

TALLER

FORMACIÓN DE ESTRUCTURADORES PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

Facilitadores:

HELMAN QUESADA MENDEZ y JULIETH RUIZ ZUÑIGA
helmanquesada@yahoo.com y nazzly@hotmail.com

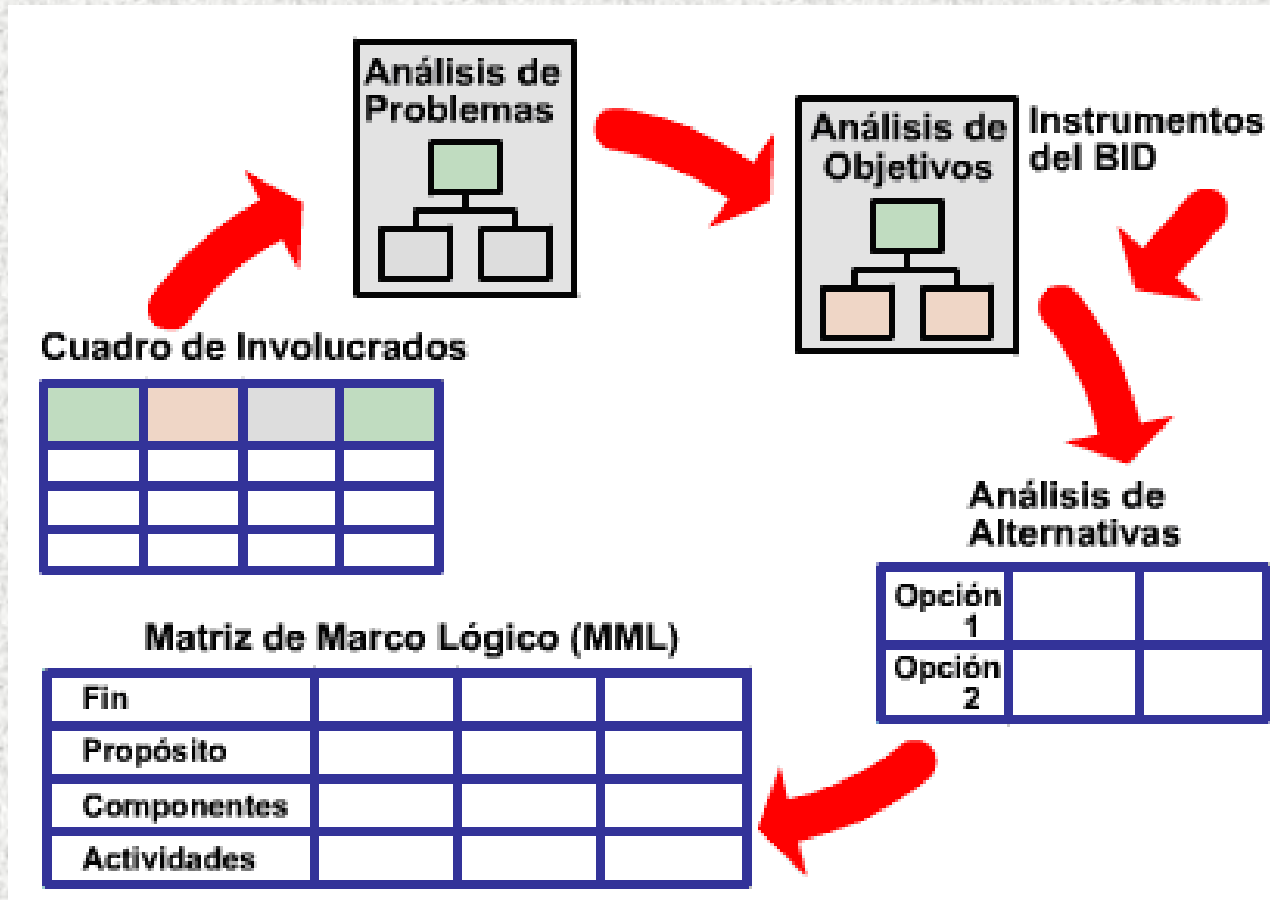
¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas o fases articuladas, tendientes a alcanzar unos objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y período de tiempo dados, con insumo y costos definidos. Un proyecto busca mejorar una situación y/o solucionar una necesidad sentida o un problema existente.



CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

ENFOQUE DE MARCO LÓGICO



ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

Herramientas para analizar la situación
ACTUAL:

- Análisis de involucrados
- Análisis de problemas



Herramientas para analizar la situación
FUTURA:

- Análisis de objetivos
- Análisis de alternativas



MODULO 1

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

1.1 Análisis de involucrados

1.2 Análisis de problemas

TEMAS

■ Diagnóstico situación actual

- Análisis de Involucrados
- Análisis de problemas



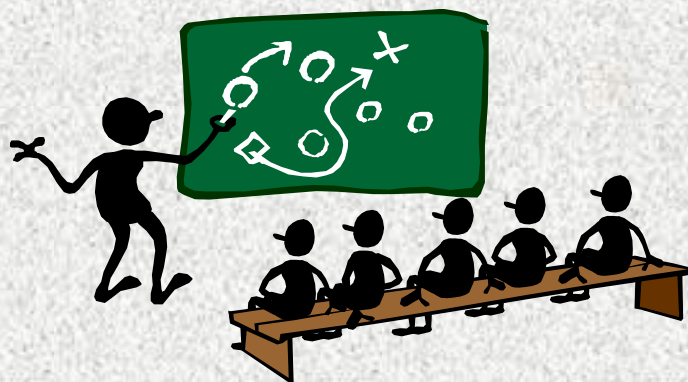
■ Identificación de la Situación Futura

- Análisis de Objetivos
- Análisis de Alternativas



Análisis de involucrados

Permite identificar los actores involucrados y analizar sus intereses y expectativas, con el fin de aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos que tengan intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de involucrados con intereses opuestos al proyecto, y conseguir el apoyo de los indiferentes



Análisis de involucrados

Utilizamos un Cuadro de Involucrados de cinco columnas y una fila para cada grupo, en el cual consignamos toda la información requerida así:

Grupo	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos	Mandatos



Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos

GRUPOS: Se puede utilizar una tipología como la siguiente:

- Organizaciones del sector público
- Organizaciones del sector privado
- Organizaciones de la sociedad civil
- Grupos de la población
- Grupos políticos
- Etc.

Análisis de involucrados

INTERESES: En esta columna se colocan los intereses de cada grupo y que están relacionados de manera directa con la situación actual insatisfactoria identificada. Los intereses también pueden reflejar soluciones sugeridas por cada grupo que este perjudicado por la situación actual

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos

Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos

PROBLEMAS PERCIBIDOS: En esta columna se colocan los problemas específicos o condiciones negativas, de tal manera que son percibidos por el grupo de involucrados en estudio, en relación con la situación insatisfactoria. Hay que resaltar que los problemas percibidos deben ser planteados de la manera más negativa posible y NO deben constituir soluciones encubiertas.

Análisis de involucrados

RECURSOS Y MANDATOS:

Recursos son aquellos que un grupo puede poner a disposición para contribuir a solucionar la situación insatisfactoria o para bloquearla. Pueden ser financieros (presupuesto) y no financieros (mano de obra, influencia, huelgas, etc.).

Mandatos se refiere a la autoridad formal (legal o estatutaria) que tiene un grupo de involucrados para proporcionar un servicio o cumplir una función determinada

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos

Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Campesinos caficultores	<ul style="list-style-type: none"> *Generar ingresos sostenibles y crecientes por la producción de café. *Contar con técnicas e infraestructuras para mejorar la producción y el beneficio del grano 	<ul style="list-style-type: none"> *Calidad del grano defectuosa. *Intermediarios de CPS con negociaciones poco ventajosas para el productor. 	<ul style="list-style-type: none"> *Mano de obra. *Conocimientos. *Técnicas tradicionales. *Recurso tierra *Entidades que le ofrecen oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplir normativas de producción y del mercado del café en la región y el país
Directivos de la Empresa CAFEDCOL	<ul style="list-style-type: none"> *Captar un volumen de café pergamino seco de buena calidad y de manera continuo. *Incrementar las ventas y por ende los ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Deslealtad a la Cooperativa en ofertas continuas y de calidad. *Volumen de café por asociado decreciente y/o con defectos en el grano de manera frecuente. *Precios de venta de CPS fluctuantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Infraestructura física *Organización administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> *Sostenimiento operativo y utilidades para los asociados *Reinversión y fortalecimiento. *Misión de crecimiento económico y apoyo social
UTILIDAD DE LA INFORMACION	Análisis de Objetivos	Análisis de problemas	Análisis de Alternativas	Análisis de Objetivos y Alternativas

Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Administrativos y operativos de CAFEDCOL (Planta transformadora)	<ul style="list-style-type: none"> *Café de buena calidad para trillado, molienda y tostión. *Mayores Utilidades por ventas crecientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *CPS con buenas condiciones de producción y beneficio para conservar propiedades organolépticas y de tasa entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> *Infraestructura física de transformación *Técnicas tradicionales del proceso *Entidades que ofrecen servicios de asistencia técnica y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> *Cumplir con normativas exigidas por los entes de control y por los clientes en materia de calidad y características comerciales competitivas.
Clientes café tostado y CPS*	<ul style="list-style-type: none"> Café de buena calidad *Cumplimiento en pedidos *Precio estable y económico *Créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Oferta en calidad. *Cantidad óptima y oportunidad de entrega satisfactoria en tiempo y lugares. 	<ul style="list-style-type: none"> *Pagos cumplidos. *Puntos de venta y puntos de consumo del café preparado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Acciones legales que protegen al consumidor y entes locales de control que lo respaldan.
UTILIDAD DE LA INFORMACION	Análisis de Objetivos	Análisis de problemas	Análisis de Alternativas	Análisis de Objetivos y Alternativas

Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Intermediarios de café pergamino	<ul style="list-style-type: none"> *Comprar altos volúmenes de café pergamino seco *Menor dedicación de estos volúmenes a trillado y tostado. 	*La planta procesadora en ocasiones capta volúmenes de café que los deja con menores ganancias.	<ul style="list-style-type: none"> *Pagos en efectivo en períodos de tiempo cortos. *Medios de transporte. *Bodegas privadas. *Conexiones con clientes en ciudades cercanas. 	Cumplimiento de las negociaciones pactadas con los productores y contratos con sus clientes.
Centro provincial de Gestión Agro empresarial	Apoyar el desarrollo empresarial de la localidad en beneficio de la comunidad.	Deslealtad a nivel asociativo por parte de los productores con intereses individuales. Débil calidad del producto en la cadena relacionada con técnicas tradicionales.	Planta de 3 profesionales en agronomía, agroindustria y mercadeo. Recursos Económicos asignados por La Alcaldía	Cumplir las normativas de ley, misión y visión.
UTILIDAD DE LA INFORMACION	Análisis de Objetivos	Análisis de problemas	Análisis de Alternativas	Análisis de Objetivos y Alternativas

Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Min. Comercio – FOMIPYME	Fortalecimiento y modernización de las MIPYMES Colombianas	Las Mipymes Colombianas, como en la cadena de Café en Platanillo, tienen necesidades que cubrir para ser más productivas y competitivas	Estructura Organizativa y administrativa, Asignación presupuestal por convocatorias.	Ley 590 de 2000. CONPES 3439 de 2002, CONPES 3484 y 3238 de 2004. VISION COLOMBIA II 2019, entre otros.
Alcaldía de Platanillo	Propender por el desarrollo sostenible del municipio			
Programa de desarrollo Internacional MOVIMONDO	Apoyo al desarrollo de las capacidades institucionales a nivel nacional, regional y local para elevar la calidad de vida de población rural.	La comunidad entorno a CAFEDCOL tiene problemas-cuellos de botella: La comercialización, la organización al interior y la oferta de productos poco competitiva y con calidad variable	Consultoría Experta con enfoque Leader en temas de comercialización. Recursos económicos.	Principios y criterios de subvención. Convenio Marco 009-32 de 2008
UTILIDAD DE LA INFORMACION	Análisis de Objetivos	Análisis de problemas	Análisis de Alternativas	Análisis de Objetivos y Alternativas

Análisis de involucrados

Sistema de transporte público en un distrito rural

GRUPO	EXPECTATIVAS / INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS / NECESIDADES	RECURSOS MANDATOS / POTENCIALIDADES	DEBILIDADES / REESTRUCTURACIONES	CONFLICTOS POTENCIALES / CONSECUENCIAS PARA EL PROYECTO
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE (Institución)	Altas tasas de utilización del servicio	Pérdida de ingresos/confianza en el servicio	Alta demanda por servicios de transporte, si es ofrecido de acuerdo con las demandas	Gerencia ineficiente (inflexible)	Mejoramiento de la gerencia
PASAJEROS (Beneficiarios Potenciales)	Llegar a su destino lo más rápido posible	El flujo de transporte público es poco confiable y peligroso	Políticamente influyente a nivel local	No disponen de capital para optar por medios alternativos de transporte	Mejora del sistema de transporte existente
CONDUCTORES de varios orígenes	Condiciones de Trabajo satisfactorias	Pocos incentivos No conocen las reglas de tránsito	Deseo de mejorar su reputación	Conducen Peligrosamente (muchos accidentes)	Entrenamiento Sistema de incentivos
TALLER DE REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	Trabajos garantizados con menos stress	Insuficiencia de personal calificado frente a l número de vehículos que Demandan reparaciones/ mantenimiento	Disposición del conocimiento técnico y facilidades	Trabajo de reparación de mala calidad	Reemplazo de flota obsoleta Entrenamiento en servicios para mejorar destrezas Ampliar el número de personal calificado.

Análisis de problemas

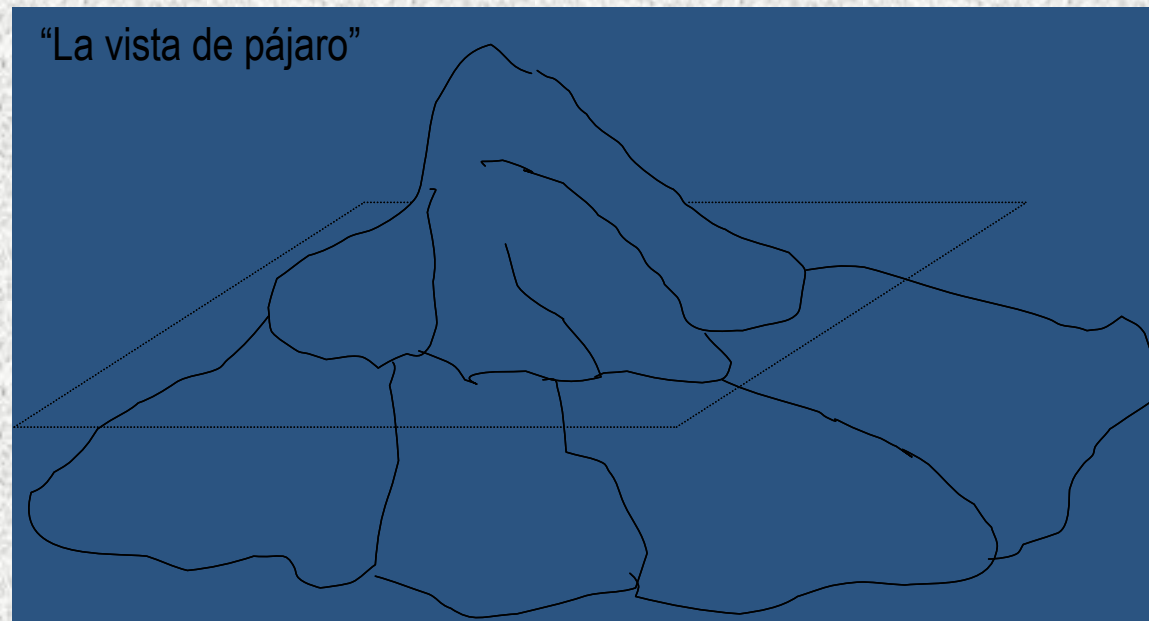
Se consideran las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con la situación insatisfactoria.

Permite tener la definición correcta de las relaciones de causalidad de los problemas y mejorar el diseño del proyecto porque es el fundamento del “modelo lógico” en el que está basada la Matriz de Marco Lógico



Análisis de problemas

Uno puede mirar los 'problemas' a vista de pájaro: todas las diferentes 'deficiencias', 'encima del nivel del mar' que tiene su basamento 'debajo del nivel del mar', que se denominan 'restricciones'; si uno recuerda un iceberg: cerca del 90% de éste está debajo del agua!



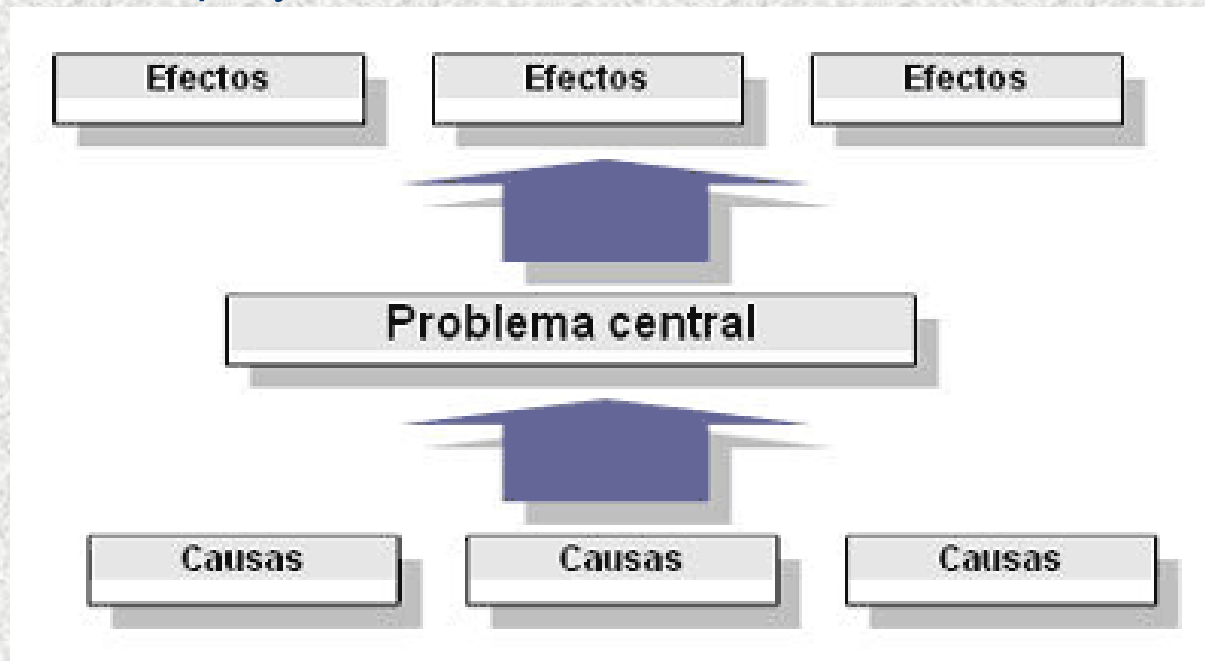
Árbol de Problemas



Representación gráfica de un problema prioritario, sus causas y sus efectos

Árbol de Problemas

Mediante la colocación de los problemas principales de acuerdo con su relación de causa – efecto así como sus interrelaciones, el árbol de problemas nos ayuda a establecer el modelo lógico en el cual estará basado el proyecto.



Árbol de Problemas

Metodología para la elaboración de un Árbol de Problemas:

1. Realizar una lluvia de ideas sobre posibles definiciones del problema, teniendo en cuenta los problemas percibidos por los involucrados.
2. Establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad. Para la correcta aplicación del método, es importante que el problema sea formulado como una situación negativa que debe ser revertida y cuidar de no confundir el problema con la falta de una solución.

Árbol de Problemas

Metodología para la elaboración de un Árbol de Problemas:

3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.

Anotar las causas del problema central detectado, esto significa identificar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.

4. Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos estén identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.

Árbol de Problemas

Metodología para la elaboración de un Árbol de Problemas:

5. Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central esté correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas

Árbol de Problemas

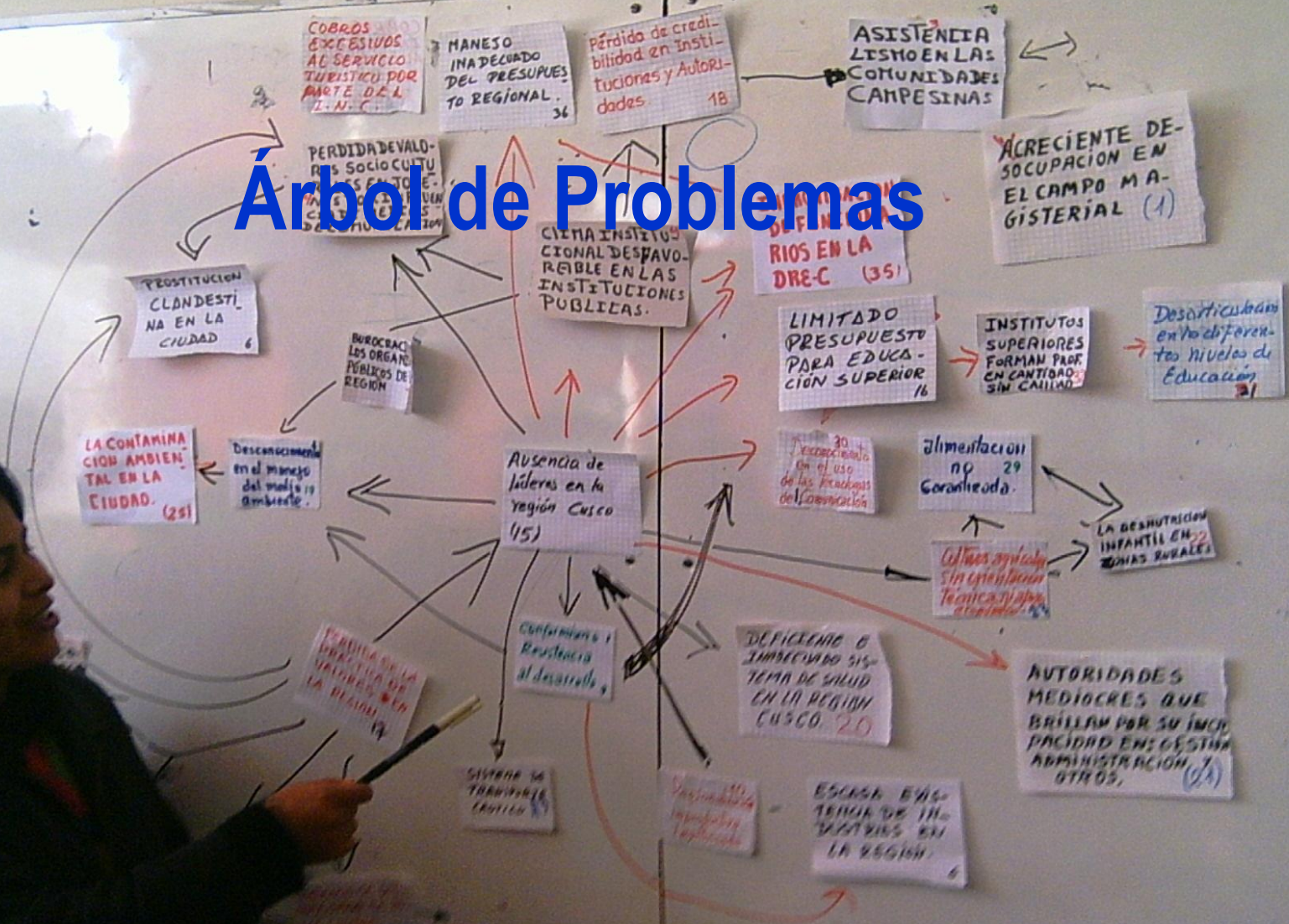
**Un problema no es la ausencia de su solución,
sino un estado existente negativo**

Falta de repuestos:	Incorrecto
Equipo no funciona:	Correcto
No hay pesticidas disponibles	Incorrecto
Cosecha reducida por las plagas	Correcto

Árbol de Problemas



Árbol de Problemas



Arbol de Problemas



**Pérdida de confianza
en la empresa de transporte**

Efectos

**Pasajeros
heridos o muertos**

**Pasajeros
llegan tarde**

**Problema
Central**

**Frecuentes accidentes
de omnibuses**

**Conductores
son imprudentes**

**Vehículos en
malas condiciones**

**Calles en
mal estado**

Causas

**Vehículos
obsoletos**

**Deficiente estado de
mantenimiento**

Tomado: <http://www.jjponline.com/marcologico/problema.html>

MODULO 2

HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN

2.1 Análisis de objetivos

2.2 Análisis de alternativas

Análisis de objetivos

En el análisis de objetivos permite describir una situación que podría existir después de resolver los problemas



Árbol de Objetivos



Muestra que un “objetivo central” (prioritario) se puede lograr a través de un enfoque en sus causas

A su vez, su logro redundará en unos beneficios (“efectos”).

Árbol de Objetivos

Metodología para la elaboración de un Árbol de Objetivos:

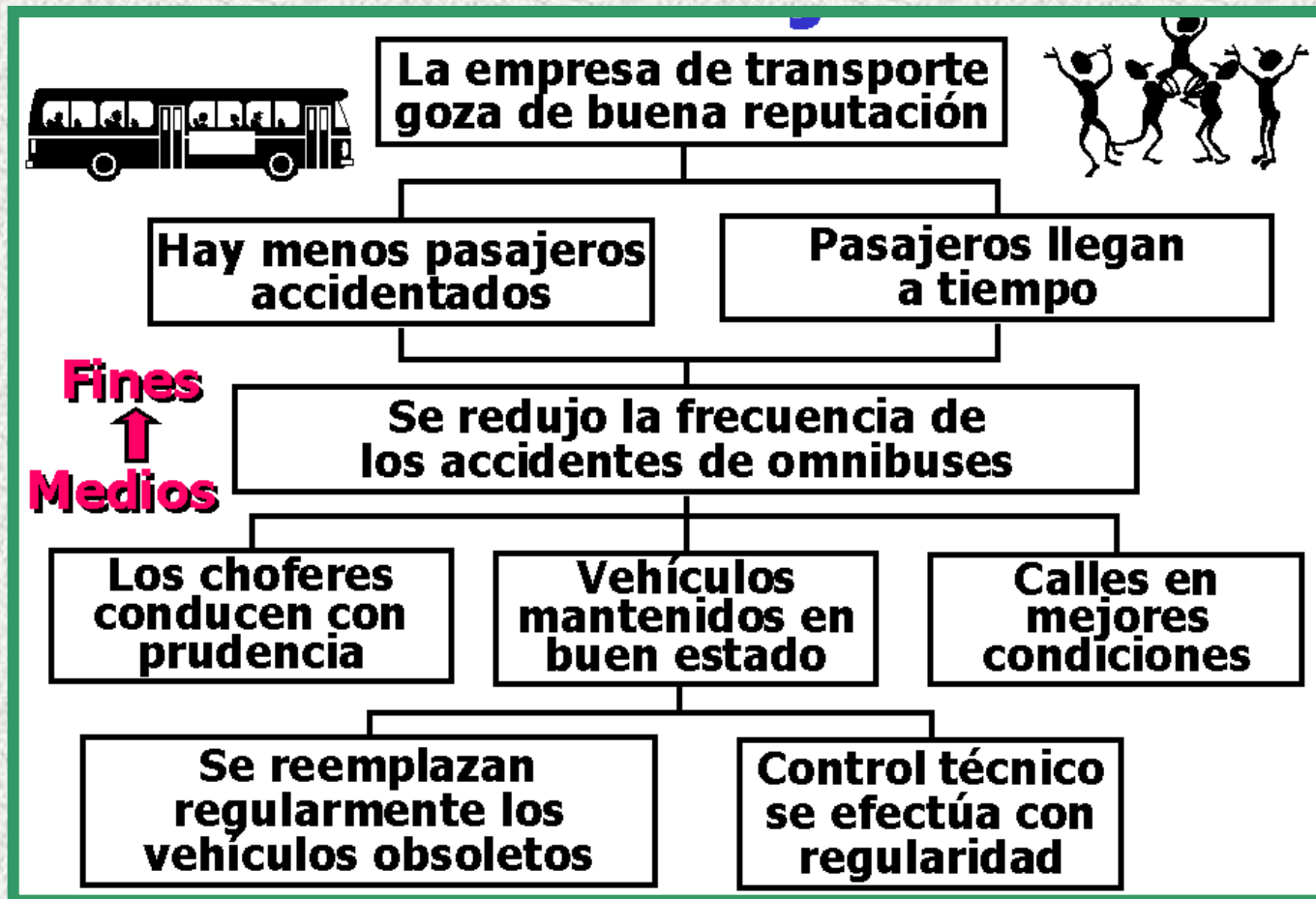
1. Convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos, comenzando por el problema central, que se convertirá en el objetivo principal (solución al problema).
2. Trabaje hacia abajo del árbol de problemas para identificar objetivos para cada problema, que se convierten en medio para abordar el problema principal.

Árbol de Objetivos

Metodología para la elaboración de un Árbol de Objetivos:

3. Todos esos estados positivos, son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y los fines.
4. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo que sea necesario, se debe modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben:
 - Agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y,
 - Eliminar aquellos que no eran efectivos.

Árbol de Objetivos

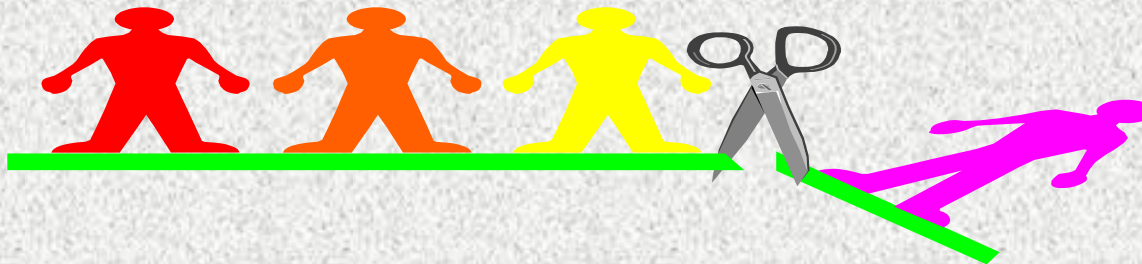


Análisis de alternativas

En el análisis de alternativas se identifican y se validan diferentes estrategias alternativas (del árbol de objetivos) que si son ejecutadas, podrían contribuir a cambiar la situación actual “insatisfactoria” a la situación futura “deseada.

La decisión sobre la estrategia a adoptar debe tomarse en base a:

- Los intereses de los beneficiarios
- Los recursos disponibles
- Los intereses y mandatos de entidades ejecutoras
- Los resultados de los estudios realizados en la fase de pre inversión



Análisis de alternativas

Metodología para seleccionar alternativas

1. Identifique diferentes conjuntos de objetivos, del árbol de problemas
2. Considere alternativas a la luz de los recursos disponibles, la viabilidad política, intereses de los beneficiarios, de la entidad ejecutora y de las fuentes de financiamiento
3. Realice los estudios de la etapa de preinversión
4. Tome una decisión sobre la estrategia o combinación de alternativas más apropiada para el proyecto.



Análisis de alternativas

Algunos criterios para la selección de opciones

- Problemas e intereses de los involucrados.
- Recursos y mandatos de los involucrados.
- Recursos a disposición del proyecto.
- Probabilidad de alcanzar los objetivos.
- Horizonte del proyecto.
- Factibilidad política.
- Eficiencia y equidad.
- Análisis los costos respecto de los beneficios.
- Efecto sobre las disponibilidades presupuestarias
- Criterios ambientales.
- Criterios de género.
- Capacidades institucionales o de organización.
- Sostenibilidad.
- Otros.

Análisis de alternativas

Un análisis de alternativas generalmente comprende dos pasos:

- Investigación de soluciones alternativas: “¿qué opciones se tiene?”.
Al final de este primer paso se espera tener identificados o listados y caracterizados los diferentes medios mediante los cuales puede ser posible alcanzar un estado/objetivo definido o puede ser resuelta una deficiencia.
- Decisión (es) sobre una alternativa a ser realizada: “¿qué opción se realizará?”.
Al final de este segundo paso se espera tener evaluadas todas las posibles alternativas mediante la aplicación de criterios relevantes y específicos

Análisis de alternativas

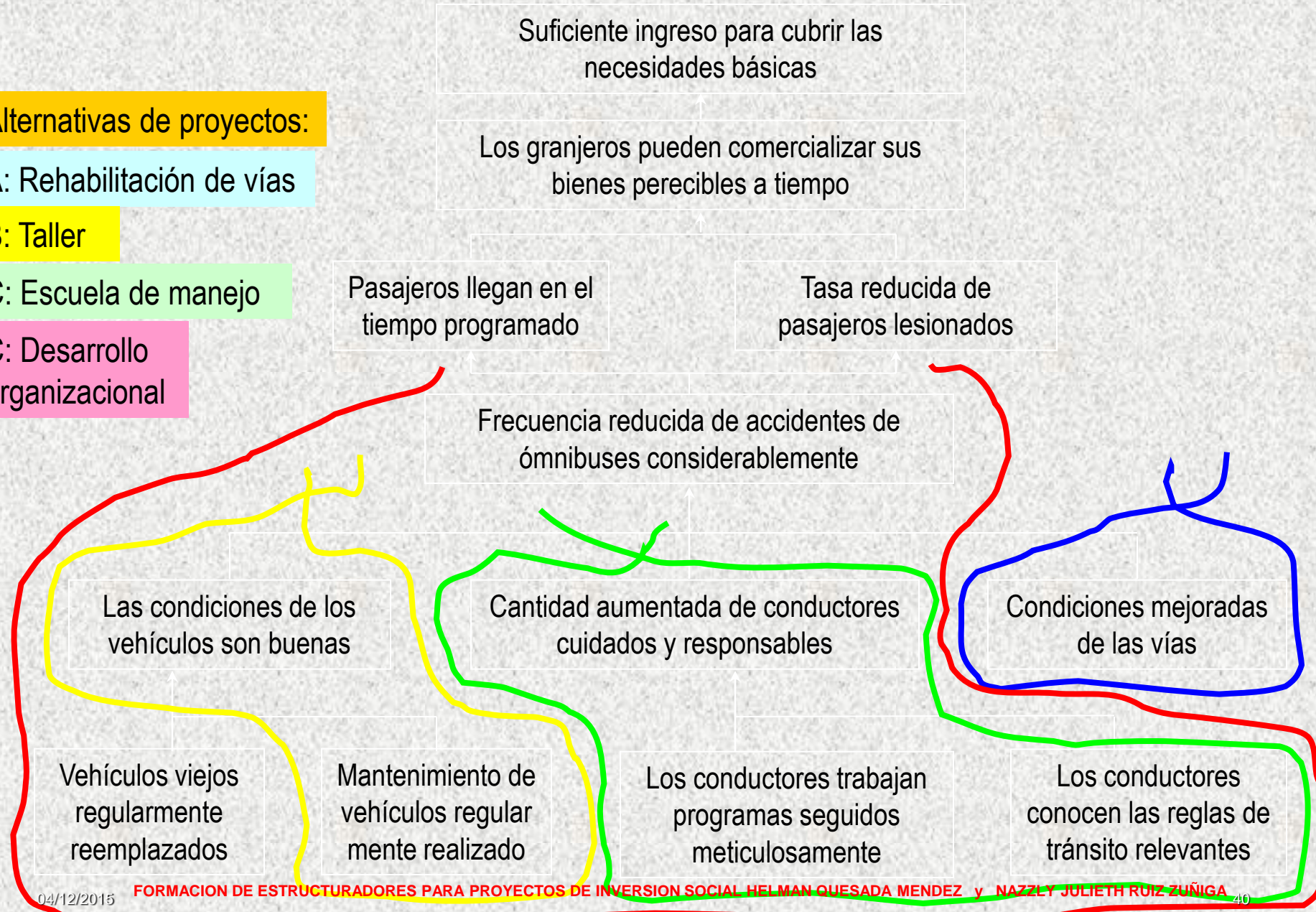
Alternativas de proyectos:

A: Rehabilitación de vías

B: Taller

C: Escuela de manejo

C: Desarrollo organizacional



Análisis de alternativas

Evaluación (primera opción): ventajas versus desventajas

La técnica más simple y frecuentemente suficiente es un listado de los 'pro-s' y 'contra-s' de las alternativas bajo escrutinio. Se establecen de modo tan específico como sea posible, los puntos a favor de una alternativa (ventajas=pro-s) y los puntos en contra (desventajas=contra-s) respecto al fin, para el cual las alternativas son los medios.

Alternativa	A	B	C	D
'pro-s'				
'contra-s'				
Conclusión				

MODULO 3

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

3.1 Definición

3.2 Lógica vertical

3.3 Lógica Horizontal

Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico permite darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial sobre un proyecto. Es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos

Matriz de Marco Lógico			
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Matriz de Marco Lógico

LÓGICA VERTICAL

LÓGICA HORIZONTAL

➤ **Fin**

➤ **Metas**

➤ **Propósito**

➤ **Plazo de Entrega**

➤ **Resultados**

➤ **Indicadores**

➤ **Actividades**

➤ **Fuentes de Verificación**

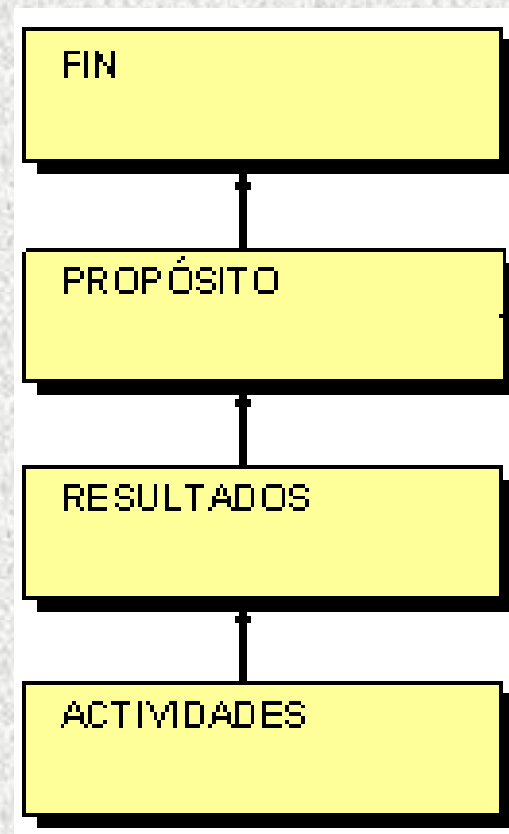
➤ **Factores Externos**

Matriz de Marco Lógico

Por qué	se lleva a cabo un proyecto (quien/qué se beneficia)
Qué servicios)	se espera que logre el proyecto (uso de los
Cómo	el proyecto va a lograr sus productos/componentes
Cuáles	factores externos son cruciales para el éxito del proyecto (riesgos)
Cómo	podemos medir el éxito (indicadores)
Dónde	encontraremos los datos requeridos para medir el éxito (medios de verificación)

Lógica Vertical

- La lógica vertical permite mostrar las relaciones causa – efecto entre los objetivos de distinto nivel:
- Para cumplir el FIN es necesario que se cumpla el PROPÓSITO; para cumplir el propósito, es necesario que se produzcan los RESULTADOS. Para cumplir los resultados es necesario realizar las ACTIVIDADES



Lógica Vertical

CONCEPTOS CLAVES

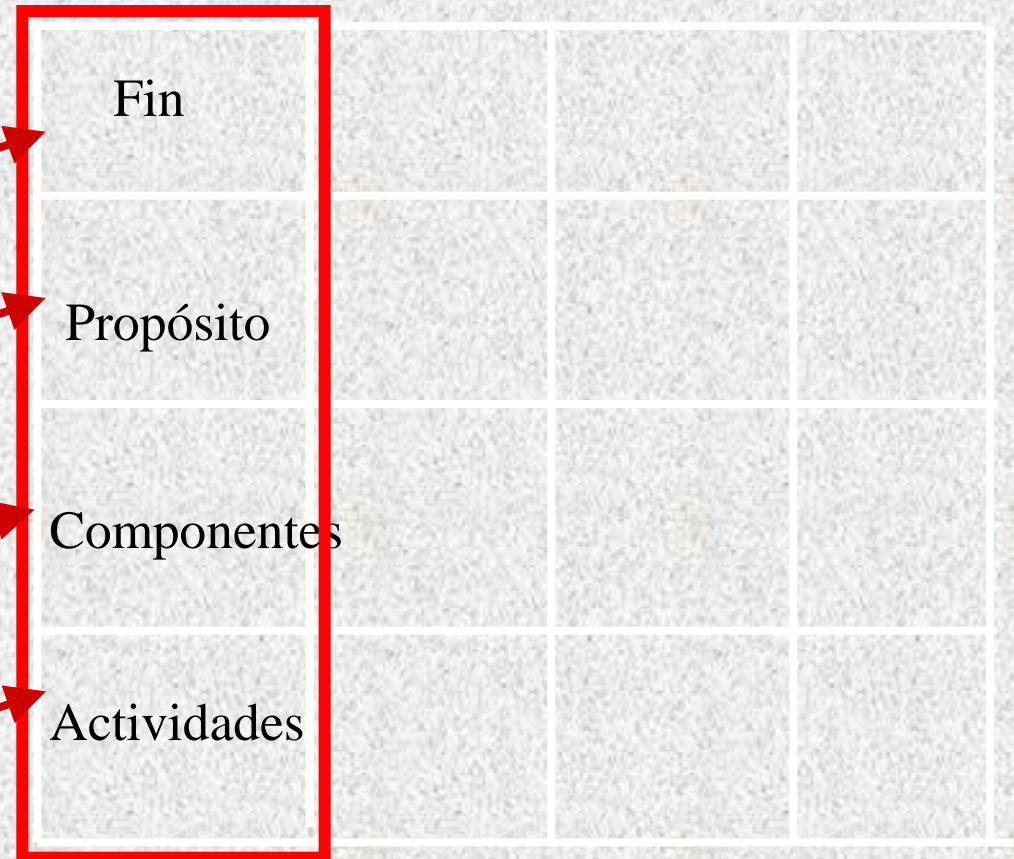
- Separar la causa del efecto
- Usar frases sencillas y breves
- Usar el participio pasado

¿Cuál es la finalidad del proyecto?

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?

Qué debe ser producido por el proyecto?

¿Cómo se producirán los componentes?



Lógica Vertical

Fin: o impacto al cual contribuirá el proyecto después que entre en la fase de operación. Es aceptable comenzar su redacción con: "Contribuir a ..."

Es importante anotar que el proyecto por sí solo no será suficiente para lograr el Fin, además, el Fin no será logrado al poco tiempo de terminar el proyecto. Se evidenciará al mediano o largo plazo.

Propósito: efecto directo que se logra después de completar la ejecución del proyecto. Representa el cambio que fomentará el proyecto y se expresa como resultado. El título del proyecto debe derivarse de lo expresado en el propósito.

Regla: 1 PROYECTO = 1 PROPÓSITO

Lógica Vertical

Tipo de Proyecto	Propósito Correcto	Propósito Incorrecto
<p>Proyecto de Educación</p>	<p>Calidad de la educación primaria mejorada. (Refleja un <i>efecto directo</i> que puede ser medido, por ejemplo, con el mejoramiento de las calificaciones en pruebas estandarizadas. No podemos producir o entregar esto).</p>	<p>Infraestructura a nivel de primaria rehabilitada y expandida. (*) Profesores de escuelas primarias capacitados y certificados. (*)</p>
<p>Proyecto de transporte vial</p>	<p>Costos de transporte reducidos. (**)</p>	<p>Red de carreteras construida y rehabilitada. (*). Mantenimiento de las carreteras mejorado. (*)</p>
<p>Proyecto de salud Ambiental</p>	<p>Incidencia de enfermedades derivadas de impurezas en el agua, reducida. (**)</p>	<p>Comunidades rurales abastecidas de agua potable. (*) Sistemas sanitarios en operación. (*)</p>
<p>Proyecto de salud</p>	<p>Eficiencia de los servicios de salud mejorada. (**)</p>	<p>Centros de salud de la Seguridad Social funcionan autónomamente. (*) Hospitales privatizados. (*)</p>

Lógica Vertical

Productos/Componentes/Resultados: Son los productos que se logran durante la ejecución, son los resultados específicos que son necesarios para lograr el propósito, son las obras, estudios, servicios y capacitaciones que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna.

Actividades: Son aquellas acciones y tareas que el ejecutor tiene que realizar para llevar a cabo cada Componente o resultado e implican la utilización de recursos. Las Actividades deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente al detalle las acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

Lógica Vertical

Ejemplos de Resumen Narrativo:

EJEMPLO A	EJEMPLO B
Fin Tasas de morbilidad y mortalidad reducidas	Nivel de vida en el área rural mejorado
Propósito Unidades de salud satisfacen las necesidades de la población local	Ingreso per cápita de pequeños agricultores incrementado
Componentes Destrezas del personal de salud mejoradas	Producción de trigo incrementada
Actividades Diseñar cursos de capacitación para personal de salud	Distribuir semillas entre los agricultores

Lógica Horizontal

La lógica horizontal permite contar con más información acerca de cómo se desarrollarán cada uno de los objetivos y actividades propuestas

Variable	Meta	Plazo entrega	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos
FIN					
PROPÓSITO					
RESULTADOS					
ACTIVIDADES					

Lógica Horizontal

**METAS - INDICADORES: ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuánto?,
¿De qué manera?**

Las metas – indicadores permiten “medir” los objetivos, resultados y actividades en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo:

- **Cantidad:** cuánto
- **Calidad:** de qué tipo
- **Tiempo:** para cuando o entre cuándo y cuándo

Ejemplo: A 15 de agosto de 2008, las cinco (5) empresas beneficiarias del proyecto, habrán incrementado su nivel de producción en un 20%, mediante la implementación de nuevas tecnologías en el área de procesos.

Lógica Horizontal

METAS

Conceptos importantes:

**Si se puede medir,
se puede administrar.**

**Las metas deben
expresarse en términos de
cantidad, calidad y tiempo.**

**Las metas al nivel del
Propósito miden el impacto
al terminar el proyecto.**

Fin	Medidas para verificar el logro del Fin		
Propósito	Medidas para verificar el logro del Propósito		
Componentes	Medidas para verificar el logro de los Componentes		
Actividades	Resumen del presupuesto del proyecto		

Lógica Horizontal

INDICADORES EN EL MARCO LÓGICO

- En el nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).
- Al nivel de Propósito describen el impacto logrado **al final** del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.
- Al nivel de Componentes son descripciones breves y claras de cada uno de los Componentes que tienen que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.
- En el nivel de actividades se incluyen los insumos necesarios expresados en forma de presupuesto.

Lógica Horizontal

Pasos para construir Indicadores Verificables

1. Establecer las metas Cuantitativas

En el ejemplo, se debe especificar el número de pequeños agricultores: 1000; luego es necesario especificar lo que significa “pequeños”: aquellos que tienen menos de 2 hectáreas. Por último, es necesario especificar cuánto mejorarán el rendimiento de arroz: en un 40% del año 1 al año 2.

2. Especificar Calidad

En el ejemplo, se define la calidad como el peso promedio del grano de arroz.

3. Especificar Tiempo

En el ejemplo, entre octubre de 2004 y octubre de 2006, en el municipio del Espinal.

Lógica Horizontal

Ejemplos Indicadores Verificables

Propósito	Indicadores Correctos	Indicadores Incorrectos
<p>Enfermedades causadas por impurezas en el agua, reducidas.</p>	<p>Al final del 4º año de ejecución del proyecto, la tasa de diarrea en niños menores de 5 años en las comunidades atendidas por el proyecto, ha disminuido un 20%.</p>	<p>Al final del 4º año de la ejecución del proyecto, el 90% de los hogares de las comunidades atendidas por el proyecto están conectadas y tienen abastecimiento continuo de agua potable. <i>(Este indicador no es independiente; es decir, no refleja el efecto directo indicado en el Propósito. Se refiere a un Componente (Producto) que podría ser necesario para lograr el Propósito, pero no se refiere al Propósito en sí mismo.</i></p> <p>Al final del 4º año de ejecución del proyecto, letrinas y sistemas de pozos sépticos están en operación. <i>(Este indicador no cumple con los criterios de independencia – no se refiere a las enfermedades relacionadas con las impurezas en el agua; de cantidad – cuántas comunidades y hogares son atendidos; y de ubicación – ¿dónde están los sistemas en operación?).</i></p>

Lógica Horizontal

Ejemplos Indicadores Verificables

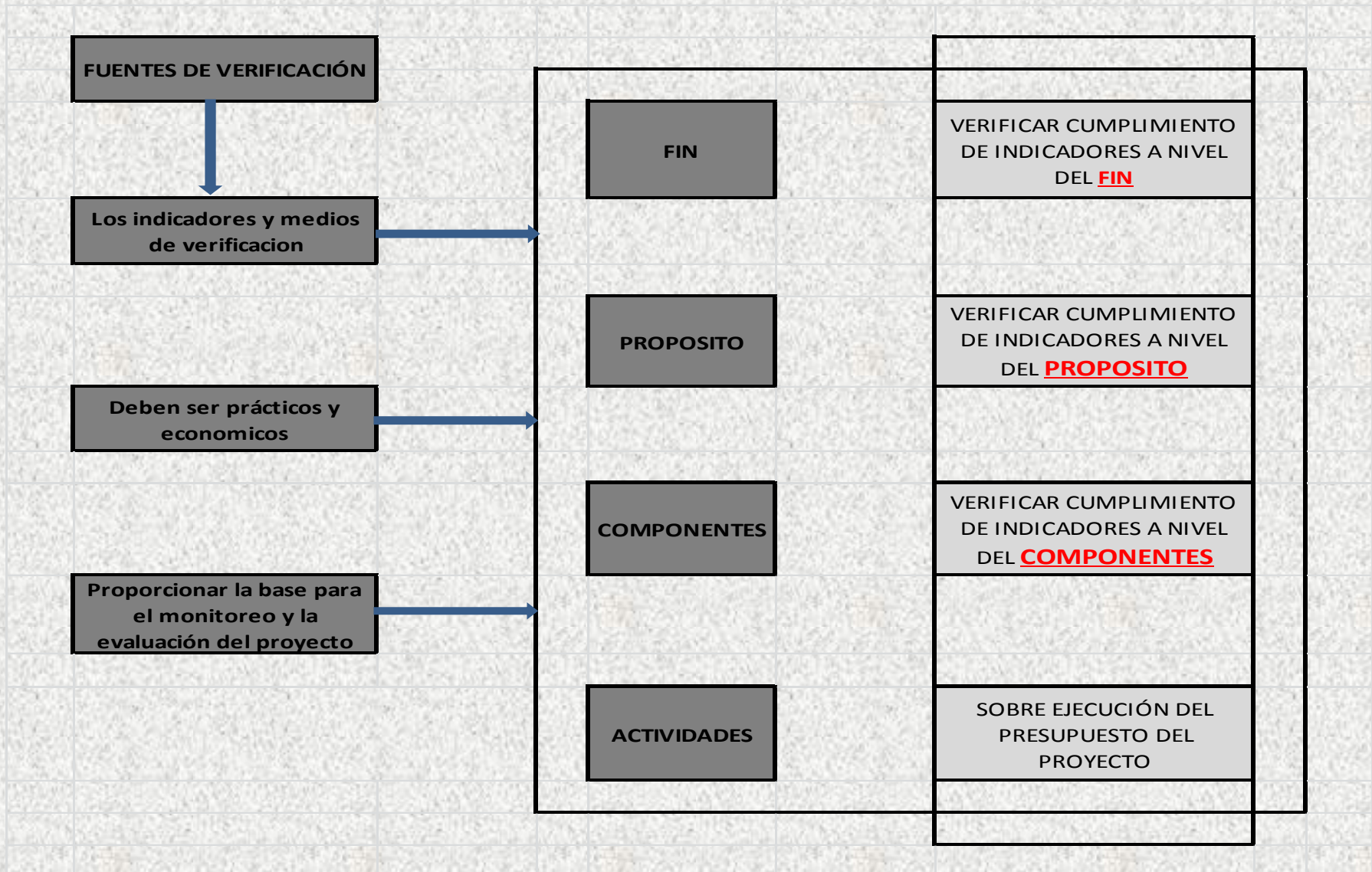
Propósito	Indicadores Correctos	Indicadores Incorrectos
Calidad de los servicios de salud mejorados.	<p>Al final del 4º año de ejecución del proyecto, el 85% de la población de Palmira manifiesta un alto grado de satisfacción por los servicios de salud provistos.</p> <p>Nota: este es un indicador cualitativo que refleja la opinión de los beneficiarios acerca de los servicios prestados. Los indicadores cualitativos son importantes en los proyectos porque tienden a promover el sentido de "pertenencia" de parte de los beneficiarios.</p>	<p>La mortalidad infantil disminuye a 13 por mil.</p> <p>(Este indicador no especifica tiempo, y tampoco un año base para comparar si el resultado obtenido valió la pena en relación con la inversión realizada).</p> <p>Tres hospitales comunitarios están en operación al final del 2005.</p> <p>(Este indicador no es independiente; es decir, no se refiere a la calidad de los servicios de salud, aunque podría ser requerido como Componente).</p>

Lógica Horizontal

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES – ALGUNAS NOTAS:

- ✓ Frecuentemente es necesario formular más de un indicador para especificar diferentes aspectos de un objetivo.
- ✓ Deben proporcionarse metas para diferentes momentos (ej. anuales) para permitir el monitoreo periódico de los componentes.
- ✓ Si hay problemas de información deben buscarse otros indicadores o agregar una actividad nueva para obtener la información.
- ✓ Si la verificación de un indicador es muy compleja o costosa, o si los cambios tendrán lugar después de transcurrido mucho tiempo, deben buscarse indicadores “proxy” o sustitutos.

Lógica Horizontal



Lógica Horizontal

Medios de Verificación

La columna de Medios de Verificación contiene datos de dónde puede la entidad ejecutora o el evaluador obtener información sobre la situación, el desempeño o comportamiento de cada indicador durante la ejecución del proyecto. Ello requiere que los diseñadores del proyecto identifiquen fuentes de información o dispongan que se recoja información, posiblemente como actividad del proyecto, con su costo correspondiente.

Lógica Horizontal

Fuentes de información

Fuentes secundarias, es decir, datos que son recogidos regularmente y con frecuencia son publicados. Debiera hacerse un inventario de estas fuentes.

Esta es la fuente de información menos costosa aunque los datos pueden requerir tabulaciones o procesamiento especial para que pueda aplicarse a la población objetivo.

Fuentes primarias, si no hay información de fuentes secundarias para el indicador debe considerarse recolectar o generar los datos.

Indicador	MdV Correctos	MdV Incorrectos
<p>Para el final del 3er. año de ejecución del proyecto, el 88% de todos los docentes de escuelas primarias en el municipio de Guarne han aprobado los exámenes de certificación de matemáticas y gramática, requeridos por el nuevo currículo.</p>	<p>Documentos oficiales del Ministerio de Educación, elaborados semestralmente (en los 30 días antes del fin del semestre) incluyendo los nombres de los docentes, sus escuelas correspondientes, fechas de los exámenes, tipo de examen, calificaciones, muestra de los exámenes impartidos; disponibles en los archivos de la Unidad Ejecutora.</p>	<p>Datos del Ministerio de Educación. (¿Qué datos? ¿Estamos seguros de que el Ministerio de Educación normalmente tiene los datos que necesitamos como indicadores? ¿Se necesita algún tipo especial de tabulación?)</p> <p>Informe Anual del Ministerio de Educación. (¿Cómo sabemos si este Informe Anual publica la información desagregada para el municipio de Guarne?. Es más, para cuestiones de monitoreo, podríamos necesitar mayor frecuencia que la anual. Por último, cuánto tiempo después de que finaliza el año se publica el Informe?)</p>

Lógica Horizontal

Ejemplo Fuentes de verificación

INDICADOR

- 2000 Docentes de primaria de las zonas rurales de Rionegro disponen y utilizan prototipos de materiales de Educación Bilingüe

MEDIO DE VERIFICACION

- Lista de distribución de materiales a docentes.
- Informes semestrales de los docentes sobre el uso del material
- Inspección visual



Lógica Horizontal

FACTORES EXTERNOS : SUPUESTOS

Conceptos importantes:

- Aclarar o refinar los supuestos que son muy generales.
- Analizar la importancia y probabilidad de los mismos.
- Realizar un seguimiento de los supuestos durante el diseño y la ejecución del proyecto.

Fin			Factores externos para la sustentabilidad
Propósito			Factores externos necesarios para el largo plazo
Componentes			Factores externos para el logro del propósito
Actividades			Factores externos para producir los componentes

Lógica Horizontal

FACTORES EXTERNOS : SUPUESTOS

La información de esta columna se centra en la pregunta: ¿Cómo podemos manejar los riesgos? Para cada uno de los cuatro niveles del Resumen Narrativo.

Regla: Riesgo = Supuesto

El riesgo se expresa como un supuesto que debe ocurrir, es decir, como un objetivo, para poder proceder al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. A nivel de Fin, los riesgos tienen que ver con sostenibilidad.



Lógica Horizontal

FACTORES EXTERNOS : SUPUESTOS

- El objetivo de identificación de los factores externos no es encontrar excusas o evasivas adelantándose a posibles incumplimientos de obligaciones planeadas del proyecto y a eventuales fallas.
- El planeamiento tiene el rol de explicar a todas las partes que contribuyen con el proyecto y las que participan en él, sobre la existencia de factores externos y en consecuencia los riesgos involucrados en la formulación de la estrategia del proyecto

Lógica Horizontal

DISTINCIÓN ENTRE PRECONDICIONES Y SUPUESTOS (CONDICIONES MARCO)

- Las precondiciones que deben ser satisfechas cuando se diseña y o ejecuta un proyecto deben ser distinguidas de los riesgos durante la implementación.
- Si estas precondiciones no se cumplen un proyecto no debe comenzarse ni continuarse.
- Condiciones marco o Supuestos son situaciones que, o conducen a logro de los objetivos del proyecto o, como en la mayor parte de los casos, son adversas.
- El proyecto tiene que encontrar la fórmula para manejarlas adecuadamente.

Lógica Horizontal

DISTINCIÓN ENTRE PRECONDICIONES Y SUPUESTOS (CONDICIONES MARCO)

- Las precondiciones requeridas para iniciar un proyecto o para su implementación con partes cooperantes frecuentemente constituyen una amenaza para el proyecto.

Ejemplos:

- Presupuesto y/o personal necesario).
- Agencias participantes asumen la obligación de financiar (o hacer otras contribuciones)

(continúa)

Lógica Horizontal

- Con miras a dar lógica a los supuestos, se recomienda el siguiente enfoque metodológico:

¿CÓMO SE IDENTIFICAN Y FORMULAN LOS SUPUESTOS?

]	Si todas las actividades pertenecientes a <u>un</u> producto han sido realizadas, ¿qué otros factores son necesarios para lograr el producto?.
]	Si todos los productos necesarios para lograr el propósito han sido logrados, ¿qué otros factores se necesitan para lograr el propósito(s) del proyecto?.
]	Si el propósito(s) ha sido logrado, ¿qué más es necesario para alcanzar el fin.

- Los supuestos deben ser formulados como condiciones positivamente establecidas para hacer la lógica del marco lógico, completa y consistente.

Lógica Horizontal

Ejemplos

- El Gobierno aprobará cierta ley necesaria.
- El Ministerio responsable del área desarrollará y aplicará ciertas políticas durante el ciclo de vida del proyecto.
- Materiales importados necesarios estarán disponibles a un precio razonable.
- Salarios y condiciones de trabajo serán adecuados para mantener personal capacitado en sus trabajos.
- Los beneficiarios, por ejemplo, los micro empresarios, estarán motivados para participar.
- La demanda por servicios que produce el proyecto se desarrollará según se ha previsto.

Pertinencia sectorial y regional

- Línea de base o programas de planes sectoriales o de Desarrollo
- Metas alcanzables
- Aumento de beneficios soportado en indicadores
- Garantizar el sostenimiento o generación de otros proyectos