma- Los POA**

Desde que el proyecto se formula, se envía a la valoración del financiador y se reciben los primeros fondos, ha podido pasar entre 3 meses y 1 año de tiempo. Por ello, es importante revisar el proyecto que nos han aprobado, readecuar el cronograma y planificar en detalle la implementación. Al documento que recoge el detalle de la ejecución con base al cronograma de actuación y las actividades de cada periodo de ejecución, se le llama **Plan Operativo Anual- POA**.



Figura No. 5: Etapa de implementación



• **Realizamos las actividades y le hacemos monitoreo**

**La Implementación** es la etapa de realización del proyecto. A nivel temporal, se refiere al "durante" de la intervención, y abarca desde que el proyecto es aprobado, hasta el último día de la ejecución de las actividades y el cierre del presupuesto. Podría considerarse la fase de mayor importancia dentro de todo el ciclo de gestión, dado que es la que tiene la vinculación directa con toda la población beneficiaria e involucrada directa e indirectamente. En esta etapa de implementación nos encontramos con dos grandes momentos: la ejecución y el seguimiento.

**La ejecución** del proyecto responde a la realización de las actividades que estaban previstas en la planificación, y a la ejecución del presupuesto según está aprobado y se va concretando en el POA.

**El seguimiento o monitoreo** busca realizar el acompañamiento a la acción que se está desarrollando. Es un proceso esencialmente interno a la ejecución del programa que permite descubrir las anomalías que surgen durante la ejecución y tomar medidas para corregirlas. Es una revisión permanente entre lo que está ocurriendo en el desarrollo del proyecto, en comparación a lo que se había previsto.



Taller Suroriente Antioqueño, marzo 2007, proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

*El seguimiento posibilita el control que permite comprobar que la actuación se corresponde con lo planificado, tanto en contenido como en plazos temporales. A su vez es un medio para la administración del proyecto, ya que permite la recolección de información, que tratada correctamente puede redundar en medidas prácticas de corrección y adaptación a los cambios que las acciones provocan, generando aprendizajes para el futuro.*

El seguimiento en general, y estos informes en particular, permiten cuestionarse la necesidad de hacer variaciones o cambios bien sea en las actividades, en el presupuesto o inclusive, en el diseño del proyecto. En el caso de que los cambios sean sustanciales, tanto en el presupuesto, como en las actividades u objetivos, será necesario consultarlo con los socios internacionales para solicitar la aprobación por parte del financiador.

El donante solicita siempre una justificación periódica del avance del gasto (legalización de facturas y egresos), así como una información sobre los logros que la intervención va alcanzando. Algunas agencias son más flexibles que otras en la justificación y legalización de los fondos y establecen los mecanismos y funcionamiento de dichos informes mediante convenios y protocolos. Mientras que ciertos donantes piden informes de avance de forma periódica (mensual, bimensual, semestral o anual), otros donantes vinculan la entrega de informes de seguimiento al desembolso de cada remesa. Es decir, por cada monto legalizado (por ejemplo, un 30%) se envía otra remesa, y así sucesivamente hasta imputarse el 100% del proyecto en un informe final.

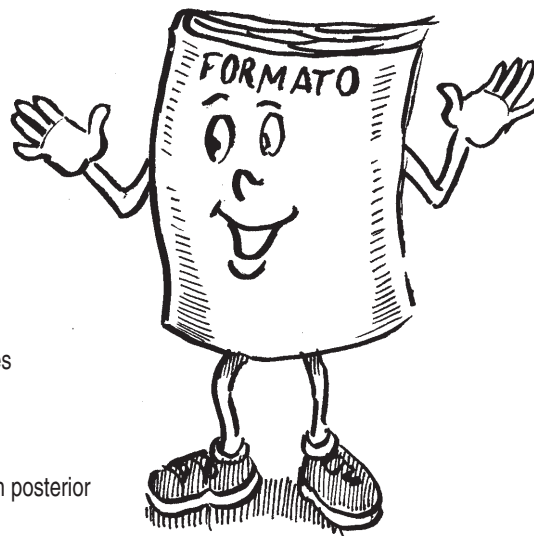
Tres tipos de acciones pueden darse a partir de dichos informes:

- **Acciones correctivas (cambios no sustanciales):** Estas acciones suponen pequeñas correcciones del proyecto, considerando que la planificación original del proyecto sigue siendo válida. Normalmente supone una reorientación de recursos o de tiempo.
- **La reformulación o replanificación (cambios sustanciales):** Supone cambiar las expectativas de la gente sobre los resultados del proyecto. Así, se reformulará el proyecto, cuando deban modificarse los objetivos, personas o grupos beneficiarios, se hayan detectado grandes variaciones en el presupuesto, reducción de suministros, etc.
- **La cancelación (devolución de fondos):** La cancelación del proyecto es una decisión drástica que afecta a todo el proyecto. Esta no debería ocurrir sin haber considerado las fases anteriores.



**Figura No. 6: Elementos básicos de un formato de seguimiento de proyectos**

1. Datos de presentación del proyecto (título, país, fechas, etc.)
2. Descripción del proyecto y del mecanismo de ejecución
  - a. Descripción resumida del proyecto original
  - b. Descripción resumida del proyecto y sus mecanismos de ejecución
3. Objetivos propuestos y grado de cumplimiento
  - a. Objetivo general y específico
  - b. Indicadores previstos y logro de los indicadores
4. Resultados previstos y grado de cumplimiento
  - a. Resultados esperados
  - b. Indicadores previstos y logro de indicadores
5. Actividades realizadas y grado de ejecución
6. Programación y ejecución presupuestaria
7. Valoración de la ejecución del proyecto, desviaciones y recomendaciones
8. Entrega final del proyecto
  - a. Finalización y transferencia del proyecto
  - b. Receptividad de la contraparte y de los beneficiarios
  - c. Perspectivas de viabilidad del proyecto y procedimientos de gestión posterior
9. Fecha y autoría del informe
10. Anexos



### c) Y cuando finaliza el proyecto... evaluamos para aprender

Dependiendo de cada organización y de los mecanismos de gestión de que dispone, la evaluación adopta diferentes modalidades. La evaluación ex post y el seguimiento son dos procesos que comparten herramientas y metodologías, pero los enfoques y objetivos son distintos. La evaluación se entiende, en el marco del ciclo del proyecto, como una etapa final o posterior (evaluación ex post) que pretende revisar la intervención desde su totalidad y con miras a encontrar aprendizajes para futuros proyectos.

Esta evaluación, promovida en ocasiones por los financiadores, requiere de un diseño específico que se concreta en unos **términos de referencia (TOR)** donde se define el objeto, ámbito y modelo de la evaluación, así como los agentes y herramientas para llevarla a cabo. Existen varios tipos de evaluación que según el agente que la realiza se clasifican en:

- **evaluación interna**, si la responsabilidad de la evaluación recae sobre la entidad ejecutora,
- **evaluación externa** si la pone en marcha una entidad externa a la intervención, o el mismo donante,
- **mixta** si se combinan las dos anteriores,
- y **participativa o integrada** si es un equipo multidisciplinar e integrador de los distintos grupos involucrados el que se hace responsable de su ejecución.

Existen en nuestro medio muchas organizaciones e instituciones que tienen incorporados **sistemas de evaluación** que facilitan la valoración del avance, el control de los recursos y el aprendizaje continuo. En estos casos, donde la cultura evaluativa es una fortaleza, es más sencillo plantear mecanismos de evaluación ex post o de impacto, dados los canales de coordinación e información existentes entre organizaciones locales e internacionales que se han ido generando durante el seguimiento, o la facilidad en el acceso a la información recabada durante el proceso de ejecución.



Taller subregión Bajo Cauca Antioqueño, octubre 2006. Proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

*La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.*

*Una evaluación debe proporcionar unas intervenciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes.*

Pero si decidimos evaluar una intervención de forma global e integral una vez que ésta ha finalizado, cabría preguntarnos ¿Desde que **criterios y estándares** vamos a realizar esa valoración? En esta definición que hemos presentado, la OCDE estableció en 1995 algunos criterios, que hoy día, 10 años más tarde están vigentes y son aplicados por la mayoría de agencias internacionales.

Estos criterios son cinco:

1. **La eficacia:** busca medir hasta que punto el proyecto ha logrado lo que se proponía, es decir, ha alcanzado sus objetivos y resultados. Es una medida que relaciona el objetivo específico con los resultados del proyecto, centrando la atención en el grado de cumplimiento de ambos.



2. **La eficiencia:** es la medida de la productividad del proceso de ejecución de un proyecto o programa. Lo que buscamos analizar en estos casos, es hasta qué punto los resultados que ha alcanzado el proyecto provienen de una buena utilización de los recursos (o insumos) ya sean materiales, naturales, técnicos, económicos o humanos.
3. **La pertinencia:** es el “control de calidad” de la intervención desde el punto de vista de los usuarios/as. La pertinencia se preocupa de si la razón de ser de un proyecto está de acuerdo con las prioridades de la comunidad local y si realmente se han respondido a las necesidades percibidas por ésta.
4. **La sostenibilidad:** Entendida también como viabilidad, durabilidad o sustentabilidad, consiste en interrogarse sobre las posibilidades de mantener ciertas acciones una vez terminado el apoyo externo. Algunos factores claves que apuntan hacia la viabilidad /sostenibilidad de un proyecto (y sobre todo programa), son los también denominados factores de desarrollo:



- *Factores políticos:* situación política, políticas específicas de desarrollo, compromisos o iniciativas que apoyan el proyecto a nivel público local o regional.
- *Factores económico-financieros:* financiación adecuada para el funcionamiento y el mantenimiento, recursos, mercado, etc.
- *Factores organizativos - institucionales:* capacidad de organización y coordinación de las actividades, participación de la población beneficiaria, recursos humanos cualificados y motivados, implicación y desarrollo de las instituciones regionales y locales, etc.
- *Factores socio-culturales:* organización económica, social, política, creencias de la población, relaciones de clase, líderes, etc.

- *Factores de género:* relaciones sociales entre hombres y mujeres, necesidades, capacidades y potencialidades de género, como se benefician o se brinda igualdad de oportunidades a mujeres y hombres.
- *Factores ecológico-ambientales:* respeto al medio ambiente, cuidado de entornos vulnerables, etc.
- *Factores técnicos y tecnológicos:* elección y adaptación de tecnología apropiada, capacidad de apropiación de una técnica, viabilidad técnica de las acciones a realizar, compatibilidad cultural, etc.

5. **El impacto:** Realizar un análisis de impacto implica estudiar los efectos que ha generado la intervención, más allá del objetivo. Efectos positivos y negativos tanto en la población beneficiaria directa como indirecta en el largo plazo; detectar o evaluar las condiciones de vida y los comportamientos de la población beneficiaria, diferenciados entre hombres y mujeres, así como las influencias de las intervenciones en la situación socio- económica y política del entorno social de dicha población (población beneficiaria indirecta).



Taller subregión Urabá Antioqueño, agosto 2006. Proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

### 2.3. Dos cuestiones esenciales en la gestión: el enfoque género y la participación

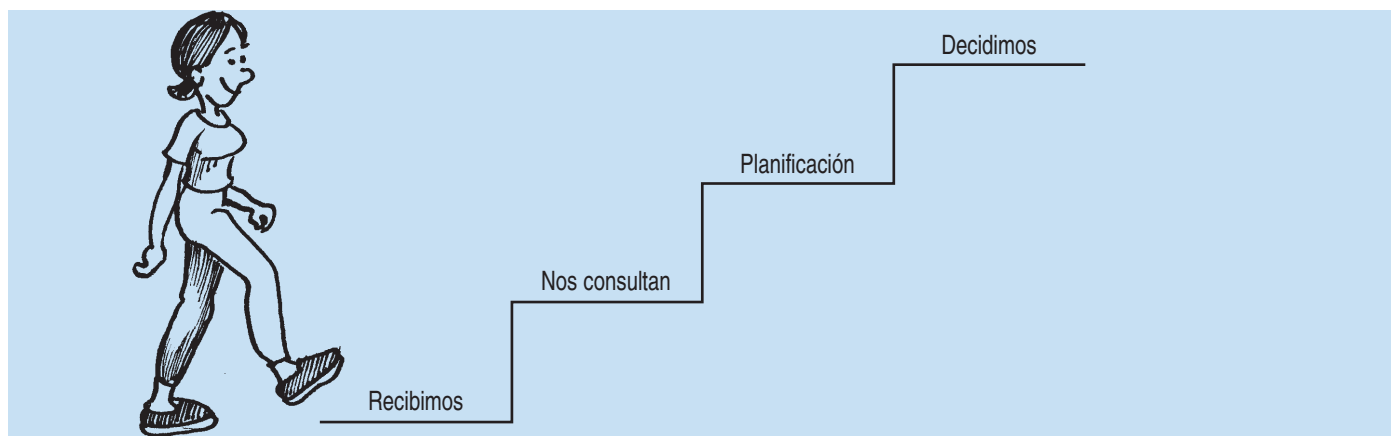
Desde nuestro punto de vista, una gestión integral debe incorporar, al menos, dos elementos para garantizar su éxito:

1. La participación de las organizaciones y personas involucradas en el proceso, incorporando herramientas útiles y participativas que permitan combinar otras herramientas con el EML, bien para el diagnóstico, la ejecución, el seguimiento y la evaluación.
2. La integración de hombres y mujeres en la gestión, participando en condiciones de igualdad (oportunidades) y buscando la equidad de género en los resultados.

**La participación** puede entenderse de muchas formas, desde una mera colaboración en algún momento del proceso, hasta una toma de decisiones real y efectiva en todas las partes del mismo. El proyecto debe propiciar desde su concepción, la participación y búsqueda del empoderamiento de las personas y organizaciones con las que trabajamos de cara a garantizar su permanencia después de la intervención (sostenibilidad). ¿Cuál es nuestra opción?



Figura No.7: ¿Hasta donde podemos participar?



**El enfoque de género** es otra garantía de éxito en nuestras intervenciones. Las relaciones de género son claves en la organización de toda sociedad porque determinan cómo se distribuyen los trabajos y los recursos económicos entre hombres y mujeres; cómo se valoran las funciones y responsabilidades de unas y otros, tanto dentro como fuera del hogar; cómo mujeres y hombres participan en los espacios donde se toman las decisiones políticas; cuáles son los derechos reconocidos para uno u otro género; el grado de libertad en la disposición del propio cuerpo y la valoración cultural y simbólica de lo femenino y lo masculino.

Incorporar el enfoque de género a la gestión de proyectos, no es un modelo de gestión específico, sino una aproximación para integrarlo de manera transversal a cualquier intervención. Esto demanda una visión global de las problemáticas y necesidades de mujeres y hombres en todas las fases del ciclo de gestión.



## 3. El Enfoque del Marco Lógico (EML)

### 3.1. Haciendo un poco de historia... ¿en qué consiste el EML?

El marco lógico (EML) es una herramienta desarrollada por las agencias internacionales en los años 70 para mejorar la gestión de proyectos, estableciendo mecanismos para el diagnóstico, la planificación y la evaluación. Desde entonces hasta ahora, el marco lógico ha ido evolucionando y completándose, pero sigue siendo una herramienta utilizada por la mayoría de agencias donantes y ONG de cooperación internacional al desarrollo.

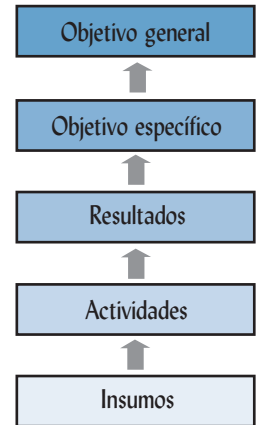


El EML articula instrumentos de análisis y de programación participativa que busca presentar de forma sistemática y lógica todos los elementos de una intervención. Se llama lógica, porque todos esos elementos se relacionan entre sí a través de relaciones de causalidad.

*Por ejemplo: Queremos iniciar un proyecto de fortalecimiento a una organización de mujeres rurales de un municipio de Antioquia, pero sólo podremos ponerla en marcha si contamos con el apoyo y aval de la comunidad, de las mujeres organizadas y de las entidades locales; y si hemos logrado unos recursos para ponerla en marcha. Una vez aprobado el proyecto, tendremos que poner a funcionar esos recursos materiales, humanos y económicos para realizar unas actividades (capacitación, asesoría, etc.) que buscan alcanzar unos resultados y objetivos (que las mujeres coloquen sus productos en el mercado, que los comercialicen, que se relacionen con otras mujeres, etc.). La finalidad última es siempre mejorar una realidad (mejorar su calidad de vida), y para ello tendremos que establecer indicadores y metas para evaluar los cambios respecto a la situación anterior.*

Las tres características principales del EML son:

1. Es un enfoque que diseña el proyecto con una estructura lógica.
2. Los objetivos deben ser definidos previamente con un método apropiado.
3. Es un instrumento de planificación a partir del cual se elaboran otros instrumentos como el presupuesto, el reparto de responsabilidades, el calendario de ejecución o cronograma, y el plan de seguimiento y la evaluación.



### 3.2. Veamos las etapas principales de esta herramienta

El EML se estructura a través de dos grandes momentos diferenciados, pero muy relacionados entre sí:

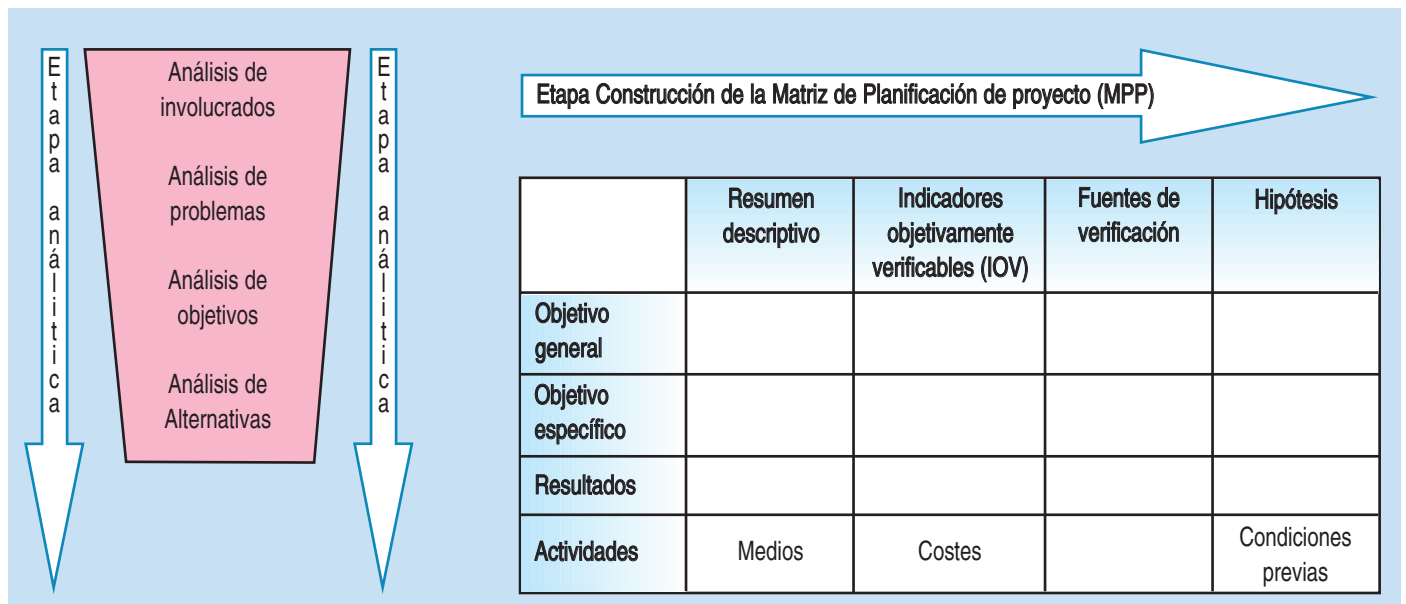
- La etapa de análisis.
- La etapa de programación o construcción de la matriz de planificación.

Vamos a ver detenidamente en qué consiste cada una.



Taller subregión Suroeste Antioqueño, junio 2006. Proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

Figura No. 8: Elementos de la etapa analítica y construcción de la matriz de planificación de proyectos (MPP)



### 3.2.1. La fase de análisis

#### a) ¿Con quien contamos?

El análisis de participación o de involucrados es el punto partida del EML y busca identificar los grupos organizados, entidades sociales, instituciones públicas, etc., que están en la región y pueden afectar de una u otra forma el proyecto.

Es importante analizar cuáles son sus necesidades, intereses y posibles aportes a una potencial intervención, para ver con quien podemos establecer alianzas y formar un equipo de trabajo.



Existen múltiples herramientas e instrumentos para llegar a este fin, pero el EML propone realizar un TALLER con todos los involucrados y responder a esta tabla.

Figura no. 9: Ejemplo de Análisis de involucrados

Grupo o actor	Representantes	Intereses	Posibles aportes	Potenciales opositores

#### **Pasos a dar en el análisis de involucrados o de participación**

1. Identificar todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el problema que se quiere resolver.
2. Discutir intereses, expectativas y puntos de vista a los que se va a dar prioridad cuando se analicen posteriormente los problemas.
3. Categorizar por grupos: organizaciones comunitarias, autoridades locales, políticas de mujeres, etc.
4. Analizar detalladamente cada grupo, sus intereses, necesidades, fortalezas y debilidades así como sus relaciones, conflictos y estructuras de cooperación y dependencia (categorizar por sexo).
5. Tomar decisiones con relación al grupo que se va a dar prioridad en la intervención, (dividir a los involucrados en participantes y no participantes).
6. Plasmar este análisis en un cuadro o matriz, donde se recoge toda esta información (lista de posibles involucrados, intereses, posibles aportes, etc.).



**b) ¿Qué problemas tenemos que solucionar?**

Figura No. 10: Tabla de análisis de Involucrados

Una vez finalizado el análisis de involucrados, el EML propone realizar (si no se tiene todavía) un diagnóstico participativo que identifique las principales problemáticas y fortalezas de dichos grupos. Para esta parte, existen diversas herramientas de la investigación social que pueden ponerse en marcha.

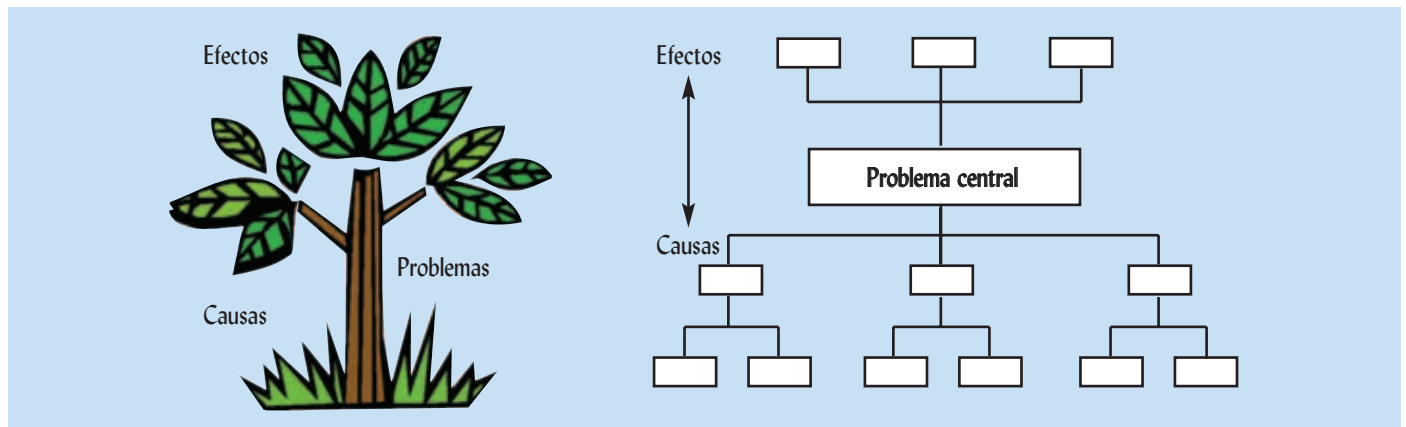
Si tienes que realizar un **diagnóstico participativo** te sugerimos algunas herramientas:

1. La lluvia de ideas
2. El mapa parlante
3. Entrevistas a informantes clave
4. Talleres grupales o grupos de discusión
5. Historias de vida
6. El DAFO
7. Reportes fotográficos
8. Un video



Estas herramientas no son específicas del EML, pero muy necesarias para disponer de información como punto de partida que luego podamos ordenar y priorizar. Cuando contemos con un documento de diagnóstico el EML propone un análisis: **el análisis de problemas**. Para realizarlo, establece una herramienta básica utilizada hace muchos años por los japoneses para analizar factores críticos de una situación: El *árbol de problemas*. Este instrumento, es un mapa conceptual que recoge las problemáticas principales que tenemos en nuestra región o comunidad y las articula a través de **relaciones de causa-efecto**.

Figura No. 11: Esquema de problemas



Es decir, identificado un problema principal y de largo alcance, se trata de establecer que otros problemas se derivan de éste (como efectos visibles) y qué problemas son causantes o factores de existencia del problema principal. Este gráfico pretende recoger de una sola mirada, el resumen de los problemas que hemos priorizado en el diagnóstico. En la mitad del gráfico encontramos el problema central, hacia arriba sus efectos y desde abajo sus causas.

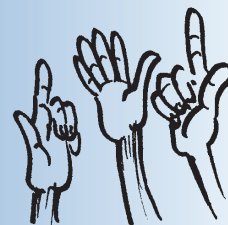


Si nos ponemos a la tarea de crear un ARBOL DE PROBLEMAS, la pregunta que nos puede guiar en su construcción es **¿Por qué?**

**Por ejemplo:** Hemos encontrado en el análisis de nuestro grupo de mujeres rurales, que su problema principal es el bajo acceso que tienen a los recursos económicos de manera autónoma. De forma visible, hemos encontrado que éstos tienen efectos negativos para ellas como la pobreza, la dependencia de sus maridos o de instancias públicas, así como de la emigración a las ciudades en búsqueda de empleos poco dignos. Por el contrario, como factores de dicha falta de recursos, encontramos que no acceden a recursos económicos porque no tienen capacitación para el empleo, no se han organizado previamente o existen resistencias culturales en su comunidad, mayoritariamente en ciertos hombres que consideran que ellas no deben trabajar fuera del hogar. ¿Cómo hemos ido desengranando dichas relaciones? Preguntando **el por qué** de cada afirmación: buscando los factores y las consecuencias de determinadas problemáticas que nos afectan directamente.

#### Pasos para realizar un árbol de problemas

1. Identificamos todos los problemas existentes (en estado negativo) mediante una lluvia de ideas.
2. Priorizamos, tratando de determinar el problema que parece más significativo y afecta en mayor medida a los grupos de potenciales beneficiarios. Éste será el problema focal o central.
3. Una vez identificado el problema central, los demás (problemas) se organizan en un diagrama con forma de árbol como causas y efectos de este problema central. Para ello, se colocan las causas principales y directas debajo del problema central y los efectos directos, encima del problema central.



El análisis concluye cuando el equipo de planificación está convencido de las relaciones de causa - efecto de la situación insatisfactoria que se está analizando. Es interesante prestar atención especial a los efectos sobre el género, la infancia y el medio ambiente.

**c) Buscando soluciones: objetivos posibles**

Una vez terminado y consensuado el análisis de los problemas, la siguiente etapa es la formulación de los objetivos del proyecto. La metodología del EML es muy sencilla en este apartado. Se trata de darle la vuelta a lo que son actualmente situaciones negativas o insatisfactorias hacia realidades deseables positivas. Para ello, el árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos similar al anterior, donde los problemas formulados como condición negativa, son ahora reformulados en forma positiva.

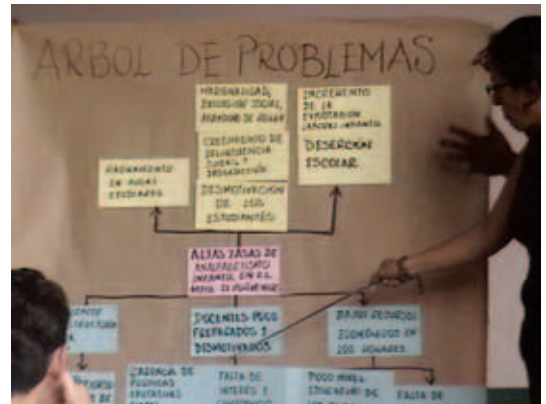
Se trata de convertir el análisis de una dinámica de causa-efecto en una **relación medios-fin**. Lo que antes eran causas (de un problema) ahora serán posibles medios para lograr un fin, y lo que era el problema focal, se convierte en nuestro objetivo principal.

Una vez el árbol de relaciones, obtenemos un gráfico que recoge los potenciales objetivos de nuestra intervención.

**Figura No. 12: Muestras fotográficas de árbol de problemas de proyecto realizado por la comunidad o el equipo de trabajo**

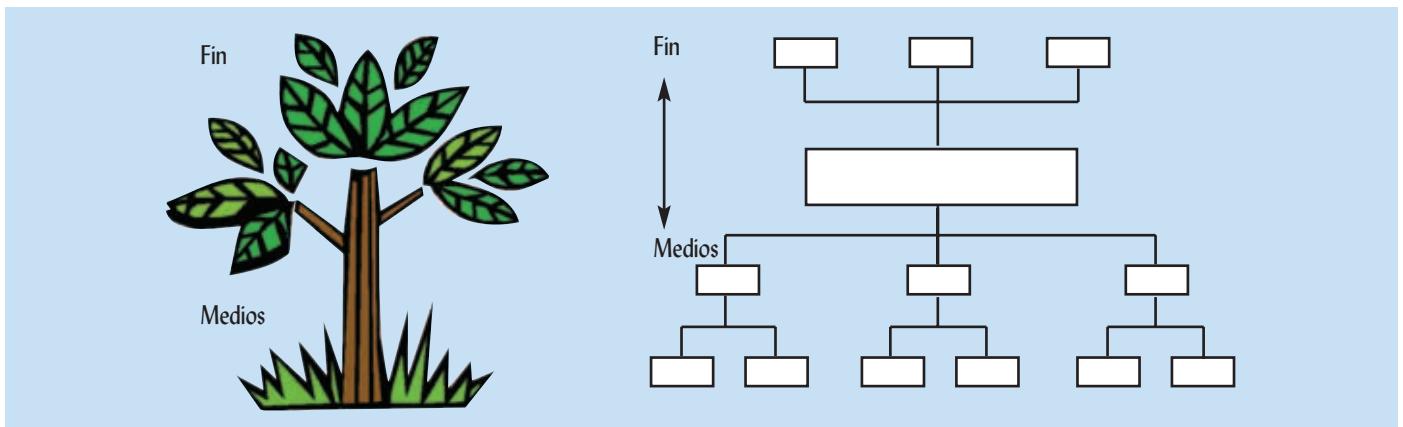


Taller subregión Occidente Antioqueño, junio 2006. Proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".



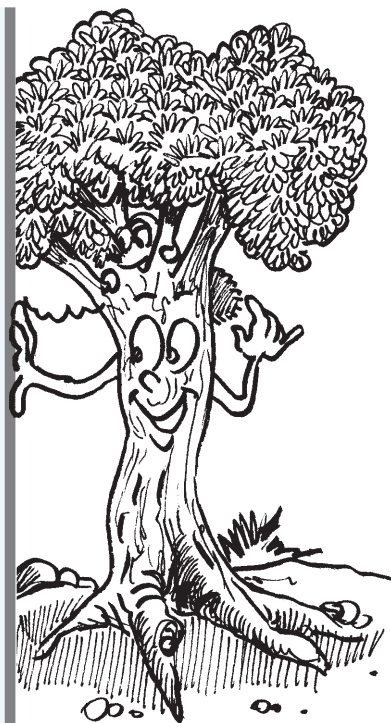
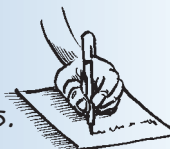
Taller subregión Suroeste Antioqueño, junio 2006. Proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

**Figura No.13: Esquema de objetivos**



### Pasos frecuentes para elaborar el árbol de objetivos

1. Transcribimos los estados negativos que refleja el árbol de problemas en condiciones deseables positivas.
2. El problema focal del árbol de problemas se convierte automáticamente en el objetivo principal o central del árbol.
3. Revisamos todos los cambios realizados que resultan, para asegurarnos de la validez del árbol de objetivos planteado, es decir verificamos la lógica-medios-fin.
4. Eliminamos (tachar, o marcar en otro color) aquellos objetivos que son inalcanzables o de compleja solución.
5. Agregamos, si es necesario, nuevos medios para lograr el objetivo propuesto. Por ejemplo en la mayoría de los análisis, la educación no siempre aparece como un problema, pero en los árboles de objetivos es común recurrir a la capacitación como un medio muy efectivo para el desarrollo.
6. Por último revisamos si la lógica de medios - fin es completa y coherente.



La pregunta clave que podemos hacernos para verificar el proceso de medios y fines es **¿Cómo?**

**En nuestro ejemplo:** ¿Cómo vamos a lograr que las mujeres accedan a los ingresos? Si la falta de capacitación era un problema, pues sería un medio a incluir. Igual ocurre con las resistencias de los hombres a que las mujeres salgan del hogar, cuya situación deseable, sería pensar que los hombres y las mujeres comparten las tareas productivas, reproductivas y comunitarias en igualdad, o que se reducen dichas resistencias en los hombres.



A continuación puedes ver otro ejemplo de nuestra región...



Figura No. 14: Ejemplo de árbol de problemas de proyecto realizado en Antioquia

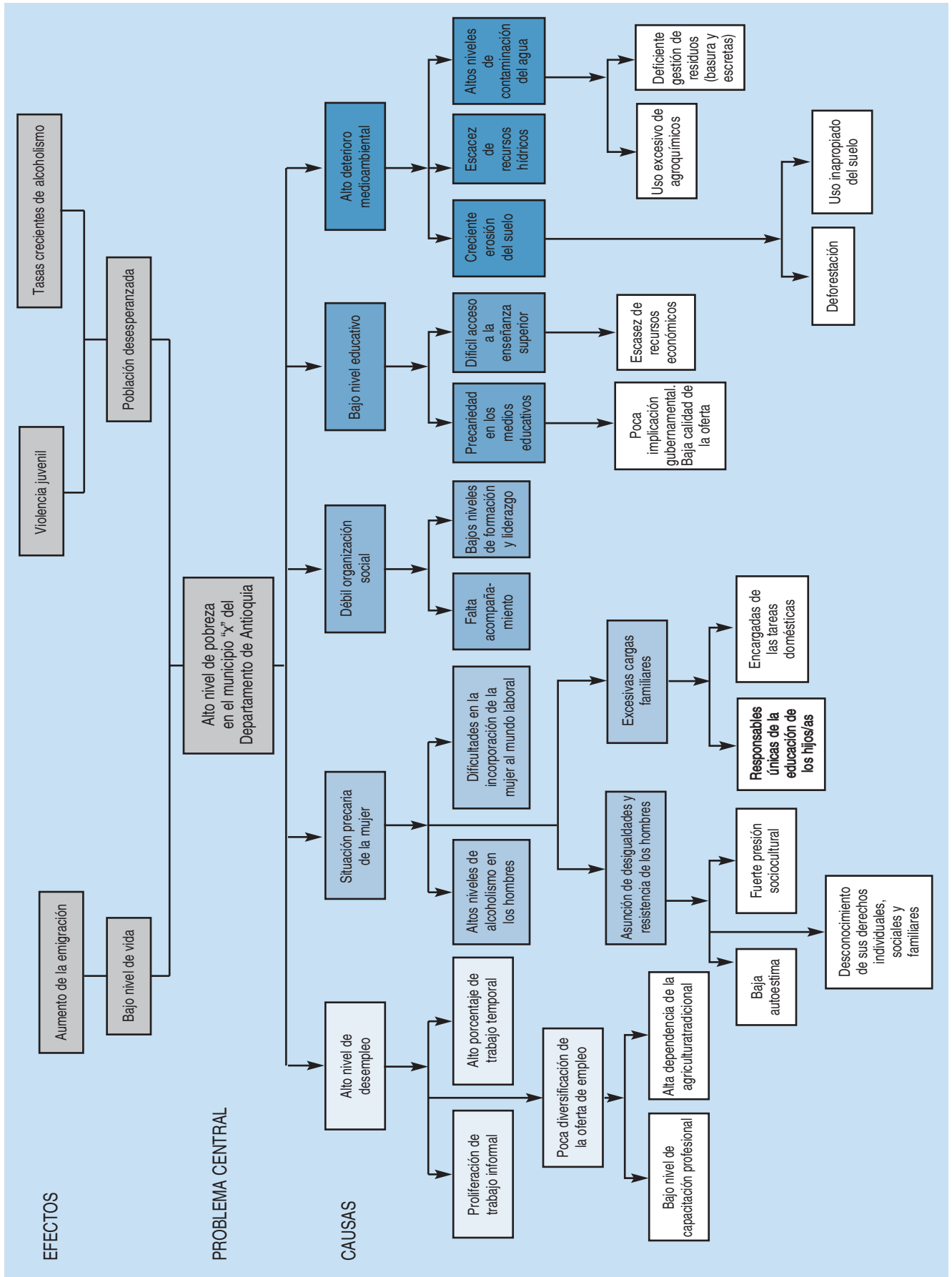
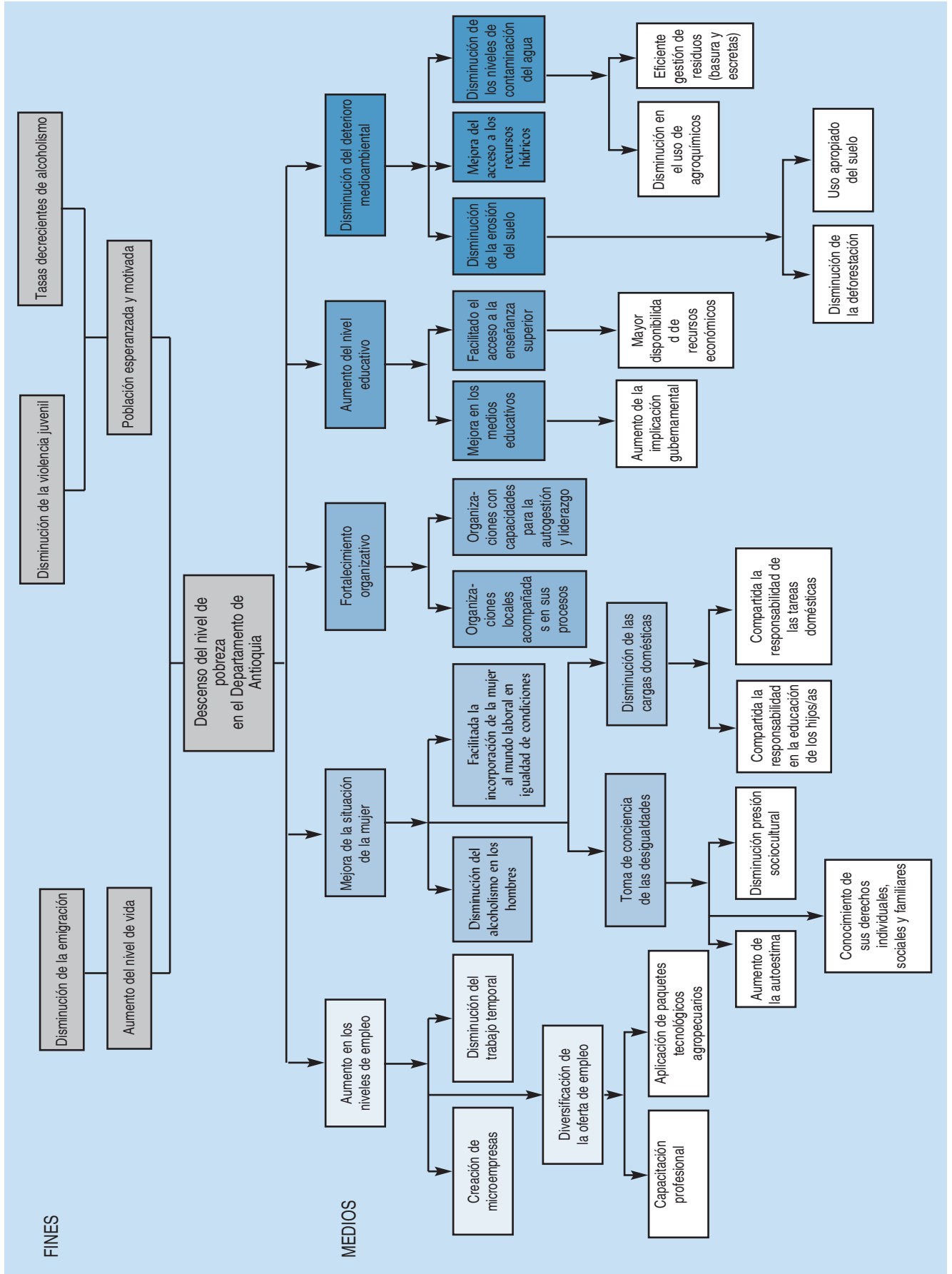


Figura No. 15: Ejemplo de árbol de Objetivos de proyecto realizado

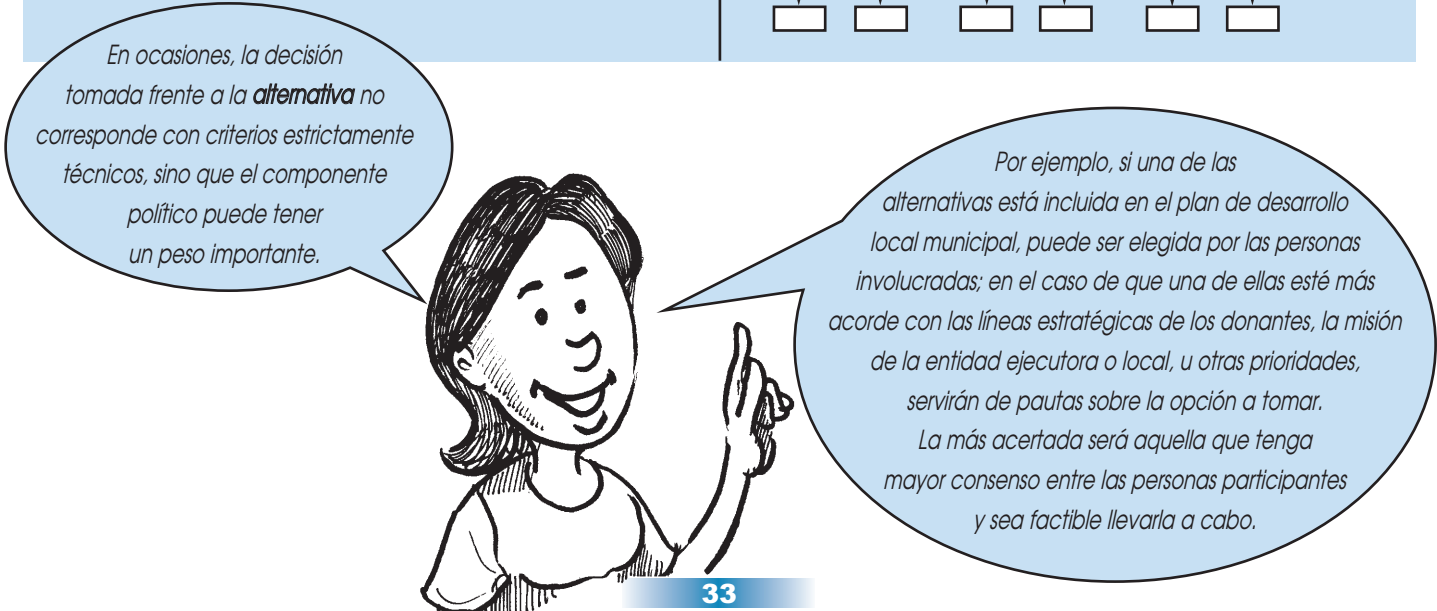
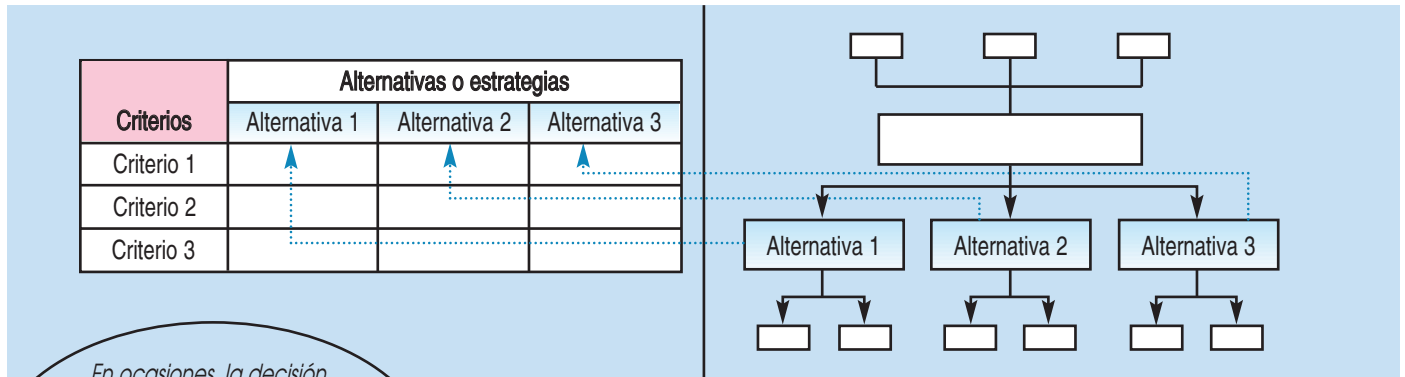


### d) ¿Cuál es la estrategia más viable?

Una vez que tenemos el panorama de posibles soluciones recogido en un gráfico, es el momento de identificar NUESTRA ALTERNATIVA DE INTERVENCIÓN. De todas las opciones que nos ofrece el árbol, algunas son, a primera vista, potencialmente más factibles que otras, por ello es importante valorar todas ellas detalladamente y decidir, cuál de ellas tiene más posibilidades de ser llevada a cabo.



Figura No. 16: Tabla guía para la selección de alternativas o estrategias a seleccionar.



Y claro, podríamos preguntarnos... ¿por qué si hemos identificado una problemática muy amplia con varios ejes de problemas ahora tenemos que escoger una única vía de solución?

La respuesta es muy sencilla. Si optamos por abordar un problema global con todas sus posibles soluciones, necesitaríamos varios proyectos para abordarlo, o mejor dicho, un programa de largo plazo. Entonces, si vamos a realizar UN SOLO PROYECTO, es que tenemos que escoger una o dos alternativas como mucho. En caso de plantear un programa más amplio (de 3 a 5 años) podríamos abordar la problemática global de un grupo de personas (que seguramente afecte a varias ramas de su vida: educación, situación de desigualdad de la mujer, empleo, medio ambiente, etc.) pero sería una intervención más grande que implicaría más recursos y una implicación fuerte del sector público local. Si deseamos comenzar por un sector concreto y responder a la situación de forma más específica, entonces planificaremos un proyecto.



Taller subregión Bajo Cauca Antioqueño, octubre 2006. Proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

### Pasos para realizar el análisis de alternativas

1. Identificamos las ramas medios - fines del árbol de objetivos agrupadas por sectores temáticos.
2. Nombramos las alternativas con expresiones descriptivas. Por ejemplo: enfoque producción, enfoque ingresos, enfoque educativo, etc., o incluso podemos numerarlas.
3. Seleccionamos la alternativa basada en criterios de realismo como las prioridades de desarrollo, las condiciones de la zona, la conveniencia para la población, la disponibilidad de recursos financieros, la disponibilidad del personal, el tiempo que conlleva cada ejecución, la participación, etc., u otros criterios a establecer por el equipo de trabajo.



Figura No. 17 Análisis de alternativa de un proyecto real realizado por la comunidad y el equipo facilitador.

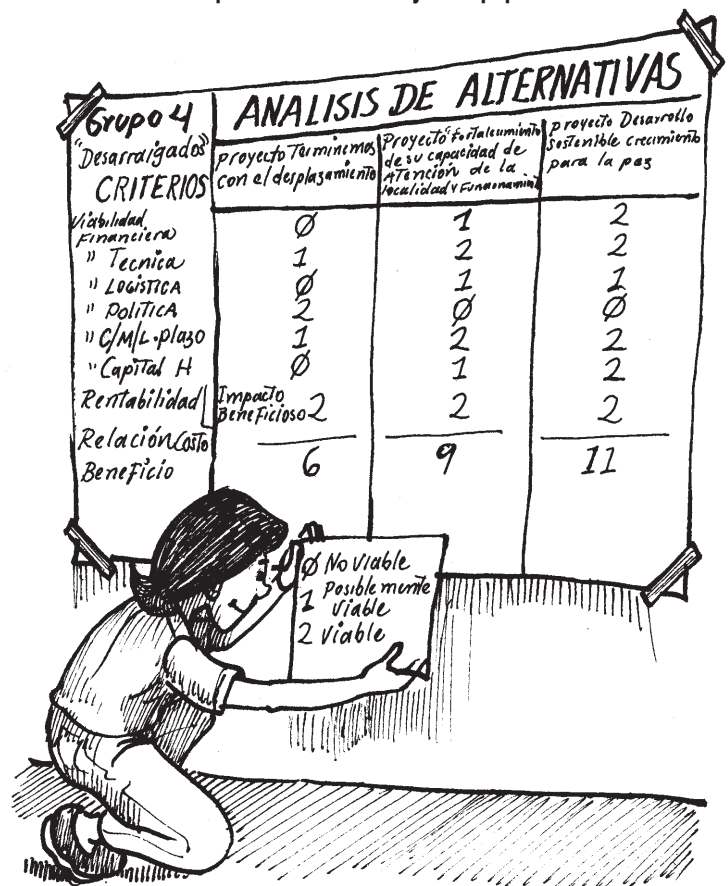
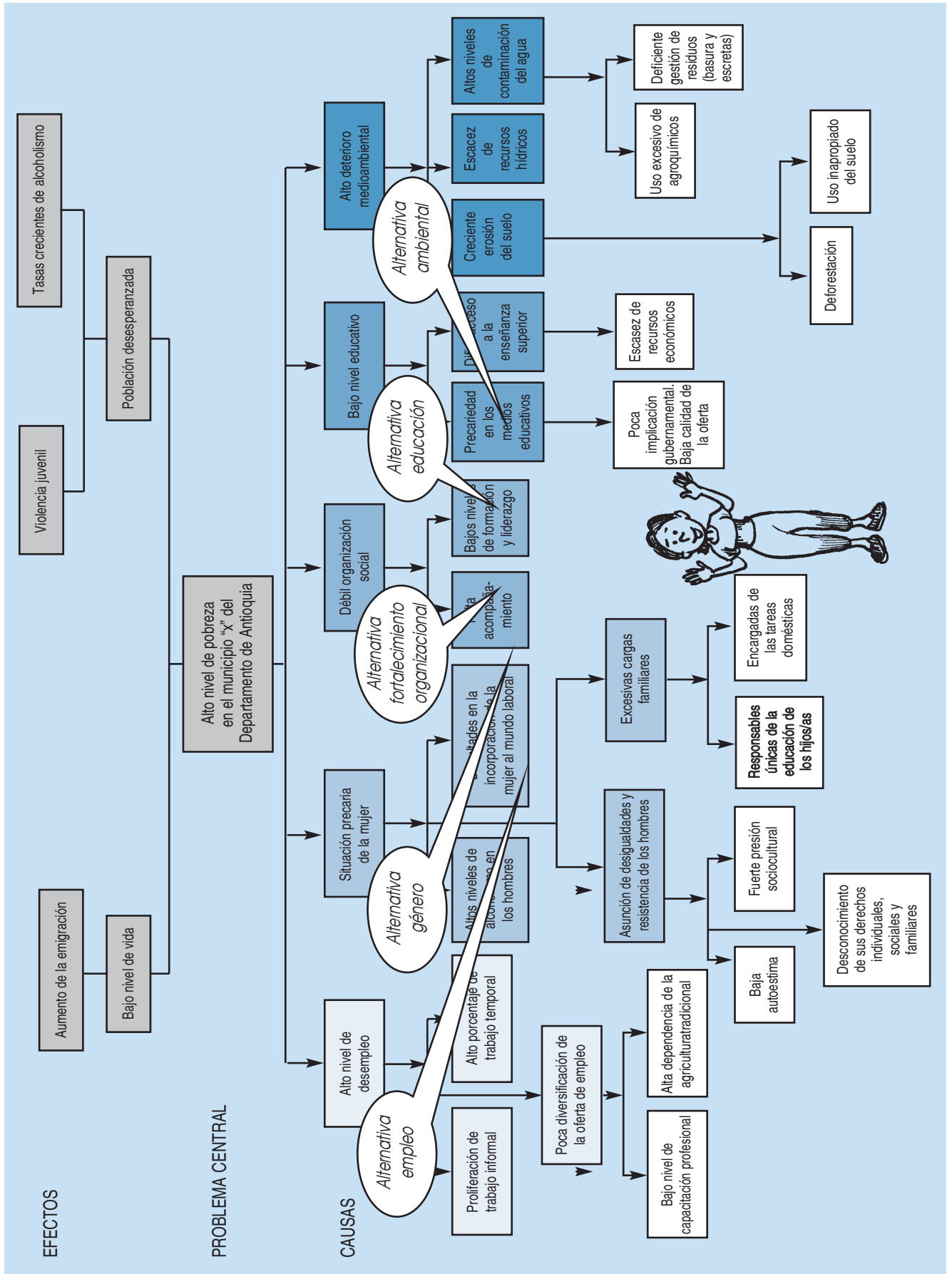


Figura No. 18: Identificación de alternativas o estrategias en el árbol de Objetivos



### 3.2.2. La fase de programación: la matriz de planificación

Una vez que hemos logrado decidir que alternativa (estrategia) deseamos implementar, es el momento de detallar la planificación del proyecto mediante la construcción de la matriz de planificación. Comienza la segunda fase del EML que se centra en construir el instrumento por excelencia de este enfoque: **La matriz de planificación del proyecto (MPP)**.

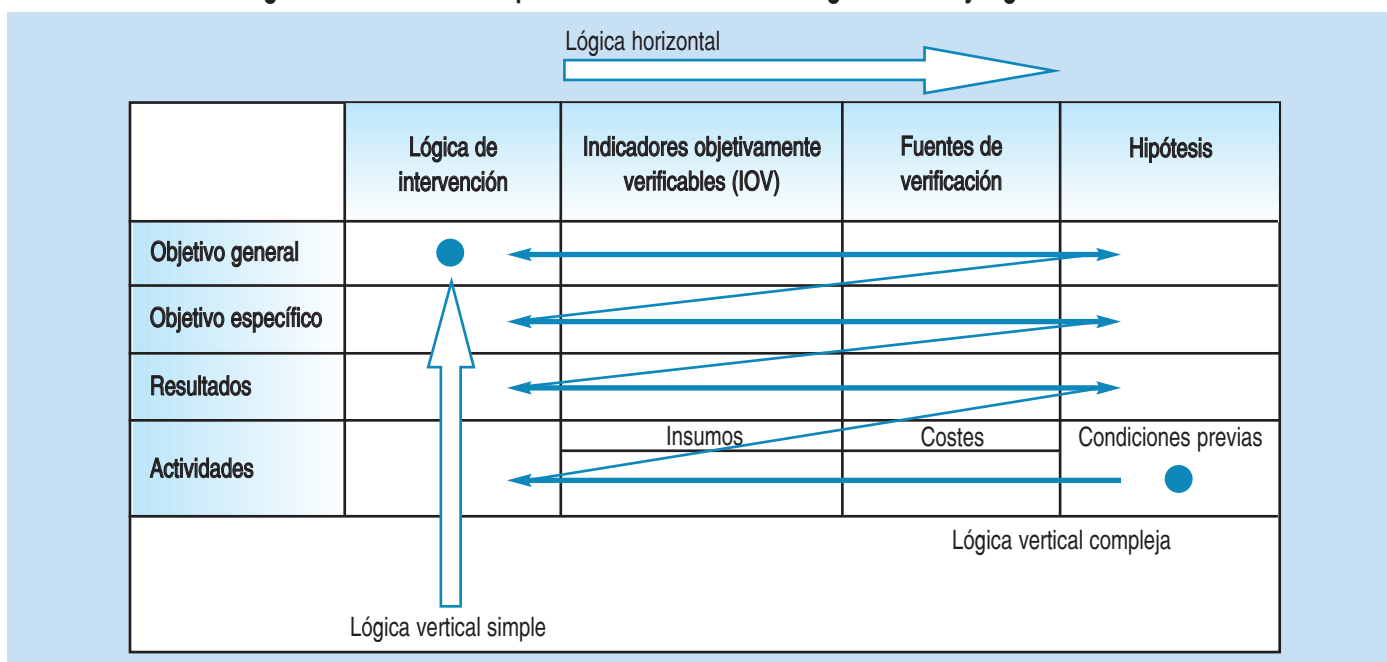
El proceso de construcción de la matriz supone la identificación y organización de sus elementos constituyentes, es decir, se trata de ir rellenando esta matriz de cuatro por cuatro, presentándolos de forma ordenada y lógica.

Estos elementos son:

- Los objetivos.
- Los resultados.
- Las actividades.
- Insumos y costes.
- Los factores externos (hipótesis).
- Los indicadores y sus fuentes de verificación.



Figura No. 19: Matriz de planificación mostrando la lógica vertical y lógica horizontal



Esta lógica (por algo se llama- matriz lógica-) se basa en dos tipos de relaciones:

- a) La lógica vertical, que se refiere a la tradicional relación entre actividades, resultados y objetivos y las posibilidades de que se cumplan a partir de unas hipótesis.
- b) La lógica horizontal, que completa la anterior, establece mecanismos para evaluar la intervención a través de indicadores y medios de verificación.



Vamos a verlas en detalle:

### a) La lógica vertical

Relaciona de la siguiente forma las actividades, los resultados y los objetivos: a partir de la realización de unas actividades se irán alcanzando unos logros intermedios (resultados) que si se cumplen lograrán el objetivo del proyecto (el objetivo específico) y contribuirán de alguna forma a impactar en el objetivo general. Todo esto se cumplirá, si -y solo sí- las hipótesis se cumplen para cada nivel.

La forma de proceder para rellenar la matriz según nuestro ejemplo es bastante sencilla. Una vez escogida una estrategia para el proyecto, se extraen los principales elementos del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna vertical de la matriz del proyecto (MMP) en forma de intervención.

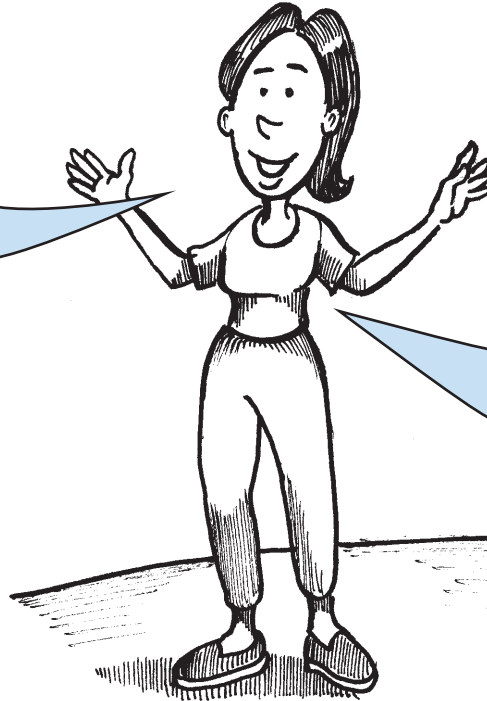
Ahora bien, ¿cómo damos el paso entre la alternativa que hemos seleccionado del árbol de objetivos y la fase de planificación? Es muy sencillo. Una vez que hemos decidido sobre qué área vamos a poner el énfasis, el árbol nos facilita la construcción de la primera parte de la matriz de planificación.

Figura No. 20: Los elementos de la lógica vertical...

	Intervención	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
<b>Objetivo general</b>	Es el objetivo de nivel superior al que debe contribuir el proyecto a largo plazo. Pueden existir otros proyectos que contribuyen al alcance de este objetivo general.			Son condiciones que existen en el medio (entendido como entorno), pero que escapan al control directo de la intervención. Estos factores, ajenos al control del proyecto, pueden convertirse en factores de riesgo o de éxito para que la lógica de intervención se cumpla. Hay factores que afectan a las metas, a los resultados e, incluso, a las actividades. Es decir, habrá que identificar que hipótesis deben darse en contexto del proyecto para que las actividades puedan convertirse en resultados, los resultados permitan alcanzar el objetivo del proyecto, y contribuir en alguna medida, al objetivo general o de largo plazo. Si existen factores muy probables de ocurrir que ponen en alto grado de peligro la ejecución del proyecto (factores letales), ésta será una señal sobre la necesidad de reformulación.
<b>Objetivo específico</b>	Establece el propósito operativo del proyecto, la situación que se espera permanezca como consecuencia del logro de los resultados.			
<b>Resultados</b>	Son los productos de corto plazo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de la realización de sus actividades.			
<b>Actividades</b>	Son acciones necesarias para transformar los insumos dados en resultados planificados dentro de un periodo especificado.	Insumos	Costes	
		Son las "materias primas" de un proyecto para producir los resultados propuestos (personal, equipos, servicios, etc.).	Son la traducción de los insumos a su valor monetario. Los fondos que necesitamos para poder contratar unos recursos.	

Recuerda comprobar que...

- El **objetivo específico** debe ser punto de referencia que represente una justificación suficiente,
- Que defina explícitamente los grupos beneficiarios, expresado como una situación ya alcanzada y en términos verificables,
- Que no contenga dos o más objetivos,
- Y por último definirlo de manera realista (el objetivo específico debe contribuir de manera significativa a lograr el objetivo general).



- Deben estar incluidos todos los **resultados** necesarios para lograr el objetivo específico,
- Solamente se incluirán los resultados que puedan ser garantizados por el proyecto,
- Sean un medio necesario para lograr el objetivo específico,
- Factibles dentro de los recursos disponibles,
- Sean definidos de manera concreta y verificable y estén formulados como participios (hechos ya conseguidos).

- Deben estar incluidas todas las **actividades** esenciales necesarias para producir los resultados esperados,
- Planteadas en términos de acciones que se emprenden y no en términos de resultados alcanzados,
- Que el tiempo disponible para cada actividad sea realista.

- Los **insumos** al formularlos se puedan relacionar directamente con las actividades especificadas,
- El nivel de detalle sea adecuado,
- Estén formulados de una manera concreta y verificable (calidad, cantidad, costes).



- Las **hipótesis** serán esas condiciones que deben darse a cada nivel para poder alcanzar el nivel siguiente de la lógica vertical.
- Si se trata de factores que deben permitir la consecución de las actividades, se les denomina precondiciones o condiciones previas y se sitúan en la última casilla de la última columna.
- Las hipótesis deben ser formulados como condiciones deseables, positivas, precisas y verificables, sean valorados en términos de importancia y probabilidad.

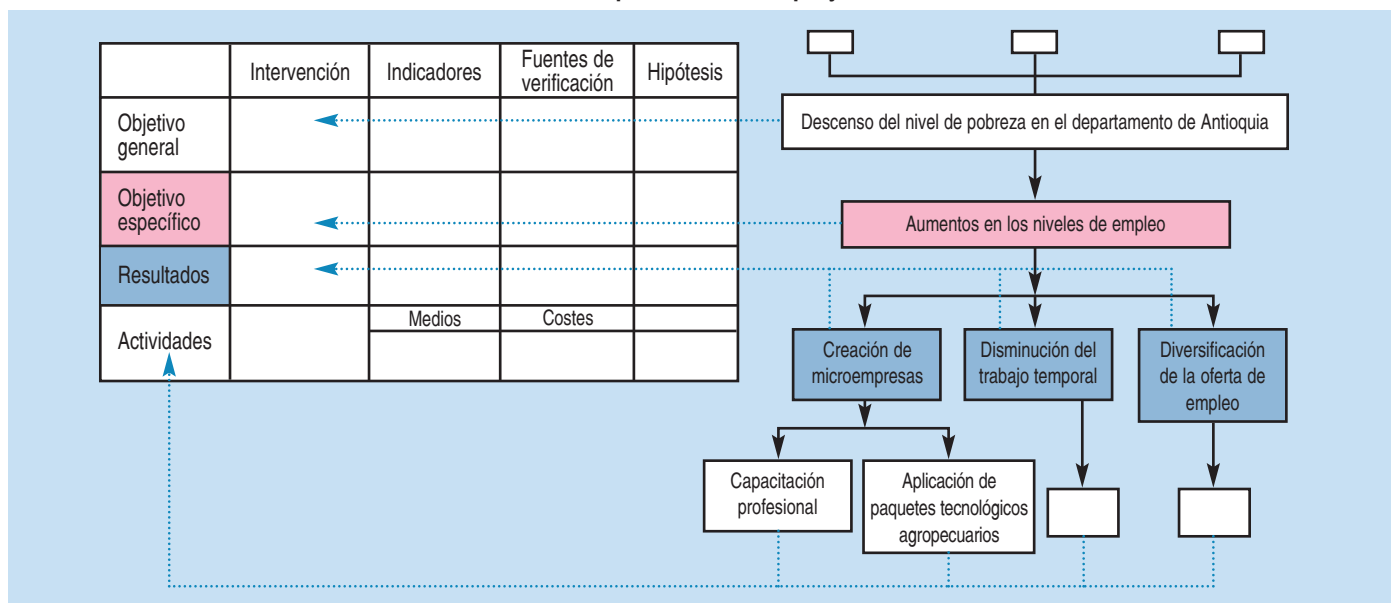


**Pasos para construir la lógica de intervención:**

1. Identificamos el objetivo general de nuestro árbol y lo trasladamos al objetivo general de la matriz de planificación. Será el objetivo de largo alcance al que contribuirá nuestro proyecto (y los otros que no hemos seleccionado).
2. Identificamos el objetivo del árbol que deseamos trabajar, y lo trasladamos a la matriz en la casilla de objetivo específico. Solo es uno porque hemos seleccionado una opción de todas las que contribuyen a alcanzar el general.
3. Por último, los medios del árbol que permitan alcanzar dicho objetivo, se convierten en los resultados de la matriz de planificación. Podemos agregar otros que consideremos necesarios o pertinentes para completar la lógica.
4. En el caso que tengamos más niveles de análisis (muy concretos) podremos trasladar elementos para realizar las actividades que permitan alcanzar los resultados. En caso contrario, en el equipo de trabajo tenemos que formular las acciones concretas y construir el presupuesto.



**Figura No. 21: Traslado de los elementos de la Alternativa seleccionado (árbol de objetivos) a la Matriz de planificación de proyecto-MPP**



La **lógica vertical compleja** consiste en completar la lógica de intervención (objetivos, resultados, actividades) y los medios para realizarla (insumos y costes) con la formulación de las HIPOTESIS, también llamadas factores externos o supuestos.

Las hipótesis resultan muy importantes para poder asegurar que la lógica de intervención se cumple, dado que son factores que están fuera de nuestro alcance directo, pero que pueden potenciar el desarrollo del proyecto o amenazarlo. Las condiciones previas, por ejemplo, son las

condiciones mínimas que deben darse para poder iniciar el desarrollo de las actividades y puesta en marcha del proyecto. Es decir, aunque se consigan unos fondos para el proyecto, necesitamos tener avales de la comunidad, el terreno donde se va a construir, los permisos necesarios en regla, etc. Unas condiciones mínimas de partida.



### b) La lógica horizontal

La lógica horizontal es complementaria a la vertical y establece los elementos vinculados al seguimiento y la evaluación. Si observamos la matriz de planificación en su lógica vertical, encontramos elementos típicos de cualquier formulación de proyectos sociales (objetivos, resultados, actividades y presupuesto). **La lógica horizontal**, por su parte, es la que establece las relaciones entre esa intervención y la evaluación de la misma.

El EML incorpora a su matriz de planificación **indicadores-meta y fuentes (o medios)**

**de verificación** para el seguimiento y la evaluación posterior.



Taller subregión Suroeste Antioqueño, junio 2006. Proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

#### *Pasos para construir la lógica horizontal*

1. *Comenzamos a construir indicadores-meta con sus fuentes de verificación para cada resultado. Si tenemos 3 resultados, tendremos que establecer diferentes indicadores para cada resultado. A este nivel es interesante que formulemos indicadores de proceso y de producto.*
2. *Para el objetivo específico, formulamos indicadores de mayor amplitud temporal y de alcance. Es importante incorporar distintos tipos de indicadores: cuantitativos, cualitativos, de género, etc.*
3. *En el caso del objetivo general, algunas agencias donantes no solicitan la formulación de indicadores en el caso de proyectos. Este objetivo tiene un fin de largo plazo que difícilmente puede ser medido en el desarrollo de un proyecto de corto plazo. A pesar de esto, recomendamos formular indicadores de largo plazo e impacto para ser medidos en el futuro, o una vez hayamos implementado varias fases de este proyecto, o los otros proyectos recogidos en nuestro árbol de objetivos que también contribúan al alcance del objetivo general.*





Figura No.22: La lógica horizontal

	Resumen descriptivo	Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo general		Para cada nivel de la lógica vertical debe establecerse una unidad de medida de logro. Los indicadores permiten a las personas gestoras del proyecto y al equipo evaluador, observar los logros del proyecto y en qué medida se consiguen	Indican de dónde se tomará la información necesaria para comprobar el cumplimiento de los indicadores. Las fuentes deben proporcionar información referente al nivel de ejecución de cada uno de los niveles de la lógica vertical.	
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Insumos	Costes	



Taller subregión Occidente Antioqueño, junio 2006. Proyecto "Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia".

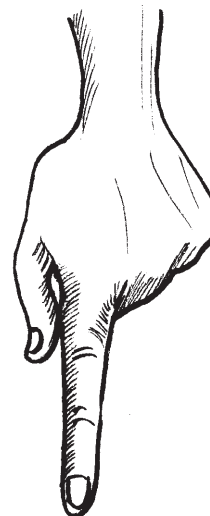
### **Hablemos de indicadores... ¿Te parece?**

"Los **indicadores** son instrumentos para medir la consecución de ciertos hechos relevantes que determinadas acciones e iniciativas producen a lo largo de un período de tiempo. Un indicador puede ser tanto una medida como un hecho, una opinión o una percepción, que describe un estado o una situación y determina los cambios sobrevenidos a ese estado o situación".

Un **indicador directo** mide por sí solo los resultados y objetivos del proyecto. Por ejemplo, para saber el nivel de acceso de un grupo de mujeres al ingreso, un indicador directo sería la renta que perciben esas mujeres. Un indicador indirecto se aproxima al resultado u objetivo en cuestión, dada la dificultad para encontrar un único indicador que sea capaz de medirla directamente, bien porque el que existe es complejo, o es costoso, o su fuente de verificación es inaccesible. Lo más sencillo es desagregar los objetivos y los resultados en categorías y medirlo por medio de varios indicadores indirectos.

Un **indicador cuantitativo**, debe ser objetivo y definido en términos de cantidad, espacio y tiempo; describe una realidad observable como cosas cuantificables, es decir, que podemos numerar, contar o clasificar. Por ejemplo, si se desea medir el resultado de la capacitación de un grupo de personas, el indicador cuantitativo será "el 80% de los hombres y mujeres inscritas logra finalizar con éxito la capacitación en menos de un año". En estos casos se dispone de una medición en términos cuantificables y objetivos, y se utilizan fuentes de verificación formales, es decir, técnicas de investigación social cuantitativas o estructuradas. Los **indicadores cualitativos**, se utilizan de forma complementaria para medir cambios en actitudes y comportamientos. Se trata, por tanto, de tomar en cuenta las opiniones y percepciones de las personas con relación a los cambios en sus condiciones de vida y de trabajo, en sus relaciones sociales o en el ejercicio del poder y el liderazgo. Para ello se utilizan fuentes de verificación más informales o lo que es lo mismo, técnicas de investigación cualitativas o semiestructuradas.

En la casilla de "Resultados" de la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) se colocan los **indicadores de resultado** para referirse a los productos derivados de las actividades realizadas (por ejemplo, los productos inmediatos de una capacitación serían: número de mujeres capacitadas). Se refieren a los efectos de mayor alcance que el proyecto va teniendo sobre los hombres y mujeres destinatarias (por ejemplo, el acceso al empleo por parte de las mujeres capacitadas). En el nivel de los "Objetivos" de la MPP se formulan los **indicadores de impacto** que miden aquellos efectos (positivos y negativos, deseados y no deseados) que se



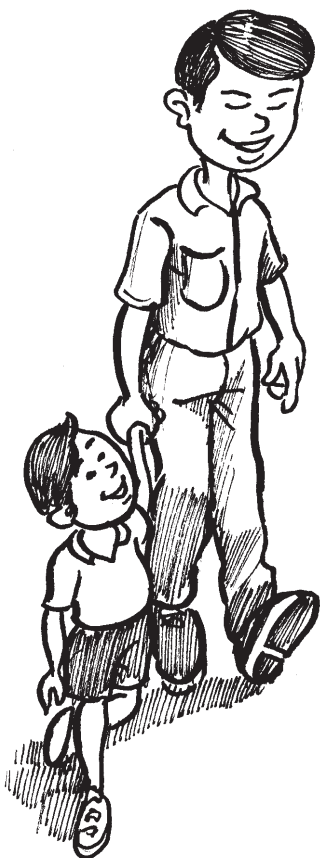


han dado, a largo plazo, en la población beneficiaria directa e indirecta... Ejemplos de indicadores de impacto son: nuevos comportamientos de las personas tras haber accedido a un empleo; cambios en la distribución del trabajo doméstico en los hogares; acceso paritario al liderazgo y la representación política local; mejoras en la salud sexual y reproductiva de hombres y mujeres; etc. Aunque formalmente no corresponden a una casilla de la MPP, **los indicadores de proceso** son importantes desde una visión global del ciclo de gestión y de cara al seguimiento de la ejecución de cualquier intervención, dado que miden los procesos internos de la organización que implementa el proyecto y dan cuenta de cómo se van realizando en el día a día las actividades, cómo se toman las decisiones, quién marca los ritmos de trabajo, si se promueve la participación de mujeres y hombres de la comunidad o no se les toma en cuenta, etc. Pueden incluirse en la casilla de resultados del proyecto, teniendo en cuenta que deben ir alcanzándose durante el desarrollo del proyecto.

"Los **indicadores de género** tienen la función de señalar en qué medida y de qué manera un proyecto ha logrado los objetivos y resultados previstos en cuanto a equidad/igualdad de género (...). Los indicadores ligados a las necesidades prácticas de género serán aquellos que buscan medir la mejora en las condiciones de vida de hombres y mujeres en una sociedad. Los indicadores ligados a los intereses estratégicos de género buscan medir el empoderamiento de las mujeres, entendido como la mejora de las condiciones necesarias para ser dueñas de su propio desarrollo".

A la hora de elaborar indicadores es importante tener en cuenta algunos criterios..

- \* ...ser **relevantes** (útiles), **sustantivos** (válidos), **confiables** (fiables), **verificables** (comprobables), **consistentes**, **independientes**, y **factibles** (realistas).
- \* Los datos siempre deben estar **desagregados por sexo**, pues es la única manera de hacer visibles las diferencias entre la situación de las mujeres y la de los hombres.
- \* Siempre que sea posible, deben **desagregarse por otras categorías**, como edad, etnia, nivel socioeconómico u otra categoría importante a tener en cuenta en cada contexto.
- \* Los indicadores deben complementarse con **análisis cualitativo** que aporte información para profundizar sobre las relaciones de poder entre mujeres y hombres.
- \* Así mismo, han de brindar información sobre aspectos importantes de las **relaciones de género**, tales como el desigual acceso y control de los recursos económicos, las necesidades prácticas e intereses estratégicos de mujeres y hombres, las distintas responsabilidades de unas y otros en los ámbitos reproductivo, productivo y comunitario, etc.



### c) El presupuesto y el cronograma

Y una vez que tenemos la lógica vertical y horizontal terminada, podríamos decir que tenemos un 50% de los elementos que necesitamos para cerrar la planificación. La matriz debe completarse con la elaboración de un presupuesto y un cronograma. En la matriz se incluyen los insumos generales del presupuesto y los subtotales de coste por cada actividad. A pesar de esto, es necesario presentar un presupuesto anexo según el formato del donante.

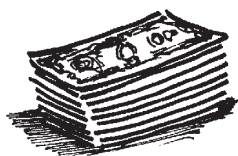


#### **Hay que ponerle fecha...**

Para tener una pauta inicial de cómo van a desarrollarse las acciones del proyecto es común crear un cronograma de actividades. Este cronograma se concreta en un diagrama de Gantt que detalla la programación en el tiempo de las actividades y sub actividades que se requieren realizar. Es muy útil para ver en qué momento debe realizarse cada acción y como se ordenan necesariamente de manera lógica y secuencial las personas que son responsables de ejecutarlas, así como los recursos y los medios necesarios para su realización.

**Figura No. 23: Cronograma de actividades**

	Año / mes						Responsable
	1	2	3	4	5	6	
<b>Actividades</b>							
<b>Resultado 1</b>							
A.1.1. Sensibilización y capacitación en Teoría de Género al personal de la ONG local							
A.1.2. Desarrollo de 96 jornadas de sensibilización en Equidad de Género en 8 comunidades							
<b>Resultado 2</b>							
A.2.1. Selección de mujeres y hombres participantes							
A.2.2. Establecimiento de 100 fincas familiares							
A.2.3. Capacitación técnica en actividades productivas							
<b>Resultado 3</b>							
A.3.1. Apoyo a la conformación de comités de comercialización comunitarios							
A.3.2. 10 jornadas de A.capacitación sobre funciones de los comités							
A.3.3. Plan de Capacitación en manejo y presentación de productos para la venta							



#### **Y todo esto... ¿cuánto nos cuesta?**

El presupuesto se suele construir inicialmente por cada actividad, incluyendo que tipo de recursos requiere y su temporalidad. Ahora bien, es necesario aclarar que luego cada agencia donante establece un formato de presentación de presupuesto agrupado por partidas globales al que nos tenemos que adaptar. Por ello, una vez estimados estos medios materiales y humanos por cada actividad, se hace el cálculo del coste de dichos insumos por partidas o capítulos. Con esta información se elabora el plan presupuestario, que debe reflejar el coste de los insumos y las posibles fuentes de financiación (locales y externas) que aportarán estos recursos económicos y financieros.

**Figura No. 24: Partidas presupuestarias, financiadores del proyecto, desglose por cofinanciadores según la convocatoria FOCAD del Gobierno Vasco**

	Gobierno Vasco Solicitado	ONGD Solicitante	Entidad o Socio Local	Otras aportaciones	Total
<b>COSTES DIRECTOS</b>					
A.I. Compra de terreno o edificios					
A.II. Construcción de edificios					
A.III. Compra y transporte de equipos y material					
A.IV. Costes de personal local					
A.V. Costes de personal expatriado					
A.VI. Costes de adiestramiento y formación					
A.VII. Fondo rotativo					
A.VIII. Costes de funcionamiento					
A.IX. Costes de evaluación					
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>					
<b>COSTES INDIRECTOS</b>					
Gastos de administración de entidad solicitante					
<b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b>					
<b>TOTAL GENERAL EN EUROS</b>					
Porcentaje sobre costes totales					



*Los gastos directos hacen referencia a los gastos necesarios para la puesta en marcha y ejecución del proyecto en terreno, es decir, identificación y evaluación, adquisición y arrendamientos de terrenos y/o inmuebles, infraestructura, construcción y reformas inmuebles, equipos-materiales y suministros, personal local, personal expatriado, jornadas de sensibilización en el país donante, auditorías externas al proyecto.*

*Los gastos indirectos se refieren a los gastos de gestión del proyecto a cargo de la ONGD solicitante (del país donante) y de la ONG Local (contraparte, socio local, etc.). Generalmente, los donantes estipulan un porcentaje determinado para estos gastos que oscilan entre un 5 y 9% sobre el total de la subvención solicitada o sobre los gastos directos.*



Veamos a continuación, el esquema de un presupuesto de un donante de este proyecto: **la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco**. El presupuesto tiene dos claves importantes:

- La división entre gastos directos y gastos indirectos.
- La división entre gastos subvencionados o solicitados al Gobierno Vasco y los gastos que aporta la entidad local y/o la comunidad.

Una vez detallado el presupuesto podemos incluir todo de forma resumida en la matriz de planificación y pasar a la formulación.

Figura No. 25: Matriz de Planificación del Proyecto - MPP

	LOGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS Y FUENTES DE VERIFICACION	HIPOTESIS
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Disminuido el nivel de pobreza en el Departamento de Antioquia, Colombia.	Hombres y mujeres del departamento de Antioquia tienen mejores niveles de calidad de vida que hace 5 años.	FV.1. Estudios socioeconómicos de la población. FV.2. Entrevistas a la población.	Existen políticas sociales desarrolladas a nivel nacional y departamental orientadas a la reducción de la pobreza.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Mejoradas las condiciones de acceso al mercado de 33 empresas de las 9 regiones del Departamento de Antioquia.	Al finalizar el periodo de ejecución del proyecto: I.O.V.1. 33 empresas conformadas por hombres y mujeres, que antes del proyecto ya realizaban actividades de comercialización, han aumentado sus beneficios en un 10%. I.O.V.2. Las juntas directivas de las 33 empresas y de la Red de comercialización es liderada por mujeres en un 50%.	FV. 1. Informes de ventas. FV. 2. Listado de socios/socias de las juntas directivas de las 33 empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El precio de las materias primas y de las tasas de impuestos se mantiene estable.</li> <li>- Políticas gubernamentales favorables al impulso de la economía local.</li> <li>- Las políticas nacionales de mercado y comercialización favorecen la integración al mercado local de las empresas lideradas por las mujeres.</li> </ul>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Resultado 1: Se han fortalecido las capacidades organizativo-empresariales de 33 empresas.	I.O.V.1. La Red de comercialización cuenta con un local propio y equipado para su funcionamiento, al finalizar el primer año de ejecución del proyecto. I.O.V.2. La red de comercialización cuenta con un Plan de Negocio anual al finalizar el período de ejecución del proyecto.	FV. 1. Documentos de propiedad del local. FV.2. Documento de Plan de Negocio. FV.3. Análisis documental. FV4. Entrevistas.	La población beneficiaria sigue motivada a participar y las mujeres cuentan con el apoyo de sus compañeros de hogar.
	Resultado 2: Se ha incrementando la oferta económica de 33 empresas.	I.O.V.1. Ha aumentado en un 10% de la presencia en mercados locales de los productos de las 33 empresas al finalizar el período de ejecución del proyecto. I.O.V.2. Ha aumentado en un 15% el volumen de negocio de las 33 empresas antes de los 10 primeros meses. Al finalizar el periodo de ejecución del proyecto.	FV. 1. Informes de ventas y financieros de las empresas.	La estabilidad de la oferta y la demanda en el mercado local del Departamento de Antioquia, permite que los grupos de empresariales obtengan ingresos económicos.
	Resultado 3: Se han desarrollado acciones para el empoderamiento de las mujeres y la promoción de la equidad de género.	I.O.V.1. El 100% de los hombres participantes consideran la importancia de compartir con las mujeres la responsabilidad de las actividades domésticas. I.O.V.2. Los hombres y las mujeres de las juntas directivas de la Red de Comercialización y de las 18 empresas y 15 tiendas de consumo están sensibilizadas en el enfoque de género y ponen en marcha normativas y estrategias institucionales que facilitan el empoderamiento femenino.	FV. 1. Informes anuales de evaluación de la introducción de la perspectiva de género en el proyecto FV.2. Entrevistas a hombres y mujeres del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La política nacional de equidad y género logra impulsar a la mujer como sujeto de desarrollo a nivel local.</li> <li>- Hombres y mujeres del Departamento de Antioquia comparten los mismos derechos y deberes a nivel familiar, y participan en igualdad de condiciones en la toma de decisiones y de poder a nivel local.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>MEDIOS E INSUMOS</b>	<b>COSTES</b>	<b>Condiciones Previas</b>
	<b>ACTIVIDADES RESULTADO 1</b> Actividad 1. Actividad 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos materiales.</li> <li>- Salarios Personal Local.</li> <li>- Viáticos.</li> <li>- Gastos de funcionamiento.</li> <li>- Costes Indirectos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantienen y fortalecen a lo largo de la ejecución del proyecto las relaciones institucionales entre:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las instituciones del proyecto.</li> <li>2. Las instituciones del proyecto, las instituciones locales y las personas líderes comunitarias.</li> <li>3. Las instituciones del proyecto y la población sujeto.</li> </ol> </li> <li>- El equipo del proyecto se mantiene estable durante toda su ejecución.</li> <li>- Las personas beneficiarias siguen motivados/as a participar y las mujeres cuentan con el apoyo de sus compañeros de hogar.</li> </ul>
	<b>ACTIVIDADES RESULTADO 2</b> Actividad 1. Actividad 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos materiales.</li> <li>- Salarios Personal Local.</li> <li>- Viáticos.</li> <li>- Gastos de funcionamiento.</li> <li>- Costes Indirectos.</li> </ul>		
	<b>ACTIVIDADES RESULTADO 3</b> Actividad 1. Actividad 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos materiales.</li> <li>- Salarios Personal Local.</li> <li>- Viáticos.</li> <li>- Gastos de funcionamiento.</li> <li>- Costes Indirectos.</li> </ul>		



### 3.4. Revisión de todo el proceso y formulación del proyecto

Una vez que disponemos de todos los instrumentos básicos de la planificación: La matriz, el presupuesto y el cronograma, tenemos que recomendar revisar todo el planteamiento en su conjunto para verificar que lo que se ha planificado puede ser trasladado al formato o formulario del donante.

La formulación supone el "vaciado" de toda la información trabajada anteriormente en los formatos de preguntas que establecen los financiadores. Todo formulario tiene su propia estructura, pero hay preguntas que son comunes a casi todos ellos, por tanto no entrañan mayor dificultad, si se tiene la intervención bien definida y acotada.



Algunos puntos clave tienen que ver con:

- El diagnóstico realizado.
- La identificación de la entidad contraparte y la definición de la población involucrada.
- Las problemáticas principales.
- Los objetivos propuestos y los resultados a alcanzar.
- Las actividades que se desarrollarán.
- El presupuesto y costes de dichas actividades.
- Los indicadores y fuentes para el seguimiento del proyecto y el plan de evaluación.
- Cronograma, etc.
- Otros análisis: viabilidad, participación, perspectiva de género, líneas transversales, etc.

En la medida que se ha planificado correctamente el proyecto, el paso siguiente será trasladar los elementos construidos hasta ahora a dicho formato.

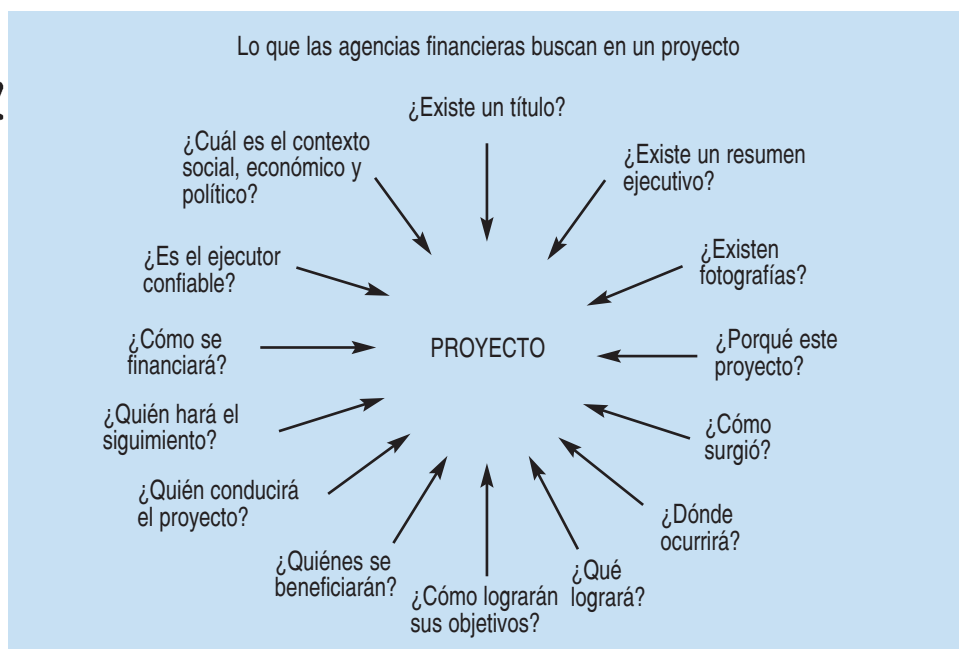


Elementos comunes en la formulación de proyectos:

1. Datos generales sobre el proyecto (título, país, sector, etc.).
2. Datos entidad solicitante (nombre oficial).
3. Datos socio local.
4. Duración.
  - Fecha prevista de inicio.
  - Fecha prevista de finalización.
  - Período total de ejecución (en meses).
5. Financiación total.
  - Coste total.
  - Aportación solicitada al donante.
  - Tipo de cambio utilizado para convertir la moneda local en euros.
  - Otras aportaciones concedidas o solicitadas.
6. Descripción resumida del proyecto.
7. Localización detallada.
8. Contexto, antecedentes y justificación.
9. Lógica de intervención y Matriz de Planificación de Proyectos MPP.
10. Participación de los beneficiarios y beneficiarias.
11. Cronograma de actividades.
12. Presupuesto y financiación del proyecto, desglose por cofinanciadores.
13. Estudio de viabilidad y Sostenibilidad.
14. Líneas transversales.
15. Seguimiento y evaluación del proyecto.
16. Anexos.



Figura No. 26: Lo que las agencias buscan encontrar en la formulación



Cuando se presenta finalmente el documento de formulación a un donante, hay que tener en cuenta que éste realizará una evaluación previa sobre la viabilidad y la pertinencia de lo que le presentamos.

Al valorar **la pertinencia**, el financiador valorará si el proyecto es útil para la población beneficiaria y si responde a las necesidades planteadas en el diagnóstico. Es importante realizar una buena justificación en la formulación, sobre los apoyos con que dicha intervención cuenta a nivel social, público y privado.

**La viabilidad** hace referencia a la posibilidad real de llevar a cabo esta iniciativa, tal y como se ha diseñado desde diversos puntos de vista (técnicamente, financieramente, etc.). Además, se revisará qué medidas se van a tomar, para asegurar que los resultados y efectos del proyectos se mantengan en el tiempo de manera autónoma. Normalmente los criterios que utilizan los donantes para realizar esta valoración, están ligados a los que estableció el CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) de la OCDE en 1995: los factores de viabilidad ligados a las políticas de apoyo, la viabilidad económico- financiera, los factores culturales, los factores de género, los factores tecnológicos, los factores institucionales y los sociales.



## 4. Y si quiero consultar más información...

...te recomendamos que consultes estos manuales o estas direcciones en la WEB:

### Sobre planificación y formulación de proyectos

ACCI-Agencia Colombiana de Cooperación Internacional y GTZ-Agencia Técnica de Cooperación Alemana (2000): *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. ACCI-Proequidad/GTZ, Santafé de Bogotá.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS- CCE (1993): *Gestión del Ciclo de un Proyecto. Enfoque Integrado y Marco Lógico*. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto nº 1. Bruselas.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT- GTZ (1996): *Gestión del Ciclo del Proyecto PMC y Planificación de proyectos orientada a Objetivos (ZOPP)*. Eschborn.

European Commision- Europeaid (2001): *Manual Gestión del Ciclo del Proyecto*. Oficina de Cooperación Europeaid. Bruselas.

GOMEZ GALÁN, M.,SAIZ OLLERO, H. (2003): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. CIDEAL. Segunda edición en España. Madrid.

GOMEZ GALÁN, M. y L. CAMARA (2003): *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. CIDEAL, Madrid. <http://www.cideal.org/descargas/>

Hugo Camacho, Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz (2004): *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C y Cideal-Fundación Cideal, Madrid. (<http://www.preval.org>).

GONZALEZ, Lara (2002): El enfoque del Marco Lógico (EML) y el Método de Planificación Orientada por Objetivos (ZOPP): Metodología para la gestión de proyectos desde la Cooperación Internacional al Desarrollo. Revista *Tecnología Administrativa*, vol. XV, nº35, Universidad de Antioquia, Medellín.

SCHONHUTH C, Michael; KIEVELITZ, Uwe (1994): *Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada*. GTZ. Eschborn.

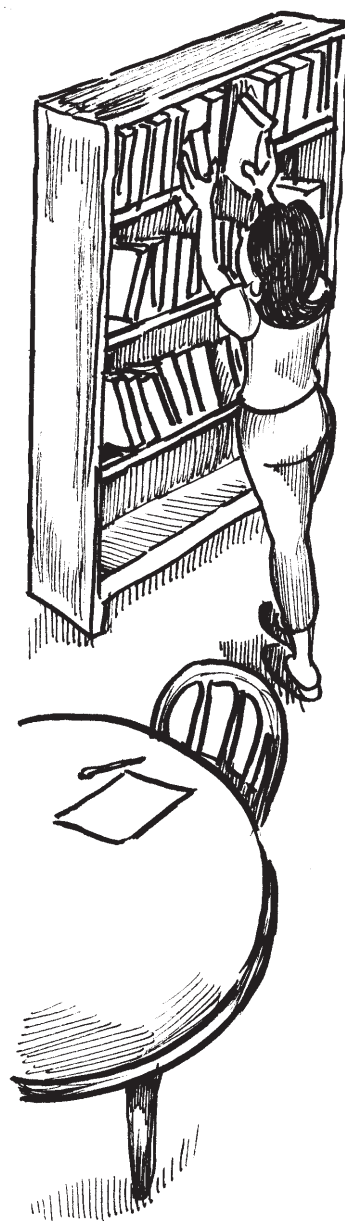
### Sobre seguimiento y evaluación

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID (1997): *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de Evaluación-EVO.

COHEN, Ernesto, FRANCO, Rolando (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta edición en español. Editorial Siglo Veintiuno, México.

ECHO- European Community Humanitarian Office (1998): *Manual for the Evaluation of humanitarian aid*. Evaluation Unit- ECHO, Brussels.

ESTRELLA, M., GAVENTA, J.: Who Counts Reality? *Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review*. Working Paper N ° 70. Institute of Development Studies. (IDS).1998.



FEUERSTEIN, M. T.: *Partners in Evaluation. Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. Mac Millan. Hong Kong 1986.

GONZALEZ, Lara (2005): *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora de agentes, modelos y herramientas*. Servicio de Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria.

GONZÁLEZ, Lara y Clara Murguialday (2004): *Evaluar con enfoque de género*. En *Bakeaz* nº 66. Bilbao.

HOFFMAN, Charles- Antoine and others (2004): *Measuring the impact of humanitarian aid. A review of current practice*. HPG, nº 17. Humanitarian Policy Group Research Report. Overseas Development Institute, London.

AGENCIA NORUEGA DE DESARROLLO (NORAD) (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL. Madrid.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARIA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA- MAE- SECIPI (2001): *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales. Madrid.

MAE- SECIPI (1998): *Metodología de la evaluación de la cooperación española*. OPE- SECIPI, Madrid



### **Páginas web y otras direcciones sobre EML**

**[http://www.mat.gov.ve/rncsade/material\\_apoyo/SyE/80herra/indice.htm](http://www.mat.gov.ve/rncsade/material_apoyo/SyE/80herra/indice.htm)**

Un manual excelente es “80 herramientas para el desarrollo participativo” de Frans Geilfus. Es un manual claro y sencillo. Solo tiene un pequeño inconveniente: todos los ejemplos tienen relación con la agricultura.

**<http://www.cideal.org/descargas/>**

GOMEZ GALÁN, M. y L. CAMARA (2003): *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. CIDEAL, Madrid.

**<http://www.preval.org/php/docbiblio/doc40464b04a25d1.doc>**

“El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos: Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo”. Un manual muy adecuado cuando ya nos encontramos familiarizados con la lógica de la herramienta elaborado por Acciones de Desarrollo y cooperación ADC y que podemos encontrar en la biblioteca electrónica de PREVAL (<http://www.preval.org>)

**[http://www.femica.org/archivos/manual\\_gestion.PDF](http://www.femica.org/archivos/manual_gestion.PDF)**

La Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, y la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI, elaboraron el “Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto”, De un modo muy sencillo y con múltiples ejemplos aparece desarrollado todo el proceso de gestión de un proyecto.

**<http://www.pcm-group.com>**

PCM Group es actualmente una de las consultoras que más están trabajando en Unión Europea para el desarrollo de esta Herramienta. En su página Web podemos encontrar mucha información de interés) demostraciones en flash, presentaciones, etc.

**<http://www.marcologico.com>**

“Planificación como Instrumento de Gestión y Dirección de Proyectos” Página donde de un modo muy esquemático y sencillo aparece desarrollado todo el proceso del marco lógico. Ideal para principiantes. Debemos tener cuidado, ya que plantea el análisis de objetivos antes del análisis de la participación y eso no es del todo correcto.

**<http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/>**

También podemos encontrar cursos on-line como el promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo “Marco Lógico para el diseño de proyectos”. Completamente gratuito y muy recomendable.

**Esta Guía para la Gestión de Proyectos de Cooperación** forma parte del proyecto **Fortalecimiento Institucional de los Agentes de Desarrollo Local en Antioquia, Colombia**, surgido de la colaboración entre Hegoa (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional / Universidad del País Vasco), y la Universidad de Antioquia.

El proyecto, financiado por la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco, pretende contribuir a mejorar la calidad y el impacto de la cooperación al desarrollo mediante el fortalecimiento técnico- institucional de los agentes de desarrollo local en el Departamento de Antioquia.

Por medio de esta Guía, la Universidad de Antioquia pone a disposición de los agentes de desarrollo local una valiosa herramienta metodológica para la mejora de la capacidad técnica de dichos agentes en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo.