

# PROYECTO DE REFORZAMIENTO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA

Componente de Capacitación

## ● ● ● **Módulo: Formulación y gestión de proyectos**

●●● Módulo:

# Formulación y gestión de proyectos

## Formulación y gestión de proyectos

	Página
●●● Programa de contenidos	102
●●● Objetivos del Módulo	103
●●● Competencias/capacidades a desarrollar por el alumno/a	103
●●● Mapa conceptual global	104
●●● Actividades	104
●●● Fichas de trabajo	106

## PROGRAMA DE CONTENIDOS

### 1. La Gestión del Ciclo del Proyecto. Antecedentes y desarrollo del enfoque del Marco Lógico

#### 1.1. El enfoque integrado de la Gestión del Ciclo del Proyecto

#### 1.2. Limitaciones de la gestión del ciclo del proyecto

### 2. Los niveles de la planificación

#### 2.1. El proceso de planificación del proyecto

##### 2.1.1. Análisis de la situación

Paso 1. Análisis de las partes interesadas

Paso 2. El análisis interno

Paso 3. Análisis de los problemas

Paso 4. Análisis de los objetivos

Paso 5. Análisis de las estrategias

##### 2.1.2. Formulación

Paso 6. La meta global

Paso 7. El objetivo del proyecto

Paso 8. Los resultados esperados del proyecto

Paso 9. Las actividades del proyecto

Paso 10. Recursos, fuentes y costes

Paso 11. Condiciones previas, factores externos y riesgos

Paso 12. Diseñando el sistema de evaluación

Paso 13. Análisis de la sostenibilidad

Paso 14. El plan de acción del proyecto

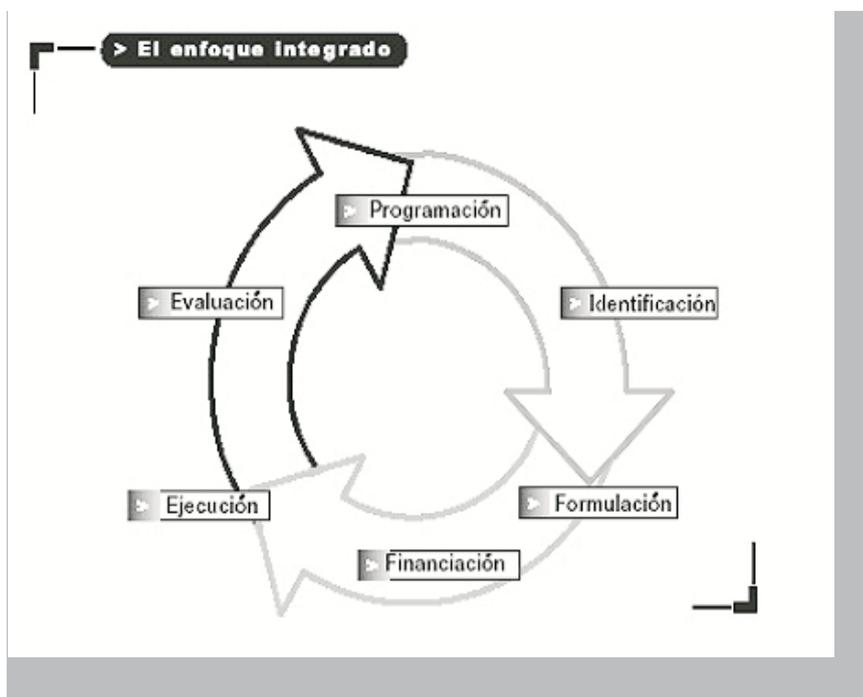
Paso 15. El presupuesto del proyecto

##### 2.1.3. Ejecución y gestión

##### 2.1.4. Evaluación



## MAPA CONCEPTUAL GLOBAL



## ACTIVIDADES

### ACTIVIDAD N° 1

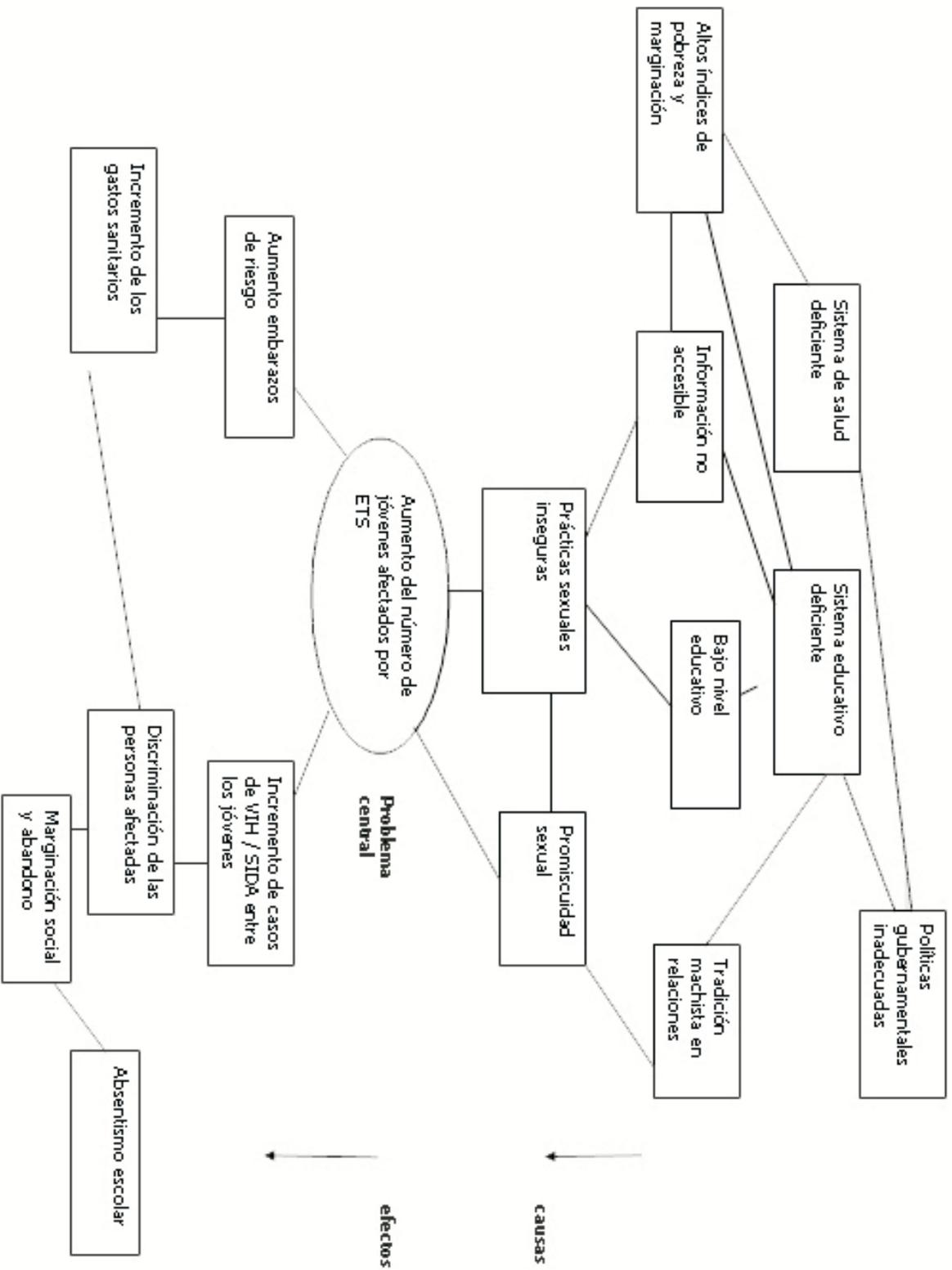
<p><b>Relación con el material didáctico:</b></p> <p>El proceso de planificación del proyecto Análisis de las partes interesadas</p>	<p><b>Tipo de Actividad:</b></p> <p>Grupal de aplicación</p>	<p><b>Medios didácticos</b></p> <p>Material didáctico, Estudio de caso y Ficha de trabajo N° 1</p>
<p><b>Objetivos de la actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprender la importancia de analizar la situación y conocer los diferentes actores antes de intervenir en ella para modificarla</li> <li>-Conocer algunas herramientas básicas para el análisis de las partes interesadas en una situación donde se quiere intervenir.</li> </ul>		
<p><b>Desarrollo/secuencia de la actividad:</b></p> <p>El docente explicará, mediante la exposición de un caso al grupo, el concepto de partes interesadas y la importancia de identificarlas adecuadamente para poder planificar cualquier intervención. Asimismo explicará cómo identificar y elaborar los perfiles de las partes interesadas.</p> <p>Los participantes, en plenario, deberán identificar los distintos actores en una situación cotidiana utilizando como apoyo la ficha N° 1</p>		



**FICHA DE TRABAJO N° 1**

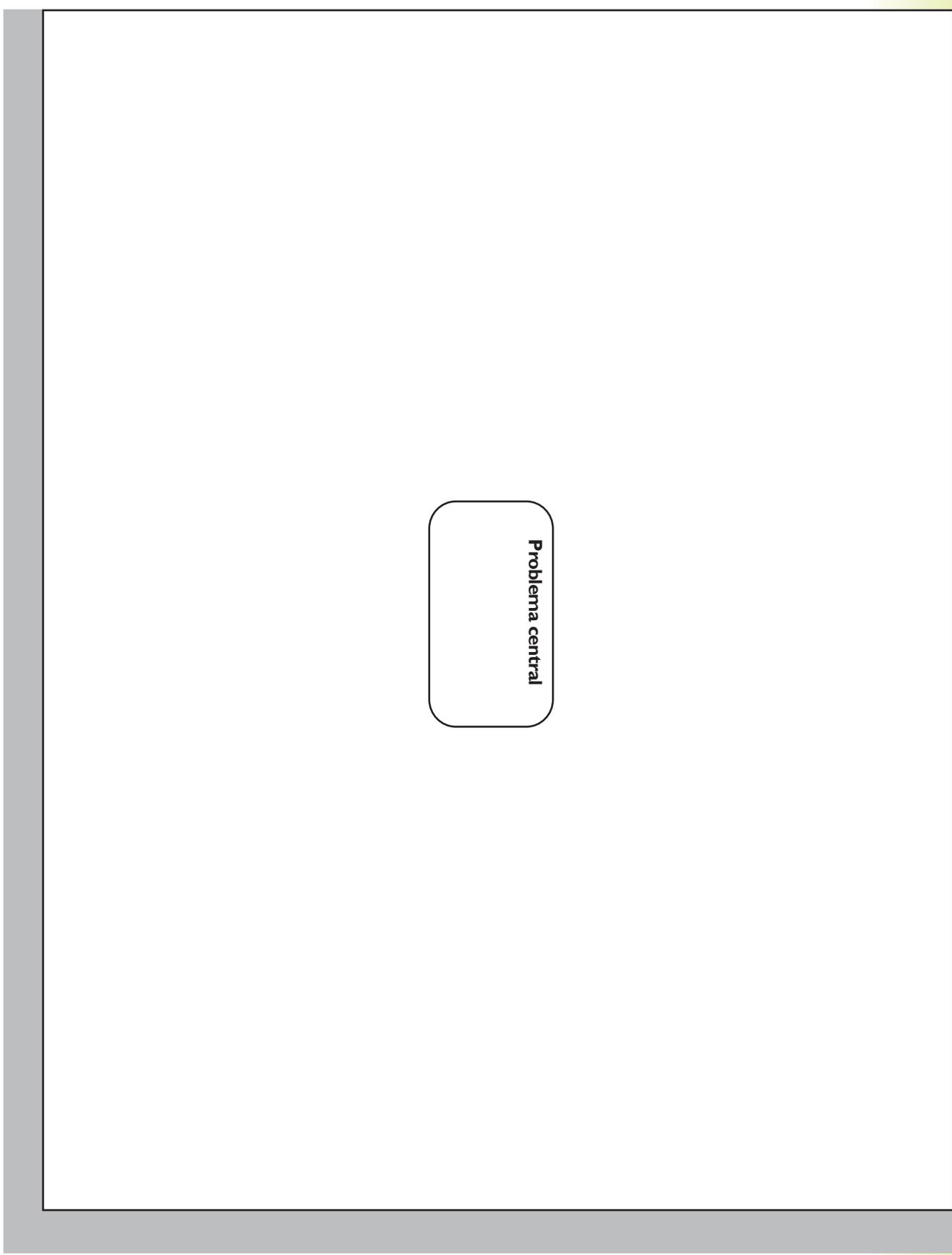
Escriba las partes interesadas identificadas según su categoría.

Gubernamentales	Organizaciones privadas	Posibles beneficiarios	Otras





**Caso práctico.- Elabore su propio árbol de problemas en torno a un problema cotidiano del centro.**





Ejemplo de matriz de planificación del enfoque del marco lógico.

	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos y riesgos
<b>Meta Global</b>	La vulnerabilidad de los jóvenes en la comunidad se redujo	Los programas de gobiernos y agencias y centros educativos dirigidos a los jóvenes aumentarán en un 30% durante los próximos dos años	Informes disponibles de los organismos implicados, las agencias y centros educativos.	Los demás organismos y centros desarrollan proyectos dirigidos a los jóvenes.
<b>Objetivo Propósito</b>	Las capacidades de nuestro centro educativo para ejecutar proyectos que cubran necesidades básicas de los alumnos aumentaron.	Los proyectos de nuestro centro educativo tienen 100 nuevos alumnos beneficiarios en los próximos dos años. El 70% de los proyectos diseñados por estos educadores han sido financiados en su totalidad.	Informes disponibles del centro educativo. Los resultados de encuestas sobre el nivel de satisfacción.	Existen financiadores interesados en las iniciativas del centro educativo.
<b>Resultados esperados</b>	El centro posee un equipo de educadores especializado en análisis planificación de proyectos.	Al menos 20 educadores del centro son capaces de formular proyectos en los próximos dos años	Informes de evaluación de los gerentes de proyectos. Informes de la dirección del centro. Memoria del centro.	
<b>Actividades</b>	Realización de 1 taller de cuatro días de duración por 20 educadores sobre el enfoque del marco lógico.	<b>Recursos y coste</b> -3 computadoras x 900 USD un especialista en EML x 100 USD -sala para formación x 100 USD -material formativo x 150 USD, etc.	<b>Fuentes de los recursos</b> -Donaciones autoridades locales -Subvenciones agencias Internacionales -Fondos propios del centro, etc.	<b>Condiciones previas</b> El Ministerio de Educación permite la iniciativa y mantiene durante todo el proyecto su compromiso y apoyo al centro

**Caso práctico.- Elabore su propia matriz de planificación entorno a un problema cotidiano**

Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos y riesgos
<b>Meta Global</b>			
<b>Objetivo Propósito</b>			





# PROYECTO DE REFORZAMIENTO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA

Componente de Capacitación

## ● ● ● **Módulo: Formulación y gestión de proyectos**



●●● Módulo:

# Formulación y gestión de proyectos

	Página
●●● Introducción	118
●●● La Gestión del Ciclo del Proyecto	118
-El enfoque integrado de la Gestión del Ciclo del Proyecto	118
-Limitaciones de la Gestión del Ciclo del Proyecto	121
●●● Los niveles de la planificación	122
-El proceso de planificación del proyecto	125
Análisis de la situación	126
Paso 1. Análisis de las partes interesadas	128
Paso 2. El análisis interno	129
Paso 3. Análisis de los problemas	131
Paso 4. Análisis de los objetivos	132
Paso 5. Análisis de las estrategias	132
Formulación	133
Paso 6. La meta global	136
Paso 7. El objetivo del proyecto	136
Paso 8. Los resultados esperados del proyecto	137
Paso 9. Las actividades del proyecto	137
Paso 10. Recursos, fuentes y costes	137
Paso 11. Condiciones previas, factores externos y riesgos	138
Paso 12. Diseñando el sistema de evaluación	138
Paso 13. Análisis de la sostenibilidad	140
Paso 14. El plan de acción del proyecto	142
Paso 15. El presupuesto del proyecto	143
Ejecución y gestión	143
Evaluación	145
●●● Glosario	146
●●● Bibliografía y referencias	150





Si existen dudas sobre la calidad de la información existente, el/los gestor/es podrán llevar a cabo un proceso de identificación adecuado que incluirá las siguientes tareas:

- redactar los términos de referencia;
- identificar y contratar un moderador y, si fuera necesario, organizar un taller participativo con los actores claves implicados;
- y verificar e incorporar las lecciones relevantes aprendidas de las evaluaciones, etc.

Finalmente, el/los gestor/es deben asegurar que los que tomarán las decisiones estén, en principio, de acuerdo con la idea del proyecto elegido y con sus beneficiarios.

### c) Formulación

Un estudio de viabilidad puede llevarse a cabo durante esta fase. Si es éste el caso, el/los gestor/es necesitan:

- formular los términos de referencia;
- seleccionar el equipo que va a llevar a cabo el estudio
- formular la propuesta de proyecto;
- y controlar la adecuada ejecución del estudio de viabilidad.

Una vez finalizado, el/los gestor/es valorarán tanto la calidad del estudio de viabilidad como la de la propuesta de proyecto.

El paso siguiente será obtener el compromiso formal de la agencia que lo llevará a cabo (p.ej. un ministerio, ONG, etc.), las autoridades locales y otros agentes implicados.

Si la propuesta es aceptada, el/los gestor/es puede que tengan que traspasar la información presentada en el estudio y en la propuesta de proyecto al formato requerido por el posible donante (p.ej. ECHO); verificar el presupuesto y el diseño técnico; y presentar la propuesta a las personas responsables de la decisión final.

### d) Financiación

Esta fase trata de aquellos aspectos relativos a la identificación de las fuentes de ingresos para cubrir el presupuesto. El/los gestor/es deben iniciar y hacer un adecuado seguimiento del proceso de “venta” de la propuesta; negociar las condiciones previas y factores externos que afectan a ésta tanto con las agencias que la ejecutarán como con las autoridades locales; y por último, preparar un acuerdo para la financiación del proyecto con ellas.

### e) Ejecución

Durante esta fase, el/los gestor/es deben asegurarse de que los agentes que van a ejecutar el proyecto preparan un plan de acción. A menudo es útil en este momento organizar un taller participativo de lanzamiento del proyecto para conseguir un entendimiento entre los diferentes actores sobre el plan de acción detallado, las responsabilidades, asignación de los recursos, elaboración de informes, seguimiento y evaluación, etc.



- a. El análisis de problemas produce a menudo pobres resultados ya que el centrarse desde el principio en los aspectos negativos pervierte el resto del proceso del marco lógico. Como consecuencia, se limita una visión general de todas las posibles soluciones.
  - b. En ciertas culturas se considera inapropiado criticar o discutir abiertamente sobre los problemas existentes. En estos casos, el mismo hecho de comenzar con un análisis de los problemas puede constituirse en un serio obstáculo para el proceso.
  - c. No es nada aconsejable comenzar con un análisis de los problemas en aquellas situaciones donde existe un alto grado de incertidumbre o aquellas donde no se puede lograr un acuerdo sobre cuál es el problema principal. Como el Enfoque del Marco Lógico asume que la naturaleza de los problemas puede directamente determinarse al principio del proceso de planificación; no permite un estilo experimental de proyectos que intenten aprender de la experiencia.
2. Algunos gestores de proyectos consideran que el establecimiento de un marco lógico y la adopción del enfoque integrado responde a un ejercicio formal y tecnocrático que no se puede aplicar en todas las circunstancias. Otros piensan que a menudo es desarrollado y usado de forma muy rígida. Esto puede limitar el pensamiento innovador y la gestión adaptativa.
  3. Con frecuencia, los marcos lógicos se elaboran después de que el proyecto haya sido diseñado en lugar de usarse como la base para su diseño. Este uso tardío del marco lógico en el proceso de diseño de un proyecto se debe a menudo a la falta de comprensión del enfoque; a esto también se debe el que los marcos lógicos sean raramente considerados como una herramienta de planificación por los gestores de proyectos.
  4. El Enfoque del Marco lógico se percibe como un requisito de las agencias financiadoras y no como una herramienta de diseño o gestión de proyectos.

Como respuesta general a estas objeciones, debemos tener en cuenta que cada marco lógico es el fruto del análisis realizado en un momento determinado del ciclo del proyecto y por tanto, refleja nuestros conocimientos y preocupaciones en ese momento. Así, los marcos lógicos deben ser adaptados a situaciones cambiantes y, además, cualquier marco lógico debe contar con suficientes datos fiables y con un análisis tanto de la situación interna de la organización como la externa.

## LOS NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN

Frecuentemente la planificación se considera un ejercicio difícil, complicado e inaccesible; un tema reservado para técnicos especializados y específicamente preparados para ello. Pero en realidad todos planificamos cada día en nuestra vida cotidiana: ¿quién no ha decidido nunca mudarse de casa u organizar una fiesta o un viaje?. En todos estos casos tenemos que planificar qué queremos hacer, con qué y con quién lo haremos y qué pasos seguiremos para hacerlo.

En definitiva, planificar es elegir entre las diferentes líneas de acción disponibles y priorizar los pasos a seguir para cambiar de forma positiva una situación determinada. Pero también tenemos ciertas limitaciones: para cambiar la situación disponemos de tiempo y recursos (humanos, financieros y materiales) limitados. Planificar es una consecuencia directa de estas dos limitaciones una vez que hemos decidido mejorar o resolver una situación problemática y por esto la planificación es crucial en organizaciones pequeñas con capacidad limitada.

Aunque casi todo puede ser planificado, ni podemos planificar todo del mismo modo ni las aplicaciones de la planificación son siempre las mismas. Existen diferentes niveles de la planificación que se establecen en función del tipo de objetivos que motivan el proceso de planificación:

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica está centrada en objetivos generales y refiere a los fines o líneas de acción globales. Este nivel estratégico constituye el marco de referencia para las acciones futuras de una organización, cubre un largo plazo de tiempo (tres o cuatro años como mínimo) y está configurado por los siguientes elementos:

- El Fin orientador de la acción global (p.ej. de toda la acción de nuestra organización).
- Los objetivos generales de esta acción global.
- Los sectores prioritarios de intervención (p.ej. infancia, juventud, personas mayores, toxicómanos, población en general, etc.)
- La estructura organizativa de que se disponga.
- La infraestructura y canales de información de que se dispongan.
- Los plazos de tiempo para desarrollarla.
- Los mecanismos de evaluación establecidos.

Este nivel de la planificación es muy importante para un gestor de proyectos y su equipo ya que constituye su referencia principal a la hora de diseñar, ejecutar y evaluar cualquier intervención.

### **Planificación Operativa**

La planificación operativa se refiere a objetivos específicos, dirigidos a poner en práctica acciones concretas para poder llevar a cabo lo establecido por el plan estratégico de la organización. Por tanto, este nivel de la planificación cubre el medio y el corto plazo (p.ej. un año, varios meses o semanas) y es el que más utilizamos en nuestro trabajo cotidiano.

Planificar a nivel operativo implica trasladar nuestros planteamientos teóricos u objetivos generales, ya estén reflejados en un plan estratégico o sólo a nivel mental, a resultados prácticos. Para lograr llevar nuestros objetivos a la práctica debemos pensar cuidadosamente los pasos a seguir. Para hacer operativa una estrategia se deben diseñar y llevar a cabo acciones con diferentes niveles de complejidad.

### **Tareas**

Las acciones más simples y concretas que requieren poco esfuerzo (pocos recursos), pero que son necesarias para realizar cualquier acción mayor. Por ejemplo, redactar una carta o comprobar un horario.

**Actividad**

Una actividad es la suma de varias tareas que persiguen lograr el mismo objetivo. Las actividades son las unidades mínimas de acción que se pueden planificar. Por ejemplo, diferentes tareas como redactar una carta, comprobar un horario, realizar algunas llamadas de teléfono, etc. pueden constituir juntas la actividad de organizar una reunión.

**Proyecto**

Un proyecto es un conjunto de actividades concatenadas y organizadas que se llevan a cabo para la consecución del mismo objetivo. Normalmente nos referimos a este nivel de la planificación operativa ya que es el más manejable para equipos pequeños en periodos de tiempo medios y cortos. P.ej. un proyecto de un taller ocupacional para jóvenes puede incluir la organización de una reunión (ver “actividad”) junto a otras actividades tales como el diseño de un manual, elaborar un cronograma o alquilar unos locales para el taller, etc.

**Programa**

Un programa es un conjunto de proyectos conectados entre sí para la consecución de un mismo objetivo. La mayoría de las organizaciones también trabajan bastante a este nivel ya que normalmente, los proyectos diseñados forman parte de un programa mayor que ha sido elaborado previamente.

Por ejemplo, el proyecto del taller ocupacional mencionado anteriormente, junto a otros posible proyectos tales como una campaña preventiva, un intercambio de jóvenes, etc. pueden constituir un programa de prevención de la violencia entre los jóvenes.

**Plan**

Un plan es el marco de referencia que engloba a varios programas (y sus respectivos proyectos, actividades y tareas) que conjuntamente nos permitirán alcanzar un objetivo más general (que a su vez es parte de la estrategia de la organización). Los planes sectoriales de un ministerio o el de las distintas divisiones de una organización, etc. son ejemplos de este nivel.

El siguiente gráfico puede ayudar a comprender mejor la conexión entre los diferentes niveles de la planificación:

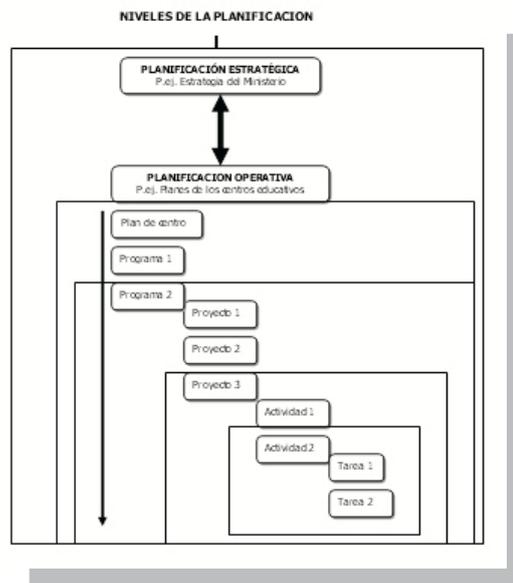


Gráfico 2





- Estudios llevados a cabo por consultores que responderán a las preguntas que estos realicen;
- Entrevistas con representantes de los grupos y organizaciones implicados que mostrarán las distintas sensibilidades y percepciones;
- Estudios, documentación, estadísticas, etc. que se pueden obtener de varias fuentes; y las herramientas disponibles en el mercado o desarrolladas por otras organizaciones tales como herramientas para la evaluación de las capacidades e indicadores de desempeño, evaluación de la vulnerabilidad, cuestionarios de autoevaluación, etc. ayudarán al equipo en su análisis de la situación.

Por todo lo expuesto anteriormente, es importante combinar distintas fuentes de información y herramientas para obtener la visión más completa de la realidad.

Cualquier análisis de la situación que llevemos a cabo (con independencia del método o herramientas utilizados) debe cumplir los siguientes criterios básicos:

- Ser útil, orientada a la acción y permitir al equipo tomar decisiones sobre cómo intervenir.
- Orientada al progreso, a la mejora de la situación existente.
- Ser participativa teniendo en cuenta los puntos de vista de las distintas partes interesadas.
- Incluir el autodiagnóstico, la identificación de las propias capacidades de la agencia o grupo que pretende llevar a cabo la intervención.
- Ser comprensible para todas las partes interesadas.
- Permitir la creatividad necesaria para planificar aquellos cambios necesarios para mejorar la situación.
- Incluir datos cuantitativos y cualitativos.
- Incluir tanto información objetiva como subjetiva.

En este módulo proponemos cuatro pasos para analizar una situación determinada en la que un equipo pretende intervenir. Estos pasos muestran una opción de trabajo que ya ha sido probada con éxito anteriormente, pero puede ser complementada por cualquier otra metodología que el equipo considere apropiada.

Los pasos sugeridos son:

- Análisis de las partes interesadas
- Análisis Interno
- Análisis de los problemas
- Análisis de los objetivos

Una vez se hayan cumplido estos cuatro pasos, el equipo podrá pasar al análisis más global de la estrategia propuesta.

### Paso I. Análisis de las partes interesadas

Lo primero que necesitamos hacer es identificar y elaborar una lista con todas las partes interesadas (personas, instituciones, grupos, organizaciones, etc.), todos los agentes implicados o que son afectados por la situación ante la que el equipo quiere intervenir.

Una vez han sido identificadas todas las partes interesadas, el equipo debe conocer cuáles son sus problemas, sus intereses, las conexiones existentes entre ellos, etc. Para facilitar esta labor se puede usar el siguiente cuadro:

ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS				
	Instituciones	Colectivos diana	Otros	
	Parte interesada 1	Parte interesada 2	Parte interesada 3	Parte interesada 4
Problemas				
Intereses				
Potencialidades				
Interacción				
Acciones de otros				
Acciones de nuestra organización				

Gráfico 4

El equipo puede organizar una sesión donde participen agentes externos, beneficiarios potenciales, consultores, etc. para rellenar el cuadro y acordar quiénes son las principales partes interesadas:

- Instituciones que potencialmente estarían implicadas en el proyecto: como la organización que lo realizaría, cualquier otra organización, agencia de oficial, algún ministerio implicado, etc.
- Colectivos diana, como por ejemplo, determinados grupos vulnerables o beneficiarios potenciales tales como población menor de 30 años o los trabajadores de un sector específico, etc.
- Otros, como por ejemplo, determinadas asociaciones o grupos locales tales como escuelas, ONG locales, líderes comunitarios, los medios de comunicación, etc.

Una vez que el equipo haya seleccionado aquellas partes interesadas que considera más importantes para su trabajo futuro (podemos usar como ejemplo, de entre los grupos mencionados anteriormente, la población menor de 30 años de edad), es el momento de identificar por cada una de ellas cuáles son sus principales:





Gráfico 5

Un DAFO puede revelar obstáculos ocultos para la ejecución de un proyecto, especialmente cuando los participantes en el análisis provienen de diferentes departamentos o áreas geográficas en una misma organización. Del mismo modo, puede ayudarnos a identificar elementos positivos que puede que no sean evidentes en un primer momento. Usado adecuadamente, un DAFO puede generar información valiosa de un modo rápido.

Para asegurar el mejor resultado posible en una análisis como éste, es importante que el grupo sea lo más representativo posible, incluyendo a personas tanto de los diferentes niveles y actividades de la organización - sede central y filiales, directivos y personal, hombres y mujeres, jóvenes y mayores, personal nuevo y experimentado- como de sus diferentes áreas de trabajo. Para favorecer la inclusión de temas internos difíciles de tratar, el facilitador debe mostrarse neutral (tipo consultor externo).

También con este propósito a veces es importante que se asegure la confidencialidad de las opiniones, para ello se utilizarán tarjetas (que son anónimas) en lugar de intervenciones orales o exponiendo las opiniones acordadas por el grupo en conjunto en lugar de las opiniones individuales.

El facilitador puede dirigir las discusiones del grupo y utilizar de varias maneras los resultados de estas discusiones para el análisis de un proyecto, por ejemplo:

Dirigir una “discusión guiada”: ¿qué nos dicen estos resultados?, ¿qué decisiones debemos tomar?, ¿estamos preparados para realizar el proyecto?, si es así, ¿qué debemos hacer primero? Si no, ¿qué necesitamos hacer antes de comenzar con el proyecto?, etc.

Si comenzamos organizando una “tormenta de ideas” sobre la situación global de la organización, el DAFO puede generar gran cantidad de información, alguna de la cual puede ser contradictoria. Además, no todo lo que surge durante una sesión DAFO puede ser considerado datos objetivos ya que, por el contrario, pueden estar basados en la falta de conocimiento o estar influenciados por emociones o experiencias personales. Aún así, estos datos pueden ser útiles para identificar otras áreas de interés.



#### Paso 4. Análisis de los objetivos

Una vez discutidas las causas y los efectos de los problemas y alcanzado un acuerdo sobre el árbol de problemas, el siguiente paso será analizar los objetivos. Para ello, el equipo de trabajo seguirá un procedimiento similar al seguido en el paso 3 para elaborar un “árbol de objetivos”. Una vez más, el equipo debe intentar asegurar la implicación de todas las partes interesadas principales utilizando una metodología participativa.

El árbol de objetivos nos ayudará a:

- describir la situación futura una vez que los problemas hayan sido remediados;
- identificar los objetivos posibles y verificar su jerarquía; y a
- ilustrar de un modo gráfico las relaciones medios/fines en un diagrama (el árbol).

Si en el paso 3, el árbol de problemas se usaba para establecer las relaciones causa-efecto entre los aspectos negativos de una situación determinada, en este nuevo ejercicio, los objetivos se identifican convirtiendo las situaciones negativas en metas positivas. Por ejemplo, si en el árbol de problemas hemos identificado como un aspecto negativo un sistema sanitario pobre, este mismo aspecto aparecerá como un sistema sanitario mejorado en el árbol de objetivos. Al igual que hicimos en el paso 3, el máximo de partes interesadas deben contribuir a este ejercicio, como mínimo el equipo planificador al completo y aquellos personas de la organización que estén implicados. El equipo debe llegar a un acuerdo sobre un diagrama de medios / fines que ponga en términos positivos lo reflejado en el anterior árbol de problemas.

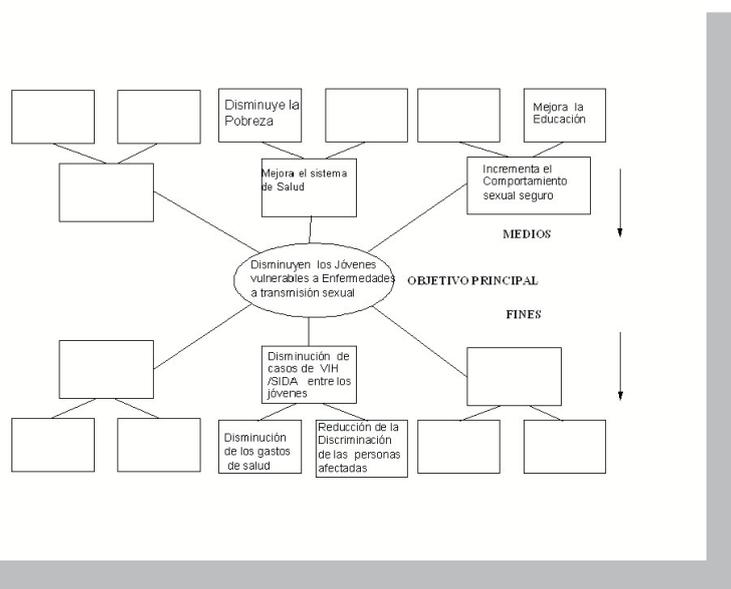


Gráfico 7

#### Paso 5. Análisis de las estrategias

Llegados a este punto, el equipo posee una visión completa sobre la situación que incluye: cuáles son las principales partes implicadas y sus intereses; un acuerdo sobre los principales problemas y la relaciones entre ellos y la identificación de los posibles objetivos. Ahora el equipo está en disposición de dar el siguiente paso: analizar las estrategias posibles.



### La matriz de planificación del marco lógico

Aunque existen muchos métodos, enfoques, técnicas y herramientas para programar un proyecto, sugerimos el uso de la matriz de planificación del marco lógico (en adelante marco lógico). Esta es una conocida herramienta que ha sido empleada con éxito durante años y además, es la metodología más popular entre la mayoría de las agencias oficiales y donantes. El marco lógico está compuesto por un conjunto de conceptos que describen de modo operativo y en un formato de matriz los aspectos más importantes de un proyecto. También nos ayuda a comprobar si el proyecto ha sido bien diseñado y facilita un mejor seguimiento y evaluación de éste.

El marco lógico debe tener en cuenta toda la información recogida y consensuada por el equipo hasta el momento; es el resultado lógico de los pasos anteriores y refleja un resumen de:

- POR QUÉ una intervención (p.ej. un proyecto) debe llevarse a cabo;
- QUÉ se espera lograr con la intervención;
- CÓMO a través de la lógica de la intervención se van a alcanzar los resultados;
- CUÁNDO se va a ejecutar la intervención;
- CUÁLES son los factores externos cruciales para el éxito de la intervención; y
- CUÁNTO será el costo de la intervención.

El siguiente gráfico muestra cómo está estructurada la matriz del marco lógico:

**Matriz de planificación del marco lógico**

	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos/Riesgos
Meta global			
Objetivo del proyecto			
Resultados esperados			
Actividades	Recursos	Fuentes de los recursos	Condiciones previas

Gráfico 9





### **Paso 8. Los resultados esperados del proyecto**

Los resultados esperados son los beneficios sostenibles que los colectivos diana/beneficiarios obtendrán gracias a la ejecución de las actividades del proyecto. Es con la realización de las actividades y consecución de los resultados que logramos el objetivo del proyecto. Para enfatizar desde el principio que el equipo logrará los resultados esperados, éstos deben siempre redactarse como si ya hubieran sido alcanzados.

Para saber cuántos y cuáles deben ser los resultados esperados necesarios para alcanzar el objetivo del proyecto, debemos aplicar dos criterios:

- 1.- Cada uno de los resultados esperados identificados debe ser necesario para lograr el objetivo del proyecto.
- 2.- Podemos detener la identificación de resultados una vez que consideramos que los resultados esperados ya identificados son suficientes para lograr el objetivo del proyecto.

Debemos evitar confundir “resultados esperados” con los “servicios” o “productos” resultantes de la realización de las actividades del proyecto, ya que éstos últimos no aseguran que alguien los reciba o sea su beneficiario.

Un ejemplo:

Resultado esperado: El centro posee un equipo de educadores especializado en análisis y planificación de proyectos.

Indicadores p.ej.: Al menos 20 educadores del centro son capaces de formular proyectos en los próximos dos años.

Fuente de verificación: Informes de evaluación de los gerentes de proyectos; Informes de la dirección del centro y memoria del centro.

### **Paso 9. Las actividades del proyecto**

Las “Actividades” hacen referencia a todo aquello que debe hacerse para lograr los resultados esperados y, en consecuencia, el objetivo del proyecto. Una actividad está compuesta por varias tareas concretas que pretenden alcanzar un mismo objetivo. Por ejemplo:

Actividad: Realización de 1 taller de cuatro días de duración para 20 educadores sobre el enfoque del marco lógico.

### **Paso 10. Recursos, sus fuentes y costos**

Los recursos son los materiales y medios necesarios para ejecutar las actividades programadas y así lograr los resultados esperados del proyecto. En este apartado se incluyen el personal necesario (número y perfiles), equipos, locales, asistencia técnica, fondos, servicios contratados, etc. Por ejemplo:

Recursos: 3 computadoras; un especialista en EML; sala para formación; Material formativo, etc.

Fuentes: Donaciones procedentes de autoridades locales, de otras agencias, ministerios (especificando cuáles), etc.

Costos: Especificar el costo estimado para cada uno de los recursos identificados y la divisa utilizada.

## Paso 11. Condiciones previas, factores externos y riesgos.

En primer lugar deben de identificarse las condiciones previas existentes que tienen que cumplirse antes de comenzar el proyecto por lo que se tomarán las medidas necesarias que las aseguren.

Tras las condiciones previas, debemos identificar si existen factores externos (algo que debe pasar) y/o riesgos (algo que debe ser evitado) que, estando fuera del control del proyecto (y del equipo), son cruciales para realizar las actividades, para lograr los resultados esperados y el objetivo del proyecto y para contribuir a la meta global.

Estos factores afectan principalmente a las actividades, resultados y objetivo del proyecto.

Por ejemplo:

Condición previa para iniciar el proyecto: El Ministerio de Educación permite la iniciativa y mantienen durante todo el proyecto su compromiso y apoyo (p.ej. facilitando permisos, colaborando activamente, coordinándose, etc.) .

Factor externo a nivel del objetivo del proyecto: Existen financiadores interesados en las iniciativas del centro educativo, etc. (puede que se identifiquen uno o varios factores externos en cada uno de los niveles: resultados objetivo y meta global).

Si usamos todos los ejemplos expuestos hasta ahora, la matriz de planificación final sería así:

Ejemplo de matriz de planificación del enfoque del marco lógico.

	Descripción	Indicadores □	Fuentes de verificación	Factores externos y riesgos
<b>Meta Global</b>	La vulnerabilidad de los jóvenes en la comunidad se redujo	Los programas de gobierno y agencias y centros educativos dirigidos a los jóvenes aumentaran en un 20% durante los próximos dos años.	Informes disponibles de los organismos implicados, las agencias y centros educativos.	Los demás organismos y centros desarrollan proyectos dirigidos a los jóvenes
<b>Objetivo Propósito</b>	Las capacidades de nuestro centro educativo para ejecutar proyectos que cubran necesidades básicas de los alumnos aumentaron.	Los proyectos de nuestro centro educativo tienen 100 nuevos alumnos beneficiarios en los próximos dos años. El 70% de los proyectos diseñados por estos educadores han sido financiados en su totalidad.	Informes disponibles del centro educativo. Los resultados de encuestas sobre el nivel de satisfacción.	Existen financiadores interesados en las iniciativas del centro educativo
<b>Resultados esperados</b>	El centro posee un equipo de educadores especializado en análisis planificación de proyectos.	Al menos 20 educadores del centro son capaces de formular proyectos en los próximos dos años.	Informes de evaluación de los gerentes de proyectos. Informes de la dirección del centro. Memoria del centro.	
<b>Actividades</b>	Realización de 1 taller de cuatro días de duración para 20 educadores sobre el enfoque del marco lógico.	<b>Recursos y coste</b> 3 computadoras x 900 USD un especialista en EML x 1000 USD sala para formación x 100 USD Material formativo x 150 USD ETC.	<b>Fuentes de los recursos</b> Donaciones autoridades locales Subvenciones agencias internacionales. Fondos propios del centro ETC.	<b>Condiciones previas</b> El ministerio de educación permite la iniciativa y mantiene durante todo el proyecto su compromiso y apoyo al centro.

Gráfico 10

## Paso 12. Diseñando el sistema de evaluación

Durante la misma fase de formulación, el equipo debe diseñar un sistema de seguimiento y evaluación que pueda ser aplicado durante todas las fases del proceso. Este sistema debe ejecutarse llevando a cabo las medidas programadas para cada fase. Así, el sistema de seguimiento y evaluación debe incluir medidas que permitan evaluar los siguientes aspectos:



### **Paso 13. Análisis de la sostenibilidad.**

Los proyectos deben revisarse para asegurar que son sostenibles antes de que sean llevados a cabo. Podemos decir que un proyecto es sostenible cuando puede producir beneficios al colectivo diana elegido por un largo periodo de tiempo una vez finalizadas las ayudas de los principales donantes/financiadores.

Estos son los factores que deben tenerse en cuenta cuando preparamos la ejecución de un proyecto:

- Medidas de apoyo políticas. Se necesitan establecer políticas específicas de apoyo al proyecto?
- Aspectos socioculturales. Éstos tienen un impacto tanto en la motivación como en la participación. Describen medidas para promover la participación de todas las partes interesadas.
- Enfoque de género. Se refiere a la lista de comprobación que aparece más abajo.
- Capacidad institucional y de gestión.
- Aspectos medioambientales. ¿Tendrá el proyecto algún impacto ambiental que necesite ser controlado?, ¿qué medidas de protección necesitan ponerse en marcha y por lo tanto, ser presupuestadas?, etc.
- Tecnología adecuada. ¿Es culturalmente apropiada la tecnología utilizada?, ¿se tienen en cuenta en el proyecto las tecnologías/modos de trabajo ya existentes?, ¿se tienen en cuenta las distintas necesidades de los hombres y las mujeres?, etc.
- Aspectos económicos y financieros. Pej. ¿Quién cubrirá los gastos corrientes, de mantenimiento y depreciación de la moneda, entre otros?
- Gestión del riesgo. Describe cómo los factores externos y riesgos identificados en el marco lógico serán controlados y los pasos que se seguirán para minimizar, lo más posible, estos riesgos para el proyecto.
- Estrategias de salida. Si el proyecto necesita al principio una intervención o gestión externa, hay que describir cómo se piensa transferir de forma progresiva el control completo y la gestión del proyecto a las partes interesadas que corresponda (beneficiarios, autoridades locales, etc.).

#### **Lista de comprobación del enfoque de género**

En el análisis de la situación:

- Examinar los roles/relaciones de género en el área donde las actividades se van a llevar a cabo.
- Comprender los problemas de la mujer y del hombre desde su propia perspectiva y considerar las diferencias de edad, discapacidades, socioeconómicas y étnicas.

En la formulación:

- Asegurar que la propuesta trata los problemas relativos al enfoque de género identificados durante el análisis de la situación.
- Nuestro proyecto incorpora los puntos de vista de las mujeres y de los hombres asegurando que ambos grupos están representados.
- Comprobar si el presupuesto del proyecto incluye las actividades necesarias para destacar eficazmente el enfoque de género en todo el proceso.

-Identificar indicadores que tengan en cuenta el enfoque de género.

-Usar indicadores del tipo: cómo las mujeres han contribuido en las discusiones y decisiones; cuál ha sido su relación con los cambios de políticas para la mejora de su situación; si ha habido algún cambio en el control del proyecto por parte de las mujeres y si han tenido acceso a los recursos, etc..

**Ejecución:**

-Asegurar una adecuada participación de ambos sexos en la ejecución del proyecto.

-Asegurar que la participación de las mujeres no es simplemente un aumento de trabajo, sino que implica una implicación activa en la toma de decisiones.

**Evaluación:**

-Evaluar el diferente impacto que el proyecto puede tener en cada uno de los sexos.

-Incluir el enfoque de género y/o las mujeres en el equipo de evaluación y en sus términos de referencia.

**Comprobando la lógica del marco lógico.**

Antes de comenzar la ejecución del proyecto, la lógica de la intervención debe comprobarse como otro indicador de sostenibilidad y pertinencia. La matriz de planificación debe ser “lógica”, p.ej. tiene que existir una estrategia básica sustentando el proyecto a lo largo de todos los pasos del marco lógico para contribuir a la meta global. Para comprobar la lógica de la intervención podemos usar el siguiente procedimiento:

**Comprobando la lógica del marco lógico...**

	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos
<b>ENTONCES</b> Meta Global			<b>SI</b>
<b>ENTONCES</b> Objetivo del proyecto			<b>SI</b>
<b>ENTONCES</b> Resultados esperados			<b>SI</b>
<b>ENTONCES</b> Actividades	<b>Y Recursos</b>	<b>DE LAS fuentes</b>	<b>SI</b> Condiciones previas

Gráfico 11

El diagrama anterior debe leerse de la manera siguiente:

1. Una vez que las condiciones previas se han cumplido y los recursos necesarios están disponibles, entonces las actividades pueden llevarse a cabo.
2. Cuando las actividades se han realizado y los factores externos que los afectan se han cumplido (o no, en el caso de riesgos) entonces los resultados esperados se lograrán.
3. Si los resultados se lograron y los factores externos a este nivel se han cumplido, entonces el objetivo del proyecto ha sido alcanzado.
4. Una vez el objetivo del proyecto está cumplido y los factores externos de este nivel también, entonces el proyecto contribuirá a lograr la meta global.
5. Si el equipo descubre que esta lógica no puede establecerse claramente, entonces se deben tomar las medidas adecuadas para el restablecimiento de la conexión entre todos los elementos del marco lógico, incluyendo la revisión de todo el proceso de planificación para comprobar su viabilidad.

#### Paso 14. El plan de acción del proyecto

Es en este momento cuando todas las actividades identificadas y recogidas en la matriz de planificación necesitan ser distribuidas en el periodo de tiempo previsto para todo el proceso de planificación del proyecto. El equipo debe establecer una conexión entre las actividades elaborando un plan de acción que asegure que todas las actividades encajan en el calendario disponible.

Existen muchas herramientas disponibles que nos ayudan a visualizar la totalidad del plan de acción a través de gráficos, cuadros, etc. De todos modos, para reflejar el plan de acción sugerimos que se utilice un cuadro como el siguiente :

CRONOGRAMA ANUAL												
Actividades del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Resultado esperado 1</b>												
Actividad 1.1												
Actividad 1.2												
<b>Resultado esperado 2</b>												
Actividad 2.1												
Actividad 2.2												
<b>Resultado esperado 3</b>												
Actividad 3.1												
Actividad 3.2												
<b>Análisis, seguimiento y evaluación</b>												
<b>Seguimiento</b>												
<b>Evaluación intermedia y/o final</b>												

Gráfico 12





Organigramas para distribuir responsabilidades entre los miembros del equipo. Presupuestos, distribuidos por meses, comparando el presupuesto planificado y su ejecución real, etc.

## **Evaluación**

Como ya se dijo al principio del módulo, la evaluación no es la conclusión del proceso de planificación del proyecto. Solo una evaluación continua durante todas las fases del proceso facilitará al equipo información a tiempo sobre el progreso del proyecto y le permitirá prevenir activamente errores y desviaciones sobre lo planificado.

Durante la fase de formulación, el equipo tuvo que diseñar un sistema de seguimiento y evaluación que sería aplicado durante todo el proceso (ver paso 12). Este sistema tiene que ejecutarse como se programó poniendo en práctica las medidas que se establecieron para cada fase o sea

- antes de la ejecución
- durante la ejecución (seguimiento)
- después de la ejecución

Para terminar, recordar que la evaluación “después” no es una evaluación “final”; ésta debe considerarse el punto de inicio para un nuevo proceso de planificación, ya que los resultados de esta evaluación permitirán al equipo incorporar mejoras y por tanto aumentar la calidad y eficacia de sus intervenciones futuras para continuar mejorando la realidad de las personas vulnerables.





**Parte interesada.** Cualquier individuo, grupo de personas, instituciones públicas o privadas que pueden tener una relación con el proyecto/programa. Pueden -directa o indirectamente, positiva o negativamente- afectar o verse afectadas por el proceso de planificación y/o por los resultados de nuestra intervención. Normalmente deben de considerarse diferentes subgrupos.

**Partes interesadas, análisis de las.** Identificar y elaborar una lista con todas las partes interesadas (personas, instituciones, grupos, organizaciones, etc.), todos los agentes implicados o que son afectados por la situación ante la que el equipo quiere intervenir. Una vez han sido identificadas todas las partes interesadas, el equipo debe conocer cuáles son sus problemas, sus intereses, las conexiones existentes entre ellos, etc. Las conclusiones de este análisis se integran posteriormente en el diseño del proyecto.

**PERT/CPM, diagrama de.** Siglas de las respectivas traducciones en inglés de “Técnica de evaluación y revisión de un programa” y de “Método del camino crítico”. Es un método para presentar gráficamente la secuencia de actividades críticas conectando tareas en relación a sus fechas de ejecución.

**Problemas, análisis de.** Una investigación estructurada de los aspectos negativos de una situación para poder establecer cuáles son causas y cuáles efectos. El resultado de este análisis es el árbol de problemas.

**Problemas, árbol de.** Representación en forma de diagrama de los resultados del análisis de problemas mostrando la relación causa-efecto entre ellos.

**Programa.** Conjunto de proyectos conectados entre sí para la consecución de un mismo objetivo.

**Proyecto.** Conjunto de actividades concatenadas y organizadas que se llevan a cabo para la consecución del mismo objetivo.

**Proyecto, objetivo del.** El objetivo que el proyecto pretende lograr en solitario, sin la intervención de otros proyectos. Es el objetivo final que cumpliremos una vez hayamos ejecutado el proyecto. Con el cumplimiento del objetivo del proyecto debemos contribuir directamente al logro de la meta global.

**Proyecto, propósito del.** Ver “Objetivo del proyecto”.

**Relevancia.** Si los objetivos del proyecto responden tanto a los problemas reales, necesidades y prioridades de los colectivos diana y beneficiarios a los que el proyecto esta dirigido como al medio ambiente y entorno político en el que se va a llevar a cabo.

**Resultados esperados.** Los beneficios sostenibles que los colectivos diana/beneficiarios obtendrán gracias a la ejecución de las actividades del proyecto. Es con la realización de las actividades y consecución de los resultados que logramos el objetivo del proyecto.

**Riesgos.** Son factores externos, hechos que, que estando fuera del control del proyecto (y del equipo), pueden afectar al éxito del proyecto. Se formulan de forma negativa.

**Seguimiento.** Llevamos a cabo un seguimiento para minimizar los riesgos potenciales de desviación sobre lo planificado y los gastos inesperados. Para ello debemos establecer una serie de mecanismos que nos ayuden a controlar el proceso de ejecución y a medir regularmente los resultados que se van obteniendo.



## **BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS**

Comisión Europea. Oficina de Cooperación EuropeAid. Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto. Bruselas: marzo 2001.

GTZ. Materiales de trabajo del ZOPP . Introducción al método. Tablas de presentación. Frankfurt: GTZ, 1987.

NORAD. El enfoque del marco lógico. Manual para una planificación orientada por objetivos. Oslo: 1993.

Organización para la cooperación y el desarrollo económico. (OCDE). Principios para la valoración de proyectos. París: Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), 1988.

### **Sitios web recomendados**

Comisión Europea. Oficina de Cooperación EuropeAid.: <http://europa.eu.int/comm/europeaid>

MDF Management for Development Foundation Consultancy Services:  
<http://www.mdf.nl/Con-plabud.htm>

Oxfam: <http://www.oxfam.org.uk/policy/gender/99jul/799asse.htm>  
PCM Group. Process Consultants and Moderators: <http://www.pcm-group.com>



