

Formulación, monitoreo y evaluación de proyectos

Programa de formación-acción
para líderes rurales

Desatando Energías Locales

Byron Miranda Abaunza



IICA



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012



Formulación, monitoreo y evaluación de proyectos: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. Basada en una obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Corrección de estilo: Máximo Araya
Diagramación: Gabriela Watson
Diseño de portada: Gabriela Watson
Impresión: Imprenta IICA
Colaboró en la preparación de este documento: Francisco Mejía

Miranda Abaunza, Byron

Formulación, monitoreo y evaluación de proyectos:
Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales:
Desatando Energías Locales / Byron Miranda Abaunza
– San José, C.R.: IICA, 2012.
120 p.; 21.5 x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-438-5

1. Desarrollo rural 2. Participación comunitaria 3. Desarrollo de líderes 4. Liderazgo 5. Programas de capacitación 6. Diseño de proyectos 7. Evaluación de proyectos I. IICA II. Título

AGRIS
C10

DEWEY
307.72

San José, Costa Rica
2012

Desatando Energías Locales

Programa de formación-acción para líderes rurales

● ¿Por qué este programa?

Este programa busca mejorar la efectividad de los procesos de desarrollo en los territorios rurales, para lo cual fomenta la creación de habilidades y actitudes que les permitan a sus habitantes actuar colectivamente en torno al logro de objetivos comunes. Se parte de la premisa de que todos los seres humanos tienen la capacidad de impulsar cambios y adquirir nuevas habilidades, pero esa capacidad debe ser “estimulada y fortalecida”.

Para que los habitantes rurales se desempeñen adecuadamente como gestores del cambio, es deseable que cuenten con conocimientos técnicos, pero estos no son suficientes. También deben tener interés en sí mismos y en quienes los rodean y estar comprometidos con los intereses colectivos. Se requiere, además,

que tengan energía para activar nuevos procesos y mantener vivos aquellos en los que participan, así como valor para lanzarse en la aventura de buscar el “bien común”, que radica tanto en el crecimiento personal como en el colectivo.

Lo que en última instancia persigue este programa de “formación-acción” es *incorporar la dimensión humana en los procesos de desarrollo*, reconociendo que esa dimensión no es solo un componente esencial de esos procesos, sino el ingrediente que los hace viables.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha diseñado este programa con la convicción de que será una herramienta de gran valor y utilidad para reforzar procesos de desarrollo rural y contribuir a mejorar sus posibilidades de éxito.

Introducción

El encuentro sobre “formulación, monitoreo y evaluación de proyectos” se ha diseñado con el propósito de que los participantes puedan identificar oportunidades para el desarrollo de un proyecto y le den seguimiento a este tipo de iniciativas. Se muestra que los proyectos tienen un ciclo de vida, surgen alrededor de la identificación de un problema que se desea solucionar, pasan por la ejecución y evaluación y terminan probablemente con la generación del diseño de otro proyecto.

El concepto de “proyecto” se logra determinar a partir de las propias experiencias de los participantes, hasta concluir que se refiere a un conjunto de actividades planificadas de forma sistemática según los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, y se desarrollan a corto, mediano y largo plazos. Con ello se espera beneficiar directa o indirectamente a determinado grupo de personas.

Luego se identifican los ciclos del proyecto, se determinan objetivos claros y se trabaja en la imprescindible tarea de definir un perfil para el proyecto. Esto permitirá visualizarlo de manera práctica y comprenderlo integralmente.

Para desarrollar proyectos con éxito y lograr un diseño efectivo y eficiente, se requieren herramientas como la identificación del “marco lógico”. Mediante un conjunto de técnicas reflexivas, analíticas y participativas, se dividen los componentes de este bagaje teórico: evaluar la situación, identificar los problemas principales dentro del contexto en cuestión, definir el problema central de la situación y visualizar las relaciones causa-efecto.

Esos componentes se describen y relacionan con la experiencia de cada uno de los participantes en situaciones y casos reales de proyectos comunitarios.

De esa manera, con el desarrollo de un buen ejercicio para la identificación, la formulación, el monitoreo y la evaluación de proyectos comunitarios, locales y regionales, se pretende acercar directamente a las personas a la verdadera práctica, pues deben elaborar un plan de acción que permita enlazar todo lo aprendido con necesidades concretas de la comunidad o institución de la que forman parte.

El material adjunto es una guía con pautas para orientar cada actividad del encuentro. En algunos casos, se incluye información adicional, con la intención de complementar la experiencia vivida con orientaciones conceptuales básicas. Se exhorta a los interesados en facilitar los ejercicios propuestos que realicen una investigación profunda sobre los distintos temas que se tratarán en el encuentro, con el fin de ampliar sus conocimientos y mejorar su capacidad para brindar retroalimentación y dirigir la reflexión grupal.

Contenidos

Las tres P del encuentro.....	5
El programa del encuentro.....	7
Primer día. Introducción al tema.....	9
Segundo día. Marco lógico y evaluación de proyectos.....	29
Tercer día. Análisis y resolución de un proyecto en un caso práctico.	47
Cuarto día. Plan de acción	61
Anexos. Lecturas complementarias	71

Las tres P del encuentro

1 PROPÓSITO

Propósito: Revisar los elementos que se consideran necesarios para preparar, monitorear y evaluar proyectos y utilizar el marco lógico como instrumento de conceptualización y diseño.

2 PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarios
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales




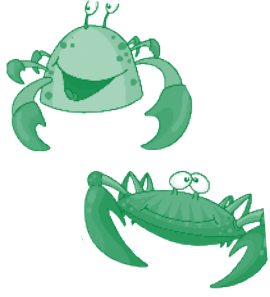
























3 PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Adquieren la capacidad para preparar perfiles de proyectos.
- Utilizan herramientas que les permitirán plantear propuestas de iniciativas de proyectos coherentes, objetivas y realizables.
- Obtienen una visión sistémica de la problemática y sus soluciones.
- Elaboran un plan de acción sobre el tema del encuentro.

Programa del encuentro

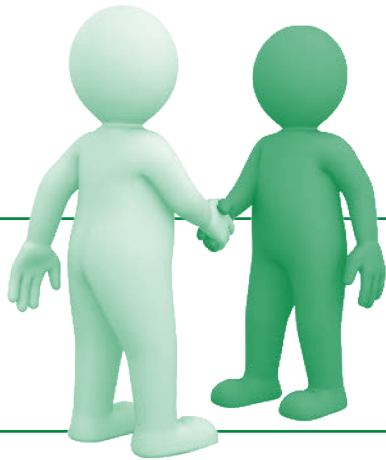
Primer día Introducción al tema	Segundo día Marco lógico y evaluación de proyectos	Tercer día Análisis y resolución de un proyecto en un caso práctico	Cuarto día Plan de acción
Bienvenida, ubicación e inscripción 	El cable pelado 	Los aros 	Relevos de cangrejos 
El anillo 	Marco lógico 	Análisis de casos 	Plan de acción 
Honrando nuestros compromisos 	Alcanzar la pañoleta 	Fútbol escoba 	Cierre 
¿Qué es un proyecto? 	Evaluación de proyectos 	Cierre 	Retorno a casa 
Ciclo del proyecto 	Cierre 	Cierre 	Retorno a casa 
El perfil del proyecto 	Cierre 	Cierre 	Retorno a casa 
Cierre 	Cierre 	Cierre 	Retorno a casa 

Primer día

Objetivos: Dar la bienvenida a los participantes y presentar el encuentro.

● Actividades

- **Bienvenida:** Recepción, inscripción y ubicación
- **Actividad 1:** Apertura
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Rompehielo: El anillo
- **Actividad 4:** Formación de equipos
- **Actividad 5:** Definición de responsabilidades
- **Actividad 6:** Normas y comunicación
- **Actividad 7:** Honrando nuestros compromisos
- **Actividad 8:** Las tres P del encuentro
- **Actividad 9:** Programa del encuentro
- **Actividad 10:** ¿Qué es un proyecto?
- **Actividad 11:** Ciclo del proyecto
- **Actividad 12:** El perfil de proyecto
- **Actividad 13:** Cierre: Resultados y rosas



Bienvenida: Recepción, inscripción y ubicación

Intención: Ofrecer un ambiente receptivo y amistoso centrado en cada persona y en su llegada.

Materiales:

- Letrero de bienvenida.
- Hojas de registro.
- Bolígrafos.
- Materiales del encuentro.
- Gafetes.
- Llaves de las habitaciones.
- Refrigerio o almuerzo de bienvenida.

Descripción: El equipo facilitador recibe a los participantes de forma tal que se sientan bienvenidos. Seguidamente procede a inscribir a cada uno de ellos, les entregan las llaves de su habitación y les muestran la zona donde se encuentran los dormitorios, el lugar donde se llevará a cabo la alimentación y el sitio donde realizarán las actividades del encuentro.

Cuando todos los participantes se encuentren registrados y se haya ubicado su equipaje en los dormitorios, se les invita a disfrutar de un refrigerio antes de pasar al salón donde se llevará a cabo el encuentro.

Es recomendable que la inscripción se realice en un espacio diferente al salón donde se desarrollarán las actividades del encuentro, ya que dicho salón ha sido decorado y ambientado especialmente para dar una sorpresa de bienvenida a los participantes, a fin de hacer sentir muy bien a cada uno de ellos.

Actividad 1. Apertura



Intenciones: Celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro y presentar al equipo facilitador.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Los participantes se dirigen al salón donde se realizará el encuentro. Allí los facilitadores les dan la bienvenida y les brindan una breve presentación sobre el encuentro (nombre y características principales).

Actividad 2. Canción



Intenciones: Despertar sentimientos y emociones e ir promoviendo el aprendizaje sobre el tema del encuentro a través del mensaje de la canción.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero
- Guitarra (si fuera posible)



Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.

Actividad 3. Rompehielo: El anillo

Intenciones: Integrar a los participantes al encuentro y romper la tensión inicial, propia de este tipo de eventos, mediante la realización de una actividad amena que incite a los participantes a entrar en movimiento.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Música.
- Paletas.
- Anillo.

Descripción: ¡Pásalo! La actividad consiste en dividir el grupo de participantes en dos subgrupos que se deberán colocar en dos hileras. Seguidamente se les entrega una paleta a cada participante, la cual deben colocarse en la boca. El primer participante de cada hilera recibirá un anillo y con la paleta lo pasará al compañero en el momento que se le indique. El único contacto permitido es con las dos paletas, no podrán ayudarse con ninguna otra parte del cuerpo. Si el anillo cae al suelo, se deberá iniciar nuevamente el juego. Gana el equipo que primero logre llevar el anillo hasta el último participante de la hilera.



Actividad 4. Formación de equipos



Intenciones: Promover la identidad de equipo y la responsabilidad compartida como elementos básicos para lograr que un grupo de personas trabaje armónicamente; y ofrecer a los participantes espacios concretos de comunicación que les brinden la oportunidad de observar y valorar sus reacciones y comportamientos individuales y que fomenten el crecimiento grupal durante el encuentro.

Duración: 40 minutos.

Materiales:

- Cartulina, marcadores de colores, chinchetas, pizarra.

Descripción: Se solicita a los participantes que se agrupen de acuerdo con su lugar de procedencia, áreas de trabajo o intereses comunes en torno a acciones conjuntas que podrían realizar en su territorio o en la organización donde trabajan. También se les pide que definan un nombre, un lema y un símbolo para el equipo y la expectativa que este tiene del encuentro, y que los escriban en una cartulina. Cada persona puede decorar su gafete de manera creativa con su nombre y un símbolo que lo identifique individual y grupalmente.

Cada grupo selecciona un facilitador para ese día, cuya función es fomentar el buen funcionamiento del grupo y ayudarlo a entender claramente las instrucciones de las actividades en equipo.

En plenaria, el facilitador de cada grupo presenta y caracteriza a su equipo, indicando su nombre, los integrantes, el territorio u organización de donde provienen, el significado de su lema y símbolo y la expectativa del encuentro.



Actividad 5. Definición de responsabilidades

Intención: Lograr que los participantes se integren a la dinámica del evento, desarrollando su capacidad de observación, análisis crítico y evaluación del encuentro, tanto grupal como individualmente. Para ello, deben señalar las lecciones aprendidas de cada actividad y valorar la participación de los asistentes y los moderadores, además de sus reacciones y las dificultades observadas en el desarrollo del encuentro. Lo anterior permitirá mantener un ambiente dinámico y agradable, donde los participantes sientan que constituyen una parte integral del encuentro y consideren que sus aportes son importantes y valiosos.



Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalen las responsabilidades de los equipos.
- Hoja con la explicación de las responsabilidades.
- Símbolos de las responsabilidades (pequeños) para identificar las tareas diarias de cada equipo.

Descripción: Se entrega a cada grupo la hoja de las “Responsabilidades de los equipos”, las cuales deberán asumir durante el encuentro. El facilitador explica brevemente las responsabilidades y el procedimiento para que cada equipo asuma una responsabilidad y presente el reporte diario. Para ello se revisa la descripción de las diferentes responsabilidades y se escoge la que se va a asumir el primer día y las asignadas para los días siguientes. Asimismo, se define el método de trabajo para elaborar los reportes diarios.

Los miembros del grupo se ponen de acuerdo sobre cómo van a presentar el reporte al día siguiente, pudiendo recurrir a una presentación normal o a métodos alternativos como una canción, un poema, una dramatización o un sociodrama, entre otros. Cada equipo escribe su nombre en una tarjeta grande de color y lo pega en el cartel de responsabilidades correspondiente. En la mesa se colocará la imagen o el símbolo de la responsabilidad asumida. Cada presentación no debe tener una duración mayor a los cinco minutos.



Responsabilidades de los equipos

	<p>Memoria: Esta responsabilidad estriba en resumir las actividades del día anterior, señalando los temas importantes y el aprendizaje que se alcanzó en cada ejercicio o sesión.</p>
	<p>Observación del trabajo en equipo: Esta tarea consiste en observar el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se analiza su grado de participación de sus integrantes y el estado de ánimo de estos. Se identifican acciones positivas que contribuyan a que el trabajo sea más efectivo.</p>
	<p>Análisis de los líderes: Los encargados de esta tarea deberán observar la forma de comportarse de los líderes de los demás grupos y los esfuerzos que realizan para lograr que las metas propuestas durante el día sean alcanzadas. Luego de analizar las características que hacen de esos líderes ejemplos a seguir, deberán presentar las observaciones al resto de los participantes.</p>
	<p>Observación del proceso: Esta tarea consiste en observar las actividades realizadas durante el día y señalar los hechos más relevantes, especialmente aquellos relacionados con el aprendizaje del grupo y la reacción de los participantes. Se deberá valorar la contribución de esas actividades al propósito y a los productos esperados del encuentro, destacando aspectos positivos, así como las limitaciones y los ajustes requeridos para que el aprendizaje sea más efectivo, para lo cual se deben considerar los contenidos del encuentro y aspectos logísticos.</p>
	<p>Cuidado de la felicidad: El propósito de esta tarea es asegurar que todos los participantes se sientan bien, que el ambiente de trabajo sea alegre para todos. A esos fines se pueden realizar dinámicas para animar al grupo u otras actividades.</p>
	<p>Puntualidad, orden y aseo: Esta responsabilidad consiste en motivar y facilitar la puntualidad y el cumplimiento de lo programado, así como en colaborar para que el salón y las otras áreas de trabajo utilizadas durante el encuentro se mantengan limpios y en orden.</p>
	<p>Noticias: Esta tarea consiste en asegurar que el grupo de participantes esté informado sobre lo que sucede en el encuentro, la comunidad, el país y el mundo, a fin de recordar que lo que ocurre en nuestro entorno siempre nos puede afectar. Las noticias se presentan en cualquier momento conveniente, según lo concertado con los facilitadores del evento, o en el espacio designado a la presentación de las responsabilidades por equipo.</p>

Actividad 6. Normas y comunicación

Intención: Ofrecer un ambiente de trabajo adecuado que facilite la interacción y el aprendizaje y que propicie un espíritu de libertad y respeto.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalan las normas del encuentro.

Descripción: El equipo facilitador plantea y explica las tres reglas de convivencia básicas, las cuales son comunes a todos los encuentros. Luego, mediante una “lluvia de ideas”, los equipos proponen y escriben en tarjetas normas o reglas adicionales a las propuestas para que el encuentro se desarrolle en un clima de respeto, seguridad y confianza. Esas tarjetas son pegadas en el afiche respectivo.

Normas: Las tres reglas básicas son las siguientes:

Cuídese

Me cuido: no necesito pedir permiso para tomar agua, ir al baño o tomar mis medicinas; soy responsable de mí mismo y de mi participación.

Cuidémonos

Nos cuidamos: estar pendientes de nuestros/as compañeros/as nos hace solidarios y nos facilita el trabajo; somos un grupo.

“Se puede ir a pescar”

Es posible permitirse breves momentos de distracción, para pensar en otra cosa que no sea el encuentro, considerando que vinimos a él dejando muchas cosas por hacer y muchas personas que nos son de gran estima. Así, cuando nos pregunten algo de improviso y no estemos atentos, podemos decir: “disculpe, estaba pescando”.



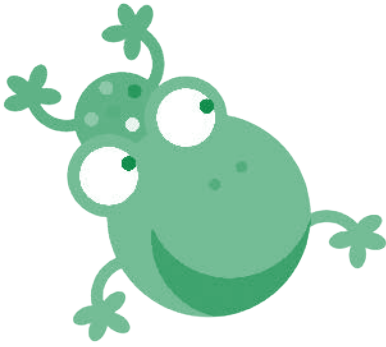
CUÍDESE



CUIDÉMONOS



**SE PUEDE IR
A PESCAR**



La ranita mensajera

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus comentarios sobre el encuentro a través de una comunicación secreta.

Materiales:

- Cartel de la ranita.

Descripción: El equipo facilitador explica el objetivo del cartel de la ranita, que previamente ha sido ubicado en una esquina del salón. Este cartel sirve como un apoyo para la comunicación durante el encuentro. Los participantes pueden colocar en él tarjetas con información sobre noticias, anuncios, cumpleaños o comentarios sobre el curso y quejas, utilizando frases como “ocurrió así”, “lo insólito” y “lo genial”, entre otras.

Mensajes personales

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus emociones y sentimientos a otros participantes mediante una comunicación secreta.

Materiales:

- Sobres.

Descripción: Se solicita a los participantes que tomen un sobre, que escriban en él su nombre y dirección postal y que lo peguen cerca de su afiche. Los facilitadores también tienen sus respectivos sobres, que colocarán en la pared junto con los demás. Las personas que así lo deseen podrán incluir en esos sobres mensajes escritos para felicitar a otros o expresarles alguna emoción. Nadie puede leer los mensajes durante el encuentro, ni siquiera la persona interesada. Al finalizar el evento, cada participante recogerá el sobre que le corresponde.



Actividad 7. Honrando nuestros compromisos

Intención: Enlazar el encuentro actual con el anterior, para lo cual se revisan y evalúan los acontecimientos y los compromisos asumidos en el encuentro anterior y se informa a los participantes al respecto.

Duración: 1 hora y 15 minutos.

Materiales:

- Plan de acción del encuentro anterior.
- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarra.

Descripción: Los participantes reflexionarán sobre la experiencia y los conocimientos que adquirieron al implementar el plan de acción elaborado en el encuentro anterior, para lo cual responderán individualmente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos de lo que aprendí en el encuentro anterior apliqué en mi comunidad o familia?
2. ¿Qué logros se obtuvieron mediante la ejecución del plan de acción? ¿Cuál fue la reacción de su comunidad u organización como resultado de la ejecución del plan de acción?
3. ¿Cuáles factores limitaron o afectaron el cumplimiento del plan de acción? ¿Cómo podemos superarlos? ¿Qué podemos mejorar?

Una vez que todos los participantes hayan respondido a las preguntas, intercambiarán en grupo puntos de vista sobre sus respuestas, prepararán una síntesis y la presentarán en plenaria.



Actividad 8. Las tres P del encuentro

1 PROPÓSITO

Propósitos: Revisar los elementos que se consideran necesarios para preparar, monitorear y evaluar proyectos, y utilizar el marco lógico como instrumento de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de esos proyectos.

2 PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarios
- Presentaciones conceptuales
- Retroalimentación de las experiencias personales

3 PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Adquieren la capacidad para preparar perfiles de proyectos.
- Utilizan herramientas que les permiten plantear propuestas de iniciativas de proyectos coherentes, objetivas y realizables.
- Obtienen una visión sistémica de la problemática y sus soluciones.
- Elaboran un plan de acción para aplicar las enseñanzas del encuentro en su comunidad.

Actividad 9. Programa del encuentro

Intención: Compartir el programa del encuentro con los participantes para que conozcan las actividades que se van a llevar a cabo y el aprendizaje que se espera que adquieran a través de ellas.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche ilustrado del programa.

Descripción: El afiche del programa muestra el hilo conductor del encuentro, la forma en que este se va a ir desarrollando y los ejes temáticos de cada día. El programa se revisa en forma breve, sin entrar en demasiados detalles, para despertar la curiosidad de los participantes. Al iniciar cada día, se describe brevemente la ruta recorrida y se muestra el camino que se transitará en la jornada correspondiente.

Programa del encuentro			
Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Introducción al tema	Marco legal y evaluación de proyectos	Análisis y evaluación de un proyecto en un caso práctico	Plan de acción
Bienvenida Librición e inscripción	El cable pelado	Los wires	Retorno de campeonos
El ando	Marco legal	Análisis del caso	Plan de acción
Honrando nuestros compromisos	Alcanczar la pafuleta		Plan de acción
¿Qué es un proyecto?	Evaluación de proyecto	Fútbol nueva	Cine
Ciclo del proyecto			Cine
El perfil del proyecto	Cine	Cine	Retorno a casa
Cine			

Actividad 10. ¿Qué es un proyecto?

Intención: Construir el concepto de “proyecto” con base en las vivencias personales, sociales y laborales de cada participante y el aporte de los facilitadores.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Pizarras.
- Tarjetas.

Descripción: Se pide a los participantes que aporten palabras relacionadas con la idea que poseen sobre un proyecto, para posteriormente construir un concepto de forma colectiva.



Se anotan todas las respuestas y al final se dirige la reflexión hacia algunas definiciones como: “conjunto de actividades coherentes que se llevan a cabo para cumplir con un objetivo, utilizando recursos limitados, en un tiempo determinado” o “camino para pasar de una situación no deseada (el problema) a una situación deseada (solución)”.

Actividad 11. Ciclo del proyecto



Intención: Comprender el ciclo de un proyecto, el cual tiene como núcleo un problema que resolver, la planificación, el diseño de una solución, su ejecución, el monitoreo y seguimiento, la evaluación y sistematización, para dar paso probablemente al diseño de otro proyecto.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Cartel del ciclo de un proyecto.

Descripción: Con base en el cartel del ciclo de un proyecto, el facilitador realiza una breve explicación sobre el tema y abre el diálogo para aclarar dudas y complementar la exposición.

Ciclo del proyecto

Los proyectos no están escritos en piedra, pueden rediseñarse de acuerdo con las evaluaciones o durante la ejecución de la siguiente manera:

Problema por resolver

- Identificar el problema mediante el diagnóstico, la consulta, la apreciación, el análisis comunitario, la aplicación de la herramienta de éxitos y debilidades, oportunidades y riesgos (EDOR), el árbol de problemas, entre otros. Los proyectos mejor preparados son los que se diseñan en equipo y con los involucrados en varias reuniones o talleres.

- Identificar a los involucrados.
- Analizar la información propia o existente en otras fuentes.
- Examinar los problemas para construir una problemática.
- Incorporar lecciones de otros proyectos.

Planificación

- Definir los objetivos. Aquí se establece el fin, el propósito y los resultados del proyecto, de manera que se clarifique en qué contribuyen al desarrollo nacional. También se indica la situación deseada después de finalizado el proyecto. Los cambios esperados se redactan como logrados.
- Planificar las actividades por desarrollar con base en los objetivos planteados.

Diseño

- Plasmar por escrito las ideas, ordenadas preferiblemente en un marco lógico: análisis técnicos, financieros, económicos e institucionales.
- Definir los planes de monitoreo y evaluación, ejecución física y ejecución financiera.

Ejecución

- La organización para el inicio de las actividades. La planificación específica anual y mensual, los equipos de trabajo, la inducción al personal, la adquisición de insumos y equipos y la instalación del proyecto.
- Los arreglos en el sitio del proyecto y la socialización con los beneficiarios.

Monitoreo y seguimiento

- Acompañamiento en el campo, registro de avances y rendición de informes.
- Análisis de lo realizado con respecto a los indicadores, objetivos y metas propuestas, y la calidad de ejecución.
- Asertivos y toma de decisiones.
- Desarrollo del presupuesto e informe de gastos.

Evaluación

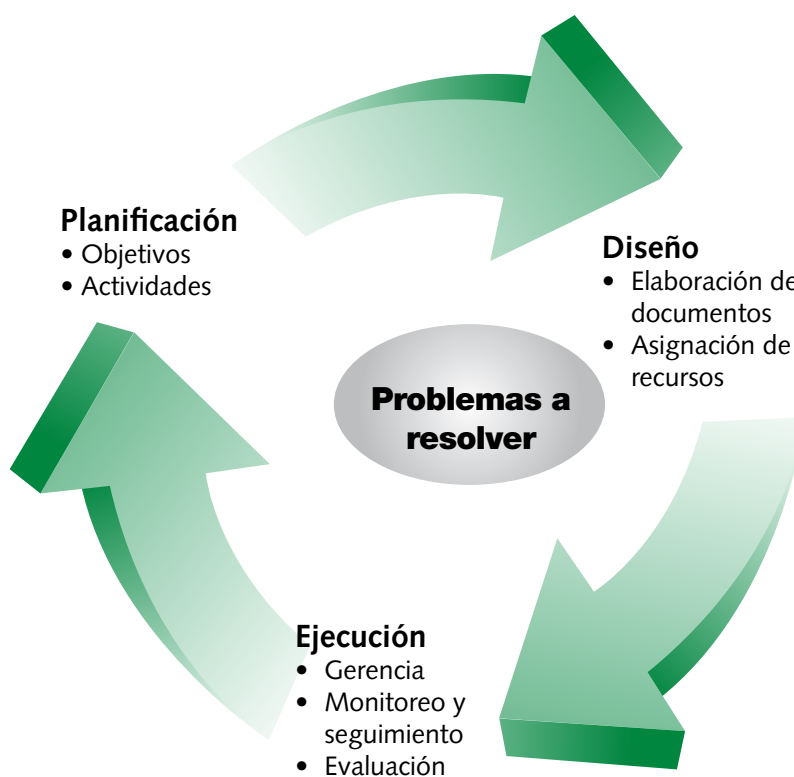
- Se efectúa con base en la lógica de causa y efecto para determinar si los resultados son posibles, medibles, alcanzables, sostenibles y, principalmente, si resuelven el problema identificado y si en realidad le interesa a la

comunidad (proyectos comunales). Luego se realiza una evaluación final, con lecciones aprendidas, impactos y recomendaciones.

- Implica la aplicación de métodos rigurosos para valorar el proceso del proyecto, ya sea durante su ejecución o al final, con el fin de determinar el avance en el logro de los objetivos propuestos, así como la forma utilizada para ello.
- El proceso de evaluación combina diferentes tipos de información con los criterios y puntos de vista de las personas participantes o afectadas, así como algunas herramientas de campos como la estadística, la economía y la antropología. Además, la evaluación está basada fundamentalmente en los conceptos y procedimientos.

Sistematización

- El registro de la experiencia (simultáneo a la ejecución), los cambios en lo planteado, la razón de los cambios, los momentos clave del proyecto, las crisis y soluciones.
- Lo que estuvo bien, lo repetible, lo definitivamente desatinado.
- Las mejores prácticas y las lecciones aprendidas.



Características de un buen proceso de evaluación

- **Imparcial:** Ello supone neutralidad, sin inclinarse hacia los ejecutores o los participantes del proyecto, transparencia y equidad en el proceso de análisis y generación de conclusiones de evaluación.
- **Creíble:** Lo esencial de la credibilidad es la confianza que los involucrados o interesados tienen en la experiencia e imparcialidad del evaluador y el reconocimiento de la calidad del trabajo de la unidad evaluadora.
- **Útil:** La medida cabal del éxito de un proceso de evaluación es su efecto sobre las personas y organizaciones que aprenden de dicho proceso.

Actividad 12. El perfil del proyecto

Intención: Construir el concepto de “perfil de proyecto” con el aporte de los participantes.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Cartel de gráfico de perfil del proyecto.

Descripción: Se retoman los aportes de los participantes sobre el significado del perfil del proyecto. Para ello, el facilitador explica el gráfico elaborado sobre el tema e introduce el diálogo.

Al final, se llega a la conclusión de que el perfil del proyecto es como un resumen que describe brevemente aspectos principales del proyecto y que permite tener una idea de qué se presenta, sin tener que leer todo el documento del proyecto.



Luego el facilitador escribe en un cartel la siguiente frase: "Si no sé a dónde ir...cualquier camino me lleva allí". Se genera una discusión grupal que permita concluir que para saber a dónde ir se necesita definir qué se va a hacer, qué es lo que se necesita y para qué (el propósito) e identificar la ruta para solucionar las necesidades expuestas.

Elementos del perfil de un proyecto



Las instituciones que solicitan un perfil de proyecto generalmente tienen su propio formato, de acuerdo con sus intereses; sin embargo, un perfil tendría que dar respuesta a las siguientes interrogantes.

1. ¿Cuál es el nombre del proyecto?
2. ¿Para qué se hace el proyecto? (objetivos, propósitos)

3. ¿Qué se desea lograr con el proyecto? (resultados)
4. ¿Cómo se van a lograr los resultados? (actividades)
5. ¿Cuánto cuesta el proyecto? (presupuesto)
6. ¿De dónde se obtiene el dinero? (fuente de financiamiento)
7. ¿Quiénes participan? (participantes y sus características)
8. ¿Cuál es la cobertura de proyecto? (lugar, cobertura geográfica)
9. ¿Quiénes son los responsables del proyecto? (nombre y dirección)
10. ¿Quiénes son las personas de contacto, fuentes de información? (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fax)

Actividad 13. Cierre: Resultados y rosas

Intención: Crear una atmósfera impactante que permita la reflexión sobre el tema y sirva como cierre de las actividades de este día.

Actividad sugerida: Presentación de un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso se sugiere la actividad “Resultados y rosas”, poema que pretende que los participantes reflexionen acerca de la importancia del trabajo y la perseverancia para alcanzar las propias metas.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Una copia del poema para cada participante.

Descripción: Se entrega el poema a cada participante, se lee en voz alta y en plenaria se abre la reflexión sobre la importancia de ser perseverante en las metas que nos planteamos.

Concluida la actividad, se les recuerda a los equipos que deben preparar un reporte completo del día, de acuerdo con su área de responsabilidad, para exponerlo al día siguiente en un período que no pase de cinco minutos.

Resultados y rosas

El hombre que desea un jardín bello,
sea de pequeño o gran tamaño,
cubierto de flores por doquier,
debe trabajar y arremangarse.

Hay muy pocas cosas en la tierra
que se consiguen con solo desearlas;
si anhelamos algo de valía,
hay que trabajar para ganarlo.

No importa qué meta persigamos,
el simple secreto aquí radica:
excava semana tras semana y
obtendrás los resultados y las rosas.

Edgar Guest



Segundo día

Objetivo:

Comprender los componentes del marco lógico y los tipos de evaluación de un proyecto.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: El cable pelado
- **Actividad 5:** Marco lógico
- **Actividad 6:** Rompesueños: Alcanzar la pañoleta
- **Actividad 7:** Evaluación del proyecto
- **Actividad 8:** Cierre: La gallina de los huevos de oro

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

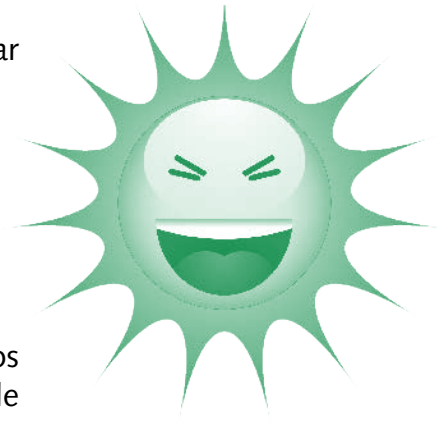
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Posteriormente, hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se llevarán a cabo ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre aspectos que pueden ser mejorados en actividades posteriores, para lo cual contarán con un período máximo de cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese día.

Actividad 4. Rompehielo: El cable pelado



Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, de manera que inicien las actividades del día en forma amena.

Duración: 15 minutos.

Descripción: Se le pide a uno de los participantes que salga del salón donde se realiza la actividad. Los demás se forman en un círculo de pie, tomados del brazo. Se les explica que el círculo es un circuito eléctrico, dentro del cual hay un alambre que está pelado. Uno de los participantes representará el cable pelado.

Luego ingresa al salón la persona que estaba fuera y se le explica lo referente al círculo eléctrico y que su tarea es descubrir el cable pelado, para lo cual deberá tocar las cabezas de quienes están en el círculo. Cuando lo encuentre, los demás participantes gritarán al mismo tiempo y con toda la fuerza posible. Todas las personas tienen que estar atentas y concentradas.

Actividad 5. Marco lógico

Intenciones: Comprender la estructura de un proyecto basada en el marco lógico y aplicar esta herramienta por medio de la práctica.

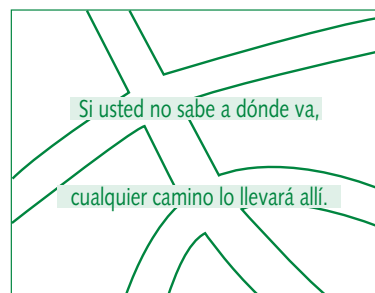
Duración: 3 horas.

Materiales:

- Cartel con la matriz 4x4 del marco lógico.
- Cartel de la jerarquía de las expectativas del proyecto.
- Cartel sobre cómo se construye un indicador.

Descripción: El facilitador realiza una explicación teórica del significado de cada uno de los elementos que componen el marco lógico, utilizando como guía los carteles respectivos. Abre el diálogo para aclarar dudas y complementar la exposición. Seguidamente los grupos diseñarán un proyecto con la información recibida.

- Lo que **podemos** conseguir (productos)
- Los resultados importantes que **esperamos** (propósito)



Elementos de marco lógico y evaluación de proyectos

Matriz 4x4 del marco lógico de un proyecto

	Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos
Fin (objetivo general)				
Propósito (objetivo del proyecto)				
Resultados o productos				
Actividades o insumos				

Jerarquía de las expectativas de un proyecto

Fin (objetivo general)	El objetivo de orden superior para el cual el proyecto es una condición lógica.
Propósito (objetivo del proyecto)	Lo que esperamos lograr. La motivación "verdadera" o especial que origina los productos.
Producto	Los resultados específicos producidos por las actividades que se llevan a cabo.
Insumos	Actividades que deben emprenderse y recursos que se consumen para obtener los productos.

Descripción más detallada

Consiste en describir la primera columna: fin, propósito, resultados y actividades.

Fin u objetivo general: Representa una justificación suficiente del proyecto, una visión estratégica de desarrollo, un final deseado a largo plazo, no la sumatoria de los propósitos. Es como el objetivo general. Ejemplo: ingresos incrementados, producción aumentada, estado nutricional mejorado, calidad de vida mejorada.

El fin especifica el impacto a largo plazo, la razón por la cual el proyecto se lleva a cabo.

Propósito (objetivo del proyecto): Los proyectos tienen un único propósito, describen un cambio de actitud en el desempeño de los participantes. Los participantes están claramente definidos.

El propósito contribuye a alcanzar el fin, pero no implica que, por sí mismo pueda lograr el fin. El fin se nutre de varios proyectos, de muchos propósitos, no se logra al finalizar tan solo un proyecto.

El propósito se formula como un logro y se relaciona directamente con el fin. Se redacta como ya realizado, como la situación que podría existir después de resolver los problemas. Depende de los resultados: si estos están desarticulados, el propósito no se alcanzará. El propósito es la razón por la cual los resultados se realizan.

El propósito deberá obtenerse al finalizar el proyecto.

Ejemplos:

- Producción agrícola incrementada.
- Uso expandido de los servicios de salud.
- Rendimiento sostenible de la producción de frijol.
- Más estudiantes graduados del sistema polivalente.
- Tasa de deserción escolar disminuida.

Los efectos de los resultados escapan al control de los ejecutores del proyecto. No se asegura el impacto alcanzado como producto de esos resultados; esto lo dirá la evaluación del proyecto.

Resultados o productos: Son los medios para alcanzar el propósito, se presentan como un hecho, responden a la demanda de los participantes y son fácilmente verificables. Se definen solo aquellos que se pueden alcanzar con los recursos del proyecto, pues el financiamiento se adquirió para ello.

Los resultados o productos y servicios alcanzados se determinan a través de las actividades, estudios, obras terminadas y personas capacitadas.

Ejemplos:

- Agricultores capacitados.
- Sistemas de agua construidos.
- Niños vacunados.
- Área de cultivo incrementada.

Actividades: Se definen las actividades necesarias para lograr cada resultado. No hay actividades sueltas, cada una contribuye al logro de un resultado.

Solo se incluyen las actividades financiadas por el proyecto. Se redactan en infinitivo (capacitar, vacunar en lugar de capacitado, vacunado).

Análisis y verificación del narrativo

Para encontrar inconsistencia en la lógica causa-efecto del narrativo, se utiliza el enfoque “si-entonces”. Se presenta de abajo hacia arriba (lógica vertical) y se ajusta cada inconsistencia encontrada:

- Si todas las actividades se realizan, entonces los resultados se alcanzarán.
- Si los resultados propuestos se obtienen, entonces el propósito del proyecto se cumple.
- Si el propósito se logra, entonces habremos contribuido a alcanzar el fin del proyecto.
- Si cumplimos con lo propuesto en el fin, entonces estaremos ayudando a resolver un problema de la región o país.

Fin (objetivo general)	Condición necesaria para contribuir al desarrollo del país.
Propósito (objetivo del proyecto)	Condición necesaria para lograr el fin.
Resultados	Condición necesaria para alcanzar el propósito.
Actividades	Condiciones necesarias para generar los resultados.

Indicadores variables: El principio básico de la segunda columna es “si se puede medir, sí se puede manejar”. Los indicadores son mediciones del progreso en el logro de un objetivo. Como medidas de desempeño, nos dicen cómo reconocer el alcance exitoso del objetivo. No son condiciones necesarias para el logro de los objetivos, no hay relación causa-efecto con ellos, pero definen, en formas medibles, los niveles de desempeño requeridos por los objetivos.

Los indicadores especifican cómo será medido y verificado el logro de los objetivos, ya sea como éxito en cada nivel o progreso. Proveen la base para el monitoreo del progreso del proyecto (terminación de actividades y entrega de resultados) y para la evaluación del cumplimiento del propósito.

Los indicadores se establecen como respuesta a la pregunta: ¿cómo sé si lo planteado está sucediendo o sucedió? Para ello recurrimos a indicadores o a cifras que nos ayuden.

Ejemplo:

¿Cómo sabemos que este año se han capacitado más profesores?
 ¿Qué aspectos nos indican que esa capacitación tuvo un efecto en los estudiantes?

¿Cómo medimos el progreso hacia el objetivo de fortalecer la capacidad de gestión comunitaria?

Cantidad, calidad y tiempo (CCT): Los indicadores siempre se deben establecer en términos de cantidad, calidad y tiempo, hasta donde sea posible.

Podemos decidir no colocar fechas críticas para el establecimiento de metas, pero recuerde que se pueden determinar indicadores y fechas para los fines, los propósitos y los resultados.

¿Cómo se construye un indicador?

PASO	Indicador
1	Indicador básico Ejemplo: porcentaje de incremento en la producción de arroz.
2	Agregando cantidad Ejemplo: producción de arroz aumentada en 20 quintales por manzana.
3	Agregando calidad Ejemplo: producción de arroz de pequeños productores (menores de tres manzanas) aumentadas en 200 quintales por manzana.
4	Agregando tiempo Ejemplo: producción de arroz de pequeños productores (menores o iguales de tres manzanas) aumentadas en 20 quintales por manzana para el segundo semestre del 2010.

¿Cuántos indicadores?

¡Cuanto menos, mejor! Utilice solamente el número de indicadores requeridos para alcanzar lo propuesto, con el propósito de satisfacer el objetivo establecido en la columna del resumen.

Indicadores de resultados: Por definición, estos indicadores establecen los términos de referencia para el proyecto. Si el equipo o un oficial del proyecto son responsables de todos los resultados, entonces los indicadores deben permitir medir su grado de desempeño.

Indicadores de actividades: Los indicadores referentes a la actividad, generalmente han sido interpretados como los recursos o el presupuesto necesarios para ejecutar el proyecto. Recientemente se utiliza la celda de indicadores de las actividades para colocar metas de ciertas actividades críticas por alcanzar. Ello permite una mejor gerencia del proyecto.

Medios de verificación: Los medios de verificación describen las fuentes de información que demostrarán la posibilidad de construir los indicadores. Si el fin es “ingreso del productor incrementado en 40% en 2010”, ¿de dónde obtenemos los datos para demostrar que eso sucedió?

Si se decide que se necesita una encuesta para conseguir datos, entonces necesitaremos agregar esa acción a la lista de actividades. En vista de que esto tiene un costo económico, entonces deberemos agregarlo al presupuesto.

No olvide: Los indicadores que usted escoge para medir sus objetivos, deben ser verificables. Si no lo son, busque otros indicadores. Tome en consideración lo siguiente:

- Los medios y las fuentes de verificación se deben cruzar siempre con sus indicadores respectivos.
- Si no se pueden identificar fuentes de verificación apropiadas para ciertos indicadores, estos se deben reemplazar por otros verificables. De igual forma, los indicadores cuya verificación es compleja deben sustituirse por otros más simples de verificar.

Los medios son los métodos o instrumentos necesarios para desarrollar los indicadores, con el fin aplicarlos al monitoreo y evaluación de los objetivos. Las fuentes se refieren a gente, documentos y sitios o bases de datos, donde se pueden encontrar los datos o medios para medir los logros del proyecto.

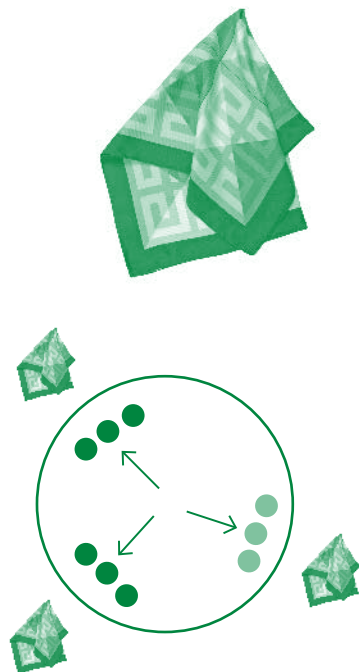
Supuestos: Los proyectos siempre están sujetos a la influencia de factores ajenos al control directo de sus ejecutores. La cuarta columna de la matriz se utiliza para destacar las condiciones externas que deben cumplirse para la lógica vertical de la descripción del proyecto.

Las suposiciones son factores de incertidumbre entre cada nivel de objetivos: factores externos sobre los cuales el proyecto no tiene control, condiciones necesarias que tienen que ocurrir para que se den los elementos del narrativo.

Las suposiciones pueden describir: condiciones naturales, como “si caen 250 mm de lluvia entre abril y junio”; factores, como “si no hay huelgas al inicio del proyecto” o “que los productores estén dispuestos a adoptar”; o situaciones, como “si hay un respaldo institucional”.

Pueden describir otras acciones o proyectos que se deben hacer antes o paralelamente al proyecto “si el proyecto de caracterización está terminado”, o “si los manuales están listos”. Las suposiciones completan la lógica “si-entonces” (describen las condiciones necesarias y suficientes entre cada nivel).

Actividad 6. Rompesueño: Alcanzar la pañoleta



Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, de manera que inicien de forma amena las actividades de la tarde.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- 1 cuerda y 4 pañoletas.

Descripción: Se forman de tres a cuatro equipos, los que se colocarán dentro de un círculo formado por una cuerda. El objetivo de cada equipo es alcanzar la pañoleta que se encuentra frente a su equipo (equipo contrario), a una distancia de dos metros como mínimo. El juego es bastante entretenido si los equipos son parejos en fuerza, ya que todos empujan la cuerda hacia su pañoleta para tratar de que ninguna persona robe su propia pañoleta.

Actividad 7. Evaluación del proyecto



Intención: Mostrar los diferentes tipos de evaluación de proyectos y los requisitos que se deben cumplir para definir si un proyecto es o puede ser eficaz en relación con sus propósitos.

Duración: 2 horas.

Materiales:

- Presentación.

Descripción: Con base en una presentación, el facilitador mostrará los diferentes tipos de evaluación y requisitos que deben cumplirse para efectuarla. Luego abre el diálogo para aclarar dudas y complementar la exposición. Posteriormente

solicitará a los participantes que elaboren una evaluación (**ex-ante**) del proyecto que crearon en la mañana.

Evaluación de proyectos¹

La evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en la planificación. Es decir, se intenta conocer en qué medida el proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos, siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo que también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia en relación con sus fines y a promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

Tipos de evaluación

Según el nivel de gestión

Podemos clasificar la evaluación de proyectos de la siguiente manera:

- **Político-estratégica:** La parte política verá la parte social y política y su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo.
- **Administrativa:** En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas, expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión.

¹ Tomado de: Wikimedia Foundation. 2009. Wikipedia, la enciclopedia libre (en línea). San Francisco, US. Consultado 10 jul. 2009. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos.

- **Técnica:** Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide actualmente a obtener el mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en el descubrimiento, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia que enfoque científico y técnico aplicarán.

Según la naturaleza de la evaluación

La evaluación de proyectos puede verse desde dos ópticas diferentes:

- **Evaluación privada:** Incluye la “evaluación económica”, lo cual supone que el proyecto ha sido financiado totalmente con capital propio, por lo que no hay que solicitar crédito, así como la “evaluación financiera”, que implica que el proyecto requirió financiamiento externo.
- **Evaluación social:** En la evaluación social, tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. Aquí interesan los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

Según el momento de la evaluación en el ciclo de proyectos

Los distintos tipos de evaluación varían según el momento en que se realicen. Los tipos de evaluación son: *ex-ante*, *de proceso*, *ex-post* y *de impacto*.

- **Evaluación ex-ante:** Se efectúa antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial. Este tipo de evaluación consiste en seleccionar, entre varias alternativas técnicamente factibles, la que produce el mayor impacto al mínimo costo. Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del proyecto, lo cual podría generar incluso el cambio del grupo beneficiario, su jerarquía de objetivos y el presupuesto.
- **Evaluación de proceso, operativa, de medio término o continua:** Se hace mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el monitoreo del proyecto.

Permite conocer en qué medida se vienen logrando los objetivos (*resultados* en caso de marco lógico). Con una evaluación de este tipo, se intenta perfeccionar el modelo de intervención empleado e identificar lecciones aprendidas. Las fuentes financieras suelen requerir este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos.

- **Evaluación ex-post, de resultados o de fin de proyecto:** Se realiza cuando culmina el proyecto. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos (*propósito* y *resultados* en caso de marco lógico). Asimismo, busca demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto (exclusivamente o en interacción con otras fuentes), para lo cual se suele recurrir a un diseño experimental. No solo indaga cambios positivos, sino que también analiza efectos negativos e inesperados.
- **Evaluación de impacto:** Mediante esta evaluación se indagan los cambios permanentes y las mejoras de la calidad de vida producidas por el proyecto; es decir, interesa conocer la **sostenibilidad** de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos (positivos o negativos). En caso de diseño con **marco lógico**, se enfoca en la evaluación del **fin** de la jerarquía de objetivos. Esta evaluación necesariamente debe realizarse luego de que haya transcurrido un tiempo desde la culminación del proyecto y no inmediatamente después de que este concluya. El tiempo recomendado para efectuar la evaluación de impacto es de cinco años.

Cabe considerar que las evaluaciones *ex-ante* y *de proceso* son consideradas como **evaluaciones formativas**, debido a que se producen mientras se da la preparación o ejecución del proyecto y sus conclusiones sirven para optimizar su ejecución. Las evaluaciones *de resultados* y *de impacto*, por su parte, vienen a ser **evaluaciones sumativas** que ocurren al culminar el proyecto e incluso un tiempo después. Sus conclusiones servirán para ser transferidas a otras experiencias, pero ya no podrán tener una aplicación directa en el proyecto.

Las evaluaciones *de resultados* y *de impacto* requieren un diseño específico de investigación, como se verá más adelante.

Criterios utilizados para evaluar proyectos

La evaluación de los distintos tipos de proyectos contempla una serie de criterios base que permiten establecer sus conclusiones. Estos criterios guardan relación con los objetivos estratégicos del campo, empresa u organización de que se trate.

No existen criterios únicos. Por lo general los criterios surgen en función de la naturaleza de cada proyecto, pero existe cierto consenso en la necesidad de analizar la *pertinencia*, *eficacia*, *eficiencia* y *sostenibilidad* de los proyectos. Estos aspectos se detallan a continuación:

- **Pertinencia o relevancia:** Observa la congruencia entre los objetivos del proyecto, las necesidades identificadas y los intereses de la población e instituciones (consenso social). Se observa especialmente en la evaluación ex-ante, pero también en los demás tipos de evaluación.
- **Eficacia:** Corresponde al grado en que se han cumplido los objetivos. Se observa en las evaluaciones de tipo continua y ex-post.
- **Eficiencia:** Indica el modo en que se han organizado y empleado los recursos disponibles en la implementación del proyecto. Este criterio es usual en el análisis costo-beneficio realizado en la evaluación ex-ante.
- **Sostenibilidad:** Establece la medida en que la población o las instituciones mantienen vigentes los cambios logrados por el proyecto una vez que este ha finalizado. Suele considerarse en las evaluaciones de impacto.

Requisitos que debe cumplir una buena evaluación de proyectos

Toda evaluación debe cumplir con algunos requisitos metodológicos para garantizar que la información generada se puede utilizar en la toma de decisiones. Así se espera que todo proceso de evaluación sea:

- **Objetivo:** Debe medir y analizar los hechos definidos como se presentan.

- **Imparcial:** Las conclusiones generadas a partir del proceso de evaluación deben ser neutrales, transparentes e imparciales. Quienes realizan la evaluación no deben tener intereses personales o conflictos con la unidad ejecutora del proyecto.
- **Válido:** Deben medirse los aspectos que se planificaron, respetando las definiciones establecidas. En caso de que el objeto de análisis sea demasiado complejo para una medición objetiva, debe realizarse una aproximación cualitativa inicial.
- **Confiable:** Las mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente, preferentemente mediante verificaciones *in situ*.
- **Creíble:** Todas las partes involucradas en el proyecto deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.
- **Oportuno:** Debe realizarse en el momento adecuado y evitar los efectos negativos que produce el paso del tiempo.
- **Útil:** Debe ser útil y elaborarse con un lenguaje conciso y directo, entendible para todos los que accedan a la información elaborada. Los resultados de una evaluación no deben dirigirse solo a quienes tienen altos conocimientos técnicos, sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación del proyecto.
- **Participativo:** Se deben incluir a todos los involucrados en el proyecto, con el fin de que se reflejen sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.
- **Retroalimentador:** Un proceso de evaluación debe garantizar la diseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en el proyecto (desde las altas esferas hasta los beneficiarios) para así fomentar el aprendizaje organizacional.
- **Costo/eficaz:** La evaluación debe establecer una relación positiva entre su costo (económico, de tiempo y recursos) y su contribución en valor agregado para la experiencia de los involucrados en el proyecto.

Actividad 8. Cierre: La gallina de los huevos de oro

Intención: Crear una atmósfera impactante que permita reflexionar y culminar el tema del día.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad relacionada con el tema del encuentro. En este caso se sugiere la actividad “La gallina de los huevos de oro”, con el fin de cerrar las actividades del día con un tema reflexivo.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Copias del cuento “La gallina de los huevos de oro”.

Descripción: Se entrega una copia del cuento a cada participante y se invita a alguna persona para que lo lea en voz alta.

Junto con todo el grupo, se propicia la reflexión sobre la moraleja del cuento y su relación con el tema del encuentro. La discusión se orienta hacia la efectividad de un proyecto, la cual se consigue a partir de dos elementos: lo que se produce (huevos de oro) y la capacidad de producción (la gallina). Frecuentemente se antepone los resultados a corto plazo frente a la prosperidad a largo plazo, lo que genera un desequilibrio que puede obstaculizar el éxito de la experiencia. Centrarse excesivamente en cuidar la capacidad de producción sin resultados concretos, sin producción, también es un problema. Como el necio agricultor, con frecuencia antepone resultados a corto plazo frente a la prosperidad a largo plazo.



La gallina de los huevos de oro

La gallina de los huevos de oro es la historia de un agricultor pobre que un día va al corral y se encuentra un brillante huevo de oro. Aunque piensa que es una broma, decide llevarlo a casa, donde se da cuenta, ante su asombro y el de su familia, que

el huevo es verdaderamente de oro. Desde ese día, todas las mañanas el agricultor encuentra un huevo de oro en el corral y pronto se hace rico. A medida que se va haciendo rico, también se va haciendo avaro e impaciente con los huevos de la gallina. Impaciente porque la gallina solo ponía un huevo al día y con la intención de obtener todo el oro de la gallina de una vez, la mata y la abre; no encuentra nada en su interior.

Fábula de Esopo

Para finalizar, los facilitadores les recuerdan a los equipos que deben preparar un reporte completo del día sobre su área de responsabilidad, cuya exposición al día siguiente no deberá tardar más de cinco minutos.

Tercer día

Objetivo:

Analizar y resolver un caso práctico a partir del marco lógico, con el fin de establecer, entre los diferentes aspectos de un proyecto, una relación de causa y efecto y una relación de secuencia y ordenamiento, para luego determinar de manera sencilla los planes o iniciativas para su desarrollo.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es....
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Los aros
- **Actividad 5:** Análisis de casos
- **Actividad 6:** Rompesueño: Fútbol escoba
- **Actividad 7:** Cierre: El elefante sumiso

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

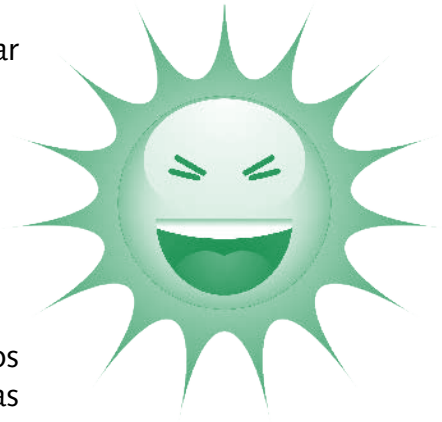
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Luego hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se realizarán durante ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias para realizar mejoras en actividades futuras. El tiempo máximo de la presentación es de cinco minutos por grupo. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese mismo día.

Actividad 4. Rompehielo: Los aros



Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien de forma amena las actividades del día.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Aros de metal.
- Palito de madera que entre holgado en el aro.

Descripción: Se divide el grupo en dos hileras. Cada persona coloca un palito de madera entre sus piernas, a la altura de las rodillas. El facilitador cuelga el aro de metal en el palito de

madera de la primera persona de cada hilera. Esta persona debe pasar el aro a la próxima persona, sin utilizar las manos y sin que se caiga el aro. Gana el equipo que logre pasar primero el aro hasta el último integrante de la fila.

Actividad 5. Análisis de casos

Intención: Utilizar el marco lógico para el análisis y resolución de un caso práctico, lo que permitirá: a) establecer, entre los diferentes aspectos de un proyecto, una relación causa y efecto y una relación de secuencia y de ordenamiento; b) analizar de manera sencilla los planes o iniciativas para su desarrollo; y c) facilitar el seguimiento (monitoreo) y la evaluación de los proyectos, luego de haber definido claramente los fines, los propósitos, los resultados, las actividades y los indicadores de logros con sus medios de verificación y supuestos.

Duración: 6 horas (3 horas en la mañana y 3 horas por la tarde).

Materiales:

- Cinco casos.
- Cartel con matriz 4X4 del marco lógico del proyecto.
- Hoja por grupo de la matriz 4X4 del marco lógico del proyecto.
- Objetos que permitan marcar las cinco bases.

Descripción: El equipo facilitador construye previamente los casos que se acerquen más a la realidad de la población participante o se pueden utilizar los ejemplos anexos.

El grupo se divide en cinco equipos. Cada uno selecciona uno de los casos propuestos y, antes de iniciar, el equipo facilitador desarrolla un ejercicio grupal, tomando como base un problema hipotético para ser analizado y ejercitado en la columna narrativa de la matriz 4X4 del marco lógico del proyecto.



Los equipos aplican su caso a la matriz y en plenaria comparten las soluciones para debatir sobre ellas y realimentarlas hasta construir juntos alternativas más integrales. Al finalizar, el facilitador realiza una síntesis de los resultados y concluye:

- El objetivo general puede ser zonal, regional o nacional.
- El propósito es lo que deseamos, se redacta como un hecho o un cambio de conducta y es la razón de ser del proyecto.
- El resultado son los productos visibles, se dictan como hechos.
- Las actividades son las acciones que hacen posibles los resultados.
- Conclusión general: las actividades nos dan un resultado, los resultados cumplen con el propósito y el propósito contribuye con el fin.

Casos

Cada uno de los cinco grupos utiliza un caso para trabajarlo con el marco lógico. La lista de casos es la siguiente:

1. Pérdidas de maíz como grano almacenado
2. Parásitos
3. Dengue
4. Bajo rendimiento del maíz
5. Analfabetismo

Ejemplo para todos los grupos

Caso de la diarrea

En las Lomas, una comunidad con 150 familias de escasos recursos económicos, solo 15 de las casas poseen letrinas.

Las estadísticas del Centro de Salud (centro médico más cercano) reportan que el 87% de los niños y niñas y el 69% de personas adultas con frecuencia padecen de diarrea.

El Centro de Salud atiende por esta causa a 30 niños diariamente y de estos mueren dos a los diez días. Las personas adultas visitan poco el Centro de Salud y conviven con la enfermedad.

Un estudio del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) determinó que la causa de este problema es la defecación al aire libre por falta de otro sistema de deposición de las excretas.

¿Qué hacer?

Recomendaciones:

- El título debe describir lo que se quiere hacer.
- Si los costos se elevan, se debe realizar un replanteamiento y buscar maneras de obtener mejores precios y mejor calidad. Esto motiva a revisar nuevamente el indicador o el narrativo.

Resultados

A large, empty rectangular box with a thin green border, intended for recording the results of the recommendations.

Proyecto: Guerra a la diarrea en la aldea la Cumbre de Atlántida.

	Narrativo	Índices verificables	Medios de verificación	Supuestos
Finalidad	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las condiciones de salud de los habitantes de las Lomas. 	<ul style="list-style-type: none"> 70% de los habitantes de las Lomas disponen de mejores condiciones. Salud (higiene ambiental y personal) al 2015. 		
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir la incidencia de diarreas en los habitantes de las Lomas. 	<ul style="list-style-type: none"> 90% de los habitantes no padecen de diarrea y disfrutan de mejor salud en el 2010. 		
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Letrinas construidas. Población con capacidad de dominio y práctica en el tema de salud ambiental. Bajo índice de mortalidad por diarrea. 	<ul style="list-style-type: none"> 150 letrinas hidráulicas en un año, según estándar de sanidad ambiental. 30 personas (15 hombres y 15 mujeres) con capacidad de dominio y práctica en el tema de salud ambiental a diciembre del 2015. 		
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Campañas motivacionales (charlas). Organización de comités de salud. Gestiones ante el Ministerio de Salud y autoridades municipales. Campañas educativas en escuelas o iglesias. Incorporación de los pobladores al trabajo comunitario. Reuniones de monitoreo y evaluación. Inauguración del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de una campaña de motivación en junio del 2010. Organización de un comité de salud comunitario en junio del 2010. Adquisición de 300 bolsas de cemento, 6 volqueteras de arena, 300 varillas de 3/8, 300 láminas de zinc de 6 pies, en mayo del 2010. Construcción de 150 letrinas hidráulicas con aporte de mano de obra y materiales locales, para el 30 de setiembre del 2010. Realización de campañas educativas en coordinación con instituciones locales, para octubre y noviembre del 2010. Realización de tres reuniones de monitoreo y evaluación del proyecto para junio del 2010 y diciembre del 2010. 		

Casos

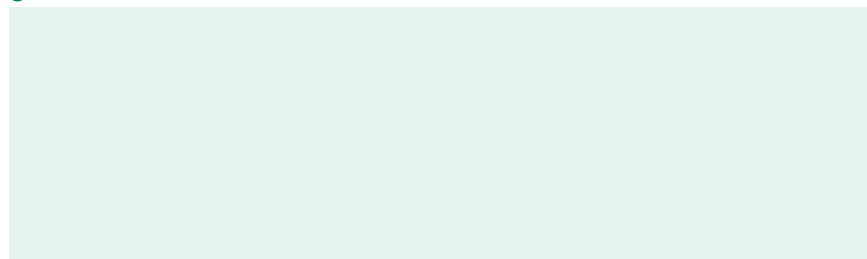
■ Caso de pérdidas de frijol como grano almacenado

Upala, una comunidad de 100 familias, tradicionalmente es líder en la producción de frijol.

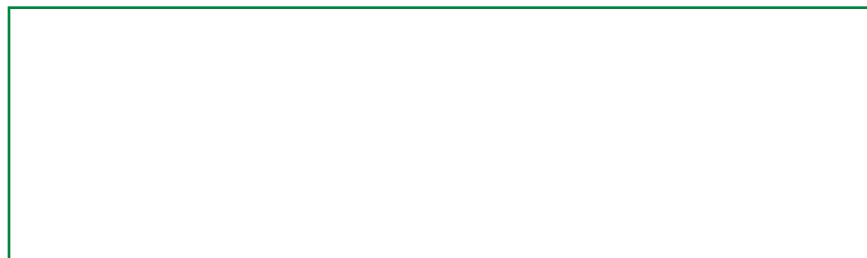
El 90% de las familias se dedican a este cultivo, pero sufren pérdidas en el grano almacenado hasta por un 60% a causa del ataque de gorgojos y hongos. Esta situación obliga a vender el grano a bajos precios en el momento de la cosecha, lo que se traduce en menores ingresos a las familias y en el deterioro su calidad de vida.

A través de un estudio efectuado a 100 familias, líderes campesinos y técnicos del IICA determinan que las condiciones de almacenamiento familiar en trojas y sacos no protegían el grano de la humedad y del ataque de las plagas. Estas son las principales causas de pérdida de granos almacenados.

¿Qué hacer?



Resultados

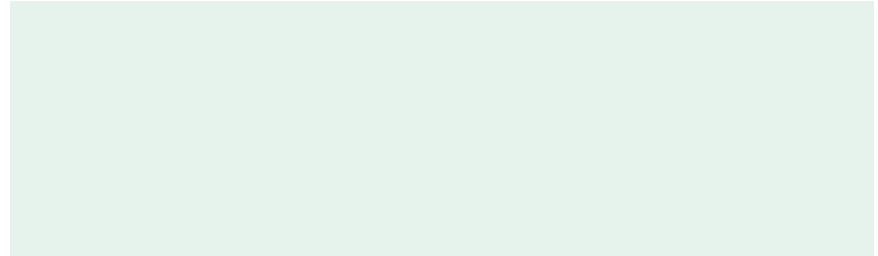


Caso de parásitos

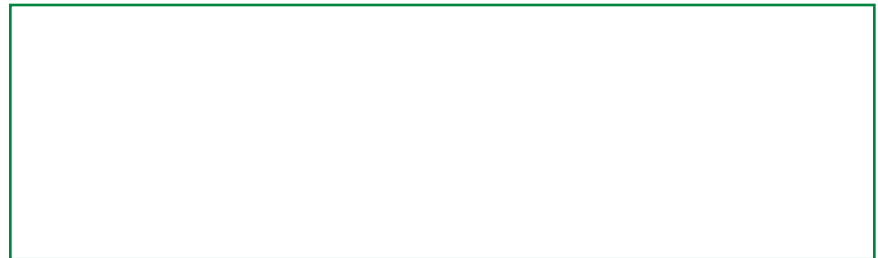
En la zona de Miramar, donde habitan 815 personas (235 adultos y 580 niños), el 45% de los adultos y el 75% de los niños tienen parásitos.

Un estudio que realizó una universidad descubrió que el 80% de las fuentes de agua del lugar están contaminadas y que cada año mueren por esta causa 3 ancianos y 11 niños.

¿Qué hacer?



Resultados

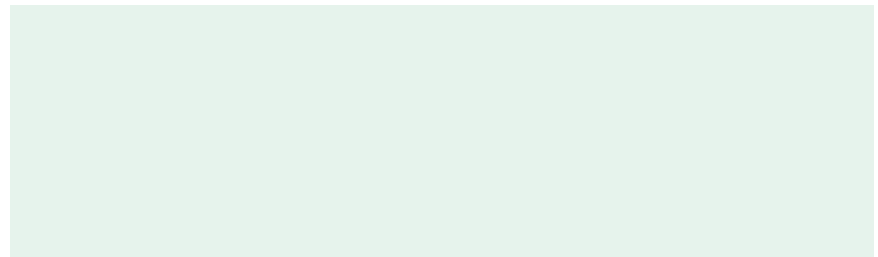


■ Caso de dengue

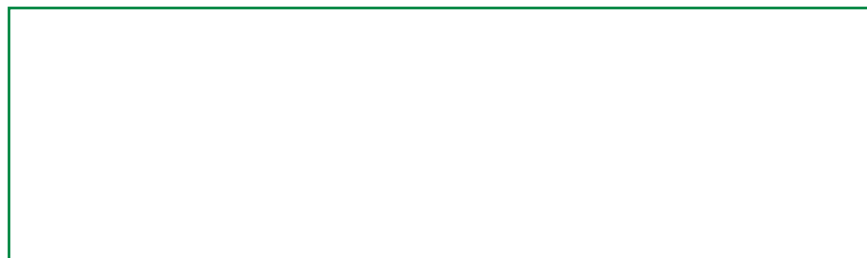
En un distrito de Los Chiles, donde habitan 685 personas (185 adultos y 500 niños), el 30% de los adultos y el 70% de los niños padecen de dengue.

Según un estudio que realizó el Centro de Salud de Los Chiles, en el 85% de las casas hay aguas estancadas y la cantidad de moscas y zancudos es espantosa en todos los hogares. La gente no puede comer ni dormir en paz.

¿Qué hacer?



Resultados

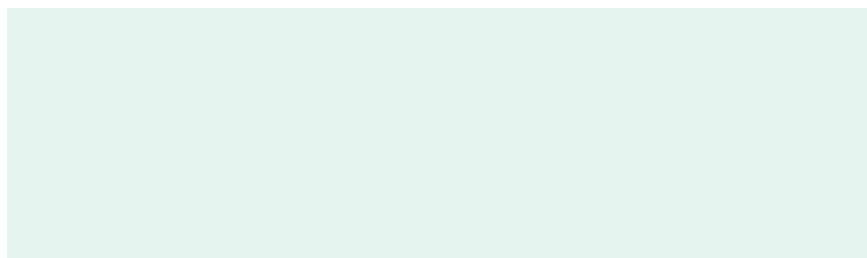


■ Caso de bajo rendimiento del frijol

La baja producción de frijol (17 qq/mz) en los cantones de Los Chiles y Upala ocasiona una grave crisis de comercialización y alimentación en los meses de febrero a julio de cada año. El 82% de las familias viven de la agricultura y no tienen más ingresos que la venta de sus cosechas a las agroindustrias y recientemente en las ferias del agricultor, pero lo que reciben no es suficiente para mejorar su calidad de vida.

Gracias a algunas pruebas de campo (experimentos) realizadas por líderes campesinos, con la colaboración de organizaciones de apoyo, se lograron rendimientos promedio del 35 qq/mz, para lo cual se utilizaron buenas prácticas agrícolas, como semilla certificada de variedades negro y rojo y una mejor aplicación de productos agroquímicos. Estas pruebas comprobaron que el bajo rendimiento obtenido en la zona es consecuencia de la no utilización de buenas prácticas agrícolas (no uso de semilla de calidad, exceso o falta de fertilización, mala aplicación de fungicidas, herbicidas e insecticidas, entre otros) y escaso manejo de los costos del cultivo, lo que evitaba determinar las ganancias o pérdidas al final de la siembra.

¿Qué hacer?



Resultados

■ Caso de analfabetismo

En la comunidad de Quebrada Vieja, donde habitan 900 personas (275 adultos y 625 niños), el 65% de los adultos y el 35% de niños son analfabetos.

Los adultos consideran que ellos ya están viejos y, por tanto, “para qué estudiar, basta con saber contar”.

Los padres de familia piensan que, debido a la pobreza y a la lejanía de la escuela, es mejor que los niños les ayuden en los trabajos agrícolas y que no corran ningún riesgo al caminar tan lejos.

¿Qué hacer?

Resultados

Actividad 6. Rompesueño: Fútbol escoba

Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien de forma amena las actividades de la tarde con un ejercicio agradable.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 4 escobas.
- 1 bola de fútbol.
- 2 marcos de fútbol.

Descripción: Se trata de un partido de fútbol, donde las reglas son algo diferentes al fútbol normal. Se divide el grupo de participantes en dos equipos. Cada equipo recibe una escoba y solo con ella se puede tocar la pelota sin que se utilice ninguna parte del cuerpo. Cada dos participantes de cada equipo reciben el mismo número con el propósito de hacer parejas por equipo.

Durante la dinámica, el facilitador da órdenes a los equipos: por ejemplo cuando llama a los participantes con el número 3, las cuatro personas de los dos equipos que tienen el número 3 corren y buscan la escoba y tratan de hacer un gol contra el otro equipo. Se debe intentar que todos participen, por lo que el facilitador deberá conocer hasta cuál número están marcados los participantes.



Actividad 7. Cierre: El elefante sumiso

Intención: Crear una atmósfera impactante que permita la reflexión sobre el tema y sirva como cierre de las actividades de este día, donde los participantes puedan reconocer la importancia de arriesgar y poner a prueba sus propias ideas.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema

del encuentro. En este caso se sugiere la actividad “El elefante sumiso”.

Duración: 20 minutos.

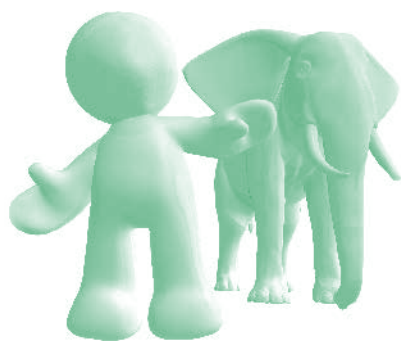
Materiales:

- Copia del cuento “El elefante sumiso” para cada participante.

El elefante sumiso

Cuando yo era chico, me encantaban los circos. Lo que más me gustaba eran los animales y mi preferido era el elefante. Durante la función, la enorme bestia impresionaba a todos por su peso, su tamaño y su descomunal fuerza. Pero, después de la actuación y hasta un rato antes de volver al escenario, uno podía encontrar al elefante detrás de la carpa principal, con una pata encadenada a una pequeña estaca clavada en el suelo. La estaca era solo un minúsculo pedazo de madera, apenas enterrado superficialmente. Y aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía obvio que ese animal, capaz de arrancar un árbol de cuajo, podría arrancar la estaca y huir. El misterio era evidente: ¿por qué el elefante no huía, si podría arrancar la estaca con el mismo esfuerzo que yo necesitaría para romper un fósforo? ¿Qué fuerza misteriosa lo mantenía atado?

Tenía siete u ocho años y todavía confiaba en la sabiduría de los mayores. Pregunté entonces a mis padres, maestros y tíos en búsqueda de una respuesta a ese misterio, pero no obtuve una coherente. Alguien me explicó que el elefante no escapaba porque estaba amaestrado. Hice entonces la pregunta obvia: -“Y si está amaestrado, ¿por qué lo encadenan?” No recuerdo haber recibido ninguna explicación satisfactoria.



Con el tiempo olvidé el misterio del elefante y de la estaca y solo lo recordaba cuando me encontraba con personas que me daban respuestas incoherentes por salir del paso y un par de veces con personas que se habían hecho la misma pregunta. Hasta hace unos días me encontré con una persona, lo suficientemente sabia, que me dio una respuesta que al fin me satisfizo: -el elefante no escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde que era muy pequeño.

Cerré los ojos y me imagine al elefantito, con solo unos días de nacido, sujeto a la estaca. Estoy seguro de que en aquel momento empujó, jalo y sacudió tratando de soltarse. Y a pesar de todo su esfuerzo no pudo hacerlo: la estaca era muy fuerte para él. Podría jurar que el primer día se durmió agotado por el esfuerzo infructuoso y que al día siguiente volvió a probar y también al otro y al de más allá... Hasta que un día, un terrible día, el animal aceptó su impotencia y se resignó a su destino. Dejó de luchar para liberarse.

Este elefante enorme y poderoso no escapa porque cree que no puede hacerlo. Tiene grabado en la mente el recuerdo de sus inútiles esfuerzos de entonces y ha dejado de luchar. Nunca más trató de poner a prueba su fuerza.

Cada uno de nosotros es un poco como ese elefante: vamos por el mundo atados a cientos de estacas que nos restan libertad. Creemos que no podemos con un montón de cosas, simplemente porque alguna vez probamos y no pudimos. Grabamos en nuestra mente esas palabras: no puedo, nunca podré. La única manera de saber cuáles son nuestras limitaciones ahora es intentar de nuevo, poniendo en ello todo el corazón.

¿Qué lecciones se pueden aprender del cuento?

Los facilitadores recuerdan a los equipos que deben preparar un reporte completo del día sobre su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período máximo de cinco minutos.

Cuarto día

Objetivo:

Elaborar un plan de acción para poner en práctica lo aprendido durante el encuentro y transmitir ese aprendizaje a la comunidad.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Relevos de cangrejos
- **Actividad 5:** Nuestro plan de acción
- **Actividad 6:** Evaluación del encuentro
- **Actividad 7:** Entrega de certificados
- **Actividad 8:** Cierre: Celebrando el aprendizaje
- **Actividad 9:** Honrando el salón
- **Actividad 10:** Despedida

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

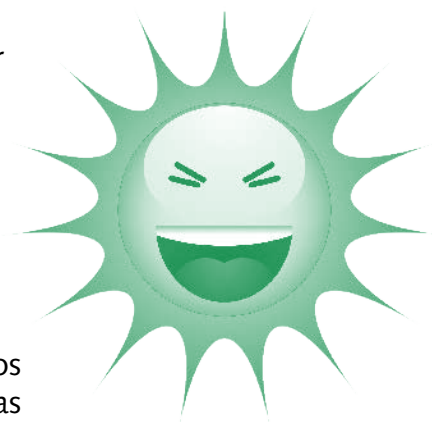
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Luego hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se realizarán durante ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

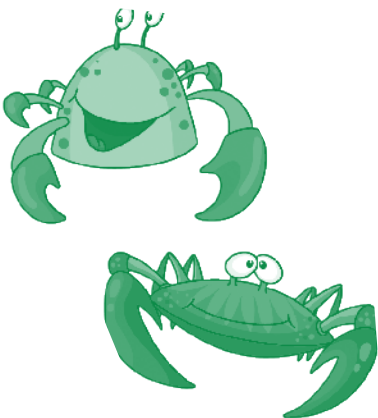
Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias para realizar mejoras en actividades futuras. El tiempo máximo de la presentación es de cinco minutos por grupo. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese mismo día.

Actividad 4. Rompesueño: Relevos de cangrejos



Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien de forma amena las actividades de la mañana.

Duración: 30 minutos

Materiales:

- Cuerdas.
- Pañuelos.

Descripción: Se divide el grupo de participantes en dos equipos. En cada equipo los jugadores se colocan de dos en dos, en fila india, detrás de la línea de salida. A la señal del facilitador, los

primeros dos de cada fila se atan los tobillos con una cuerda: el derecho de uno con el izquierdo del otro. Cuando están bien amarrados y con un pañuelo en sus manos, corren de este modo hasta la línea de meta (que se encuentra a 10 o 15 metros de la línea de salida). Cuando alcanzan la meta, se desatan los tobillos y rápidamente vuelven para dar el pañuelo a los equipos de su fila y así sucesivamente hasta terminar. Gana el equipo que lograr acabar en primer lugar.

Actividad 5. Nuestro plan de acción

Intención: Definir los compromisos para la aplicación práctica del aprendizaje obtenido en el encuentro. El plan de acción es un puente que une un encuentro con el otro y da la oportunidad a los participantes de ejercitarse como líderes y promotores del desarrollo en sus comunidades.

Duración: 1 hora y 30 minutos

Materiales:

- Tarjetas, marcadores, chinchetas, pizarras.
- Guía para reflexión grupal.
- Cuadro para formular el plan de acción.



Descripción: Los participantes se reubican en sus grupos y reflexionan sobre la aplicación en la vida diaria de los conocimientos obtenidos en el encuentro. Con este propósito, se les entrega la guía que se adjunta. Una vez finalizada la reflexión, deberán formular su plan de acción con la ayuda del cuadro adjunto.

El facilitador debe recordarles que la intención de este plan es que trasladen lo aprendido a sus comunidades, por lo que las actividades que identifiquen (proyectos, eventos, reuniones y celebraciones comunitarias, entre otras) deben ser aplicables a su realidad y prioridades.

Los resultados deben colocarse en una pizarra. También se debe entregar una copia a los facilitadores del formulario “nuestro plan de acción”, con los detalles sobre las propuestas de plan de acción.

PROGRAMA DE FORMACIÓN-ACCIÓN
"DESATANDO ENERGÍAS LOCALES"
PLAN DE ACCIÓN

Nombre del grupo: _____

Cantón: _____

Integrantes:

Nombre del coordinador: _____

Teléfono o correo electrónico: _____

La siguiente pregunta debe ser respondida en las pizarras:

¿Qué queremos hacer? (objetivo) _____

Agenda

Actividades	Materiales	Responsable

Costos y financiamiento

	Costo	Fuente de financiamiento
Alimentación		
Materiales		
Otros		

Otros datos

Lugar de actividad: _____

Número de participantes: _____

Fecha: _____

Reunión previa para coordinar detalles del evento (fecha y lugar): _____

Reunión para elaborar el informe (fecha y lugar): _____

Costo total del evento: _____

Actividad 6. Evaluación del encuentro



Intención: Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 1 cartel grande para anotar los resultados de la evaluación.
- 2 bolsas plásticas.
- 2 tarjetas para cada participante (una roja y una azul).



Descripción: En la tarjeta roja, cada participante escribe con un marcador lo que más le gustó y le resultó útil del encuentro. En la azul anota lo que menos le gustó y cree que se debería cambiar. Luego coloca la tarjeta roja en una bolsa y la azul en otra. El facilitador revuelve las tarjetas en las bolsas y cada participante saca al azar una tarjeta de cada bolsa. Cada persona lee el contenido de la tarjeta roja y de la azul que le correspondió y las pega en el cartel preparado con ese propósito. Cada participante tiene derecho a colocar en el cartel solo dos tarjetas (una de cada color). El facilitador realiza un resumen sobre los aspectos más destacados señalados por los participantes.






















Adicionalmente, el facilitador podrá considerar llevar a cabo una evaluación más detallada, a fin de obtener respuestas más precisas sobre el desempeño del encuentro, para lo cual puede elaborar una guía como la que se adjunta.

Ejercicio de evaluación

Favor colocar en el cuadro adjunto una calificación a cada actividad según la siguiente escala:

1: mala 2: regular 3: buena 4: muy buena 5: excelente

Programa del encuentro

Primer día	Segundo día	Tercer día	Cuarto día
Bienvenida, ubicación e inscripción  <input type="checkbox"/>	El cable pelado  <input type="checkbox"/>	Los aros  <input type="checkbox"/>	Relevos de cangrejos  <input type="checkbox"/>
El anillo  <input type="checkbox"/>	Marco lógico  <input type="checkbox"/>	Análisis de casos  <input type="checkbox"/>	Plan de acción  <input type="checkbox"/>
Honrando nuestros compromisos  <input type="checkbox"/>	Alcanzar la pañoleta  <input type="checkbox"/>	Evaluación de proyectos  <input type="checkbox"/>	Fútbol escoba  <input type="checkbox"/>
¿Qué es un proyecto?  <input type="checkbox"/>	Facilitadores  <input type="checkbox"/>	Ciclo del proyecto  <input type="checkbox"/>	Alimentación  <input type="checkbox"/>
El perfil del proyecto  <input type="checkbox"/>	Cierre  <input type="checkbox"/>	Cierre  <input type="checkbox"/>	Hospedaje  <input type="checkbox"/>
Cierre  <input type="checkbox"/>			

Actividad 7. Entrega de certificados



Intención: Entregar certificados con el fin de reconocer la valiosa contribución de los participantes en el encuentro.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Certificados.

Descripción: A cada participante se le entrega un certificado que no sea el suyo. Una vez que a todos se les haya proporcionado un certificado, se inicia su entrega a quienes realmente pertenecen. Para ello, se invita a uno de los participantes a pasar al centro del salón, donde llamará a la persona a quien corresponde el certificado que tiene en sus manos. La persona que lo recibe repetirá el procedimiento hasta que todos los certificados sean entregados. Si en algún momento se interrumpe la cadena, el facilitador invitará a otro participante a continuar con el proceso.

Actividad 8. Cierre: Celebrando el aprendizaje



Intención: Celebrar el aprendizaje y el hecho de haber compartido tantos buenos momentos, para lo cual los participantes se expresan mutuamente la gratitud por las aportaciones de cada persona.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Calcomanías con caritas alegres.
- Un globo por persona.

Descripción: Cada participante recibe diez calcomanías de caritas alegres y un globo que deberán inflar. A la señal del facilitador, el participante debe buscar a diez personas para felicitarlas por sus aportes y participación en el encuentro, a quienes condecorará colocándoles una calcomanía de carita alegre en cualquier parte de su cuerpo. Además, cada participante deberá seleccionar a otro, a quien dará un abrazo intenso con el globo en medio de sus cuerpos, hasta que éste se reviente.

Actividad 9. Honrando el salón

Intención: Ordenar y limpiar el local donde se desarrolló la mayor parte del proceso de aprendizaje, como un gesto de respeto y agradecimiento.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Valijas.
- Cajas de cartón.
- Basureros y bolsas plásticas.
- Cobertores de pizarras.
- Cinta adhesiva.

Descripción: Todos los participantes y facilitadores ordenan y empacan los materiales utilizados en el encuentro, los cuales deben quedar listos para ser utilizados en una próxima actividad. Posteriormente, dichos materiales son trasladados al medio de transporte que los conducirá a su destino. Se limpia y acomoda el salón.

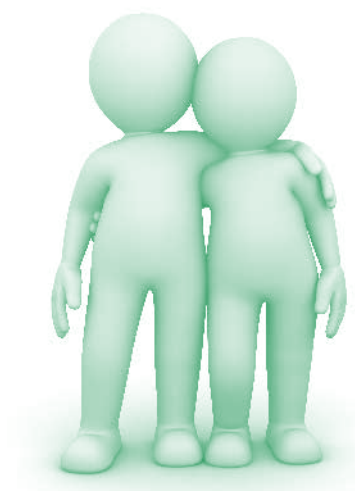


Actividad 10. Despedida

Intención: Brindar una afectuosa despedida a los participantes.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Se agradece a los participantes por sus aportes y se brindan las indicaciones finales que correspondan. Finalmente, se procede a despedirlos y a desearles un feliz retorno a sus hogares.



Anexos

Lecturas complementarias

Notas para profundizar

Guía para la planificación de proyectos por objetivos

■ Definición

Un proyecto es un conjunto de actividades coherentes que se llevan a cabo para cumplir con un objetivo, utilizando unos recursos limitados, en un tiempo determinado.

■ Ciclo del proyecto

**Si no sé a dónde ir...
cualquier camino me lleva allí.**

Para saber a dónde ir, se necesita un **objetivo**, un plano que le muestre el camino y los medios necesarios para poder alcanzar el objetivo.

La planificación de proyecto por objetivos (**PPO**) es un método de planificación que, por medio de un cuadro resumen llamado marco lógico, muestra en una sola hoja y de una forma sistemática lo siguiente:

Por qué	Es la razón por la que se realiza el proyecto.	Objetivos
Qué	Es lo que el proyecto quiere lograr.	Resultados
Cómo	Es la forma como se van a lograr estos resultados.	Actividades
Cuáles	Son los factores externos de importancia.	Suposiciones
Cómo	Es la forma de medir el progreso y el éxito.	Indicadores
Dónde	Se encuentran los datos e informaciones para la evaluación del proyecto.	Medios de verificación

Esta unidad está diseñada para que pueda aplicarse en todo tipo de proyectos donde el trabajo grupal es una premisa. Sin embargo, ello no objeta que la metodología demande ajustes de carácter individual.

■ Fases de planeamiento

Fases típicas del planeamiento de proyectos

¿Cuándo se hace la PPO?

En general, existen tres situaciones comunes en las que se aplica la planificación de proyectos y naturalmente se prestan para la aplicación de la metodología PPO.

Identificación de un proyecto: Un grupo de individuos analiza las condiciones para la realización de un determinado proyecto y fija el marco de referencia para su estructuración, de acuerdo con su carácter (organización internacional, nacional, gubernamental, no gubernamental, empresa privada, entre otros).

Negociación de un proyecto entre nuestra organización y el donante o quien asigna el presupuesto: Se realiza con el propósito de determinar con mayor detalle las metas verificables y los recursos humanos y financieros necesarios para la realización del proyecto.

Fase inicial de un proyecto: La dirección y los técnicos de la institución donante o quien asigna el presupuesto ajustan los objetivos y metas a las condiciones actuales para determinar los detalles de la ejecución y el acompañamiento para elaborar el plan operacional.

¿Quién hace la PPO?

Generalmente la PPO es realizada por un grupo de trabajo constituido por un líder que conozca la metodología PPO y las personas de la institución o grupo responsable de la realización del proyecto.

Para iniciar, un diagnóstico de las instituciones y de los grupos que, de una u otra manera están involucrados en el proyecto, identificará con certeza otras personas que puedan también aportar valiosa información y opiniones al grupo de trabajo.

■ Análisis de la situación

Antes de proceder al diseño de un proyecto y a la construcción de un marco lógico, es importante desarrollar un análisis estructurado de la situación existente.

La PPO incorpora cuatro pasos fundamentales para seguir este proceso:

- Análisis de problemas
- Análisis de participación
- Análisis de objetivos
- Análisis de alternativas para implementación

El propósito fundamental es asegurar que se identifiquen y consideren las “**causas**” de un problema en el proyecto y tener cuidado de no quedarse solamente en el reconocimiento de los “**síntomas**”.

El **análisis de problemas** es un método para:

- Investigar y detectar una **situación actual** crítica dentro de un contexto más complejo.
- Identificar el **problema central** de esta situación, desde el punto de vista de los interesados.
- Visualizar y entender la interrelación entre **causas y efectos** del problema central y de los problemas secundarios en la forma de árbol de problemas.

¿Cómo se elabora el árbol de problemas?

- Identifique **problemas principales** existentes, que son evidentes dentro de la situación analizada.
- Verifique cuál de ellos es el **problema central** que es del interés general.
- Identifique las **causas** de ese problema central.
- Identifique los **efectos** de ese problema central.
- Construya un diagrama que presente las relaciones causas-problema / central-efectos: **el árbol de problemas**.

El árbol de problemas visualiza la relación causa-efecto del problema por resolver y provee una versión simplificada, pero fuerte, de la realidad.

Nota: Un problema no es la inexistencia de una solución, sino la evidencia de una situación deficiente o negativa.

Ejemplo de un árbol de problemas

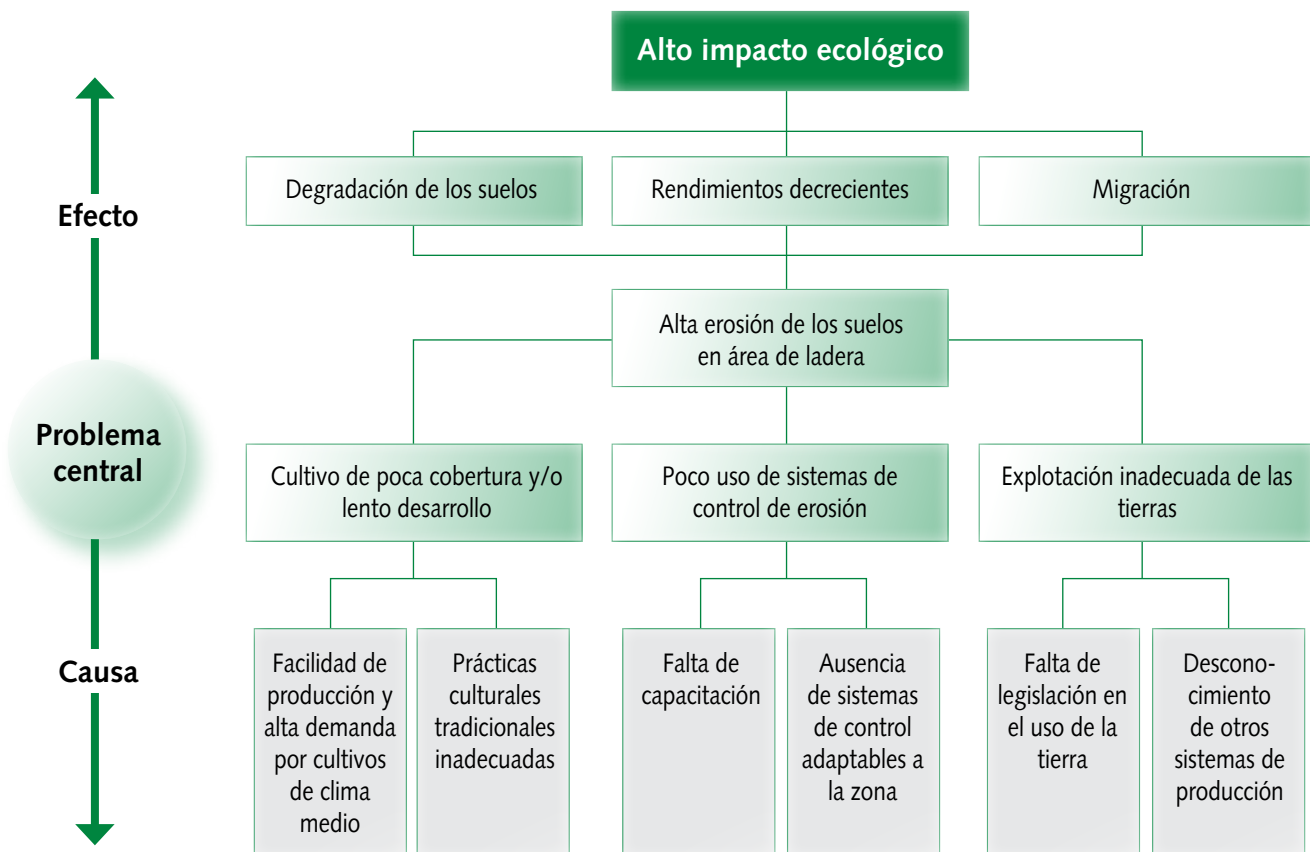
Tomemos como ejemplo el árbol de problemas referido a la situación del gran impacto ecológico que ha producido la alta erosión de los suelos de ladera en América Latina.

La situación actual se resume así:

- Alta y rápida degradación del suelo.
- Disminución permanente del ingreso.
- Alta emigración de la población de las laderas.

En este panorama, el análisis de la interrelación de causas y efectos puede revelar lo siguiente (ver diagrama):

Ejemplo de un árbol de problemas



■ Análisis de participación

Todo proyecto que involucre personas es afectado por su comportamiento e intereses. En estos casos, es fundamental realizar un análisis de participación, como medio para facilitar una visión del conjunto de los grupos, instituciones e individuos que influyen o están conectados con el proyecto.

Luego de identificado el problema principal y la relación causa-efecto, es importante conocer entonces a quién afectan estos problemas y cuáles son los roles e intereses de los diferentes actores, para mejorar los problemas y alcanzar las soluciones.

El análisis de participación es un método para:

- Direccional más objetivamente los beneficios sociales, proyectos y programas.
- Identificar conflictos existentes o potenciales y minimizar su efecto en el diseño y ejecución del proyecto.

El análisis de participación debe responder a preguntas básicas tales como: "¿de quién es el problema?" y "¿a quién beneficiará el proyecto?".

■ Análisis de objetivos

El análisis de objetivos nos facilita la determinación de un objetivo de proyecto. A su vez permite:

- Describir la **situación futura** que se logrará cuando se resuelvan los problemas identificados anteriormente.
- Identificar **objetivos y alternativas** para la realización del proyecto.
- Visualizar las relaciones existentes entre los **medios** para lograr el objetivo principal y los **finés** que se alcanzarán (árbol de objetivos) al llegar a la situación futura deseada.

¿Cómo se forma el árbol de objetivos?

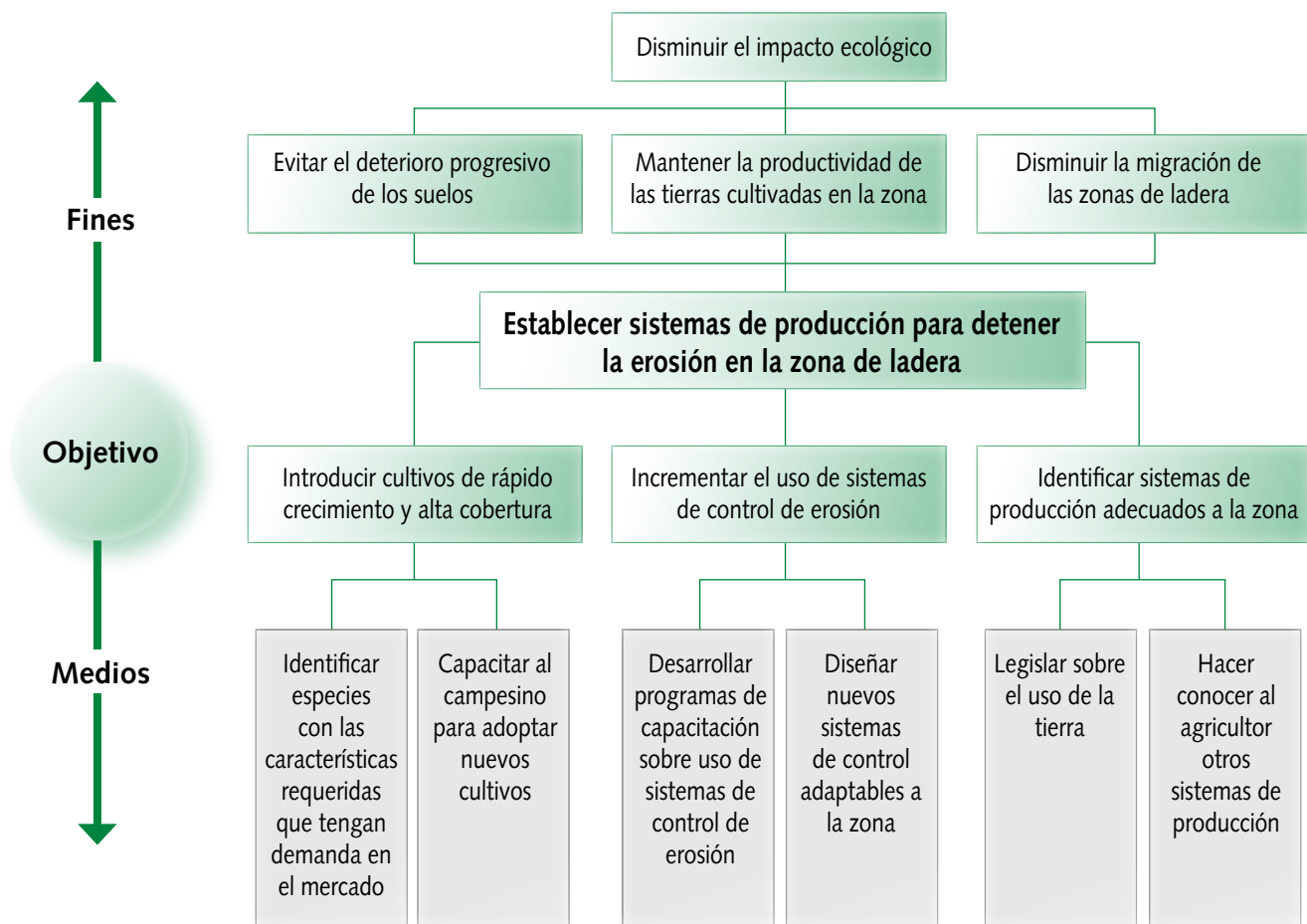
- Reformule cada una de las situaciones negativas del árbol de problemas, de tal manera que expresen una situación positiva, deseable, realista y loggable.
- Organícelas exactamente como estructuró el árbol de problemas.
- Verifique las relaciones de **medio** y **fin** para determinar si están completas y si son aceptables.

- Si es necesario, modifique las formulaciones; halle nuevos objetivos que serán necesarios como pasos intermedios; elimine objetivos no deseados o no logrables.
- Forme el diagrama que presente la relación medio-fin: **el árbol de objetivos**.

El árbol de objetivos muestra la solución posible al problema.

Nota: ¡No ponga energía en objetivos que en verdad nadie quiere ni puede lograr!

Ejemplo de un árbol de objetivos



■ Análisis de participación

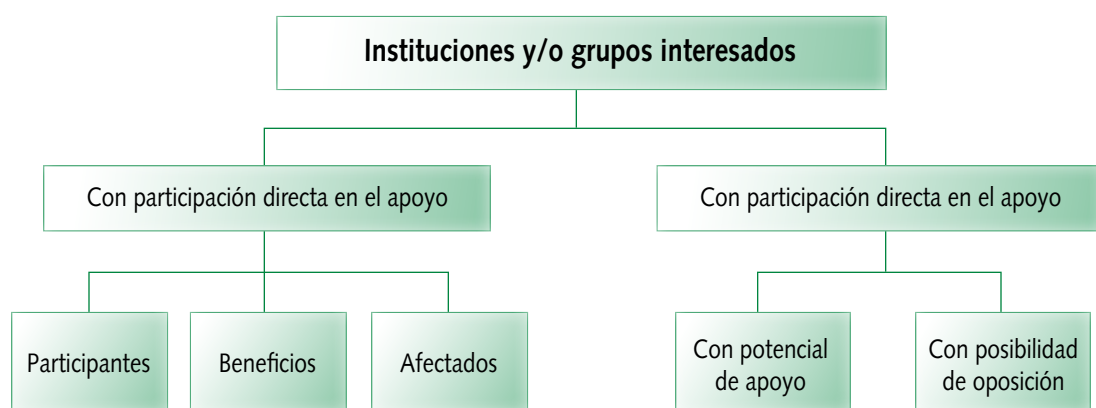
¿Cómo se lleva a cabo el análisis?

- Identifique a los participantes principales (pueden pertenecer a diversos ámbitos: local, regional, nacional).
- Investigue sus roles, intereses, poder relativo y capacidad para participar.
- Identifique su capacidad de cooperación o de conflicto en las relaciones de participación.
- Interprete los hallazgos de su análisis y defina la forma de incorporarlos al diseño.

En el proceso de identificación de los participantes, es útil distinguir el “grupo objetivo” (principales beneficiarios) y caracterizar al resto de participantes, que pueden ser personas naturales o jurídicas.

En términos generales, el análisis de participación puede ser estructurado de la siguiente manera: el grupo de trabajo procede a **definir** a los interesados y afectados por el proyecto, **analiza** sus puntos de vista sobre la **problemática** por mejorar y **determina** los criterios para el “análisis de problemas”.

Ejemplo de un análisis de participación



Participante	¿Cómo es afectado por el problema?	Capacidad o motivación para participar en el manejo del problema	Relaciones con otros participantes (alianza o conflicto)

■ Análisis de alternativas

A partir del árbol de objetivos, el **análisis de alternativas** es el paso decisivo para la formulación del proyecto, porque:

- Identifica las **soluciones alternativas** que podrían formar la base para la estrategia del proyecto.
- **Selecciona** una o varias estrategias alternativas.
- **Determina** la estrategia definitiva para la planificación y realización del proyecto.

¿Cómo se llega a la formulación de una estrategia?

- **Descarte** los objetivos que, por diversos criterios, no deben ser planteados (restricción de recursos, poca probabilidad de éxito, problemas políticos, horizonte de tiempo muy largo u otros riesgos).
- **Identifique** en el árbol de objetivos las diferentes líneas que forman una cadena medio-fin y que indican diferentes opciones para la acción.
- **Determine** la alternativa que indique la mejor estrategia, pero considere las restricciones del proyecto. Elabore la propuesta más detalladamente.

¡Siempre hay alternativas para la acción!

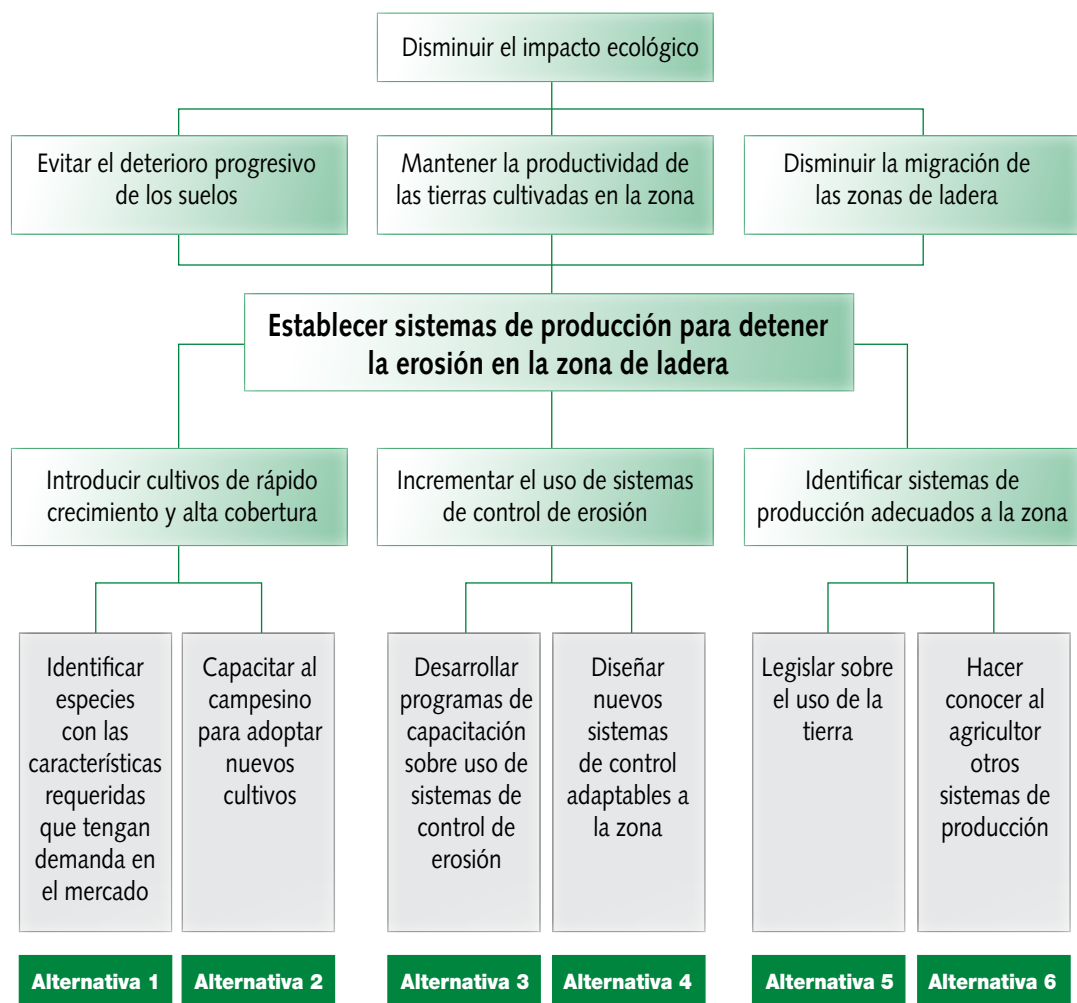
Con base en el árbol de objetivos, se pueden destacar diferentes posibilidades de líneas de acción para el cumplimiento del objetivo.

Consideradas las posibles limitaciones de recursos críticos (fondos, recursos humanos, tiempo y otros), se determinan las áreas alternativas de intervención del proyecto según deliberación y estimaciones de costo-beneficio.

La planificación es un proceso iterativo y creativo y la selección de una línea de acción a menudo involucra cambios significativos de pensamiento, que no siempre son ordenados nítidamente en el proceso planificador, pues siempre habrá restricciones de una u otra naturaleza.

Siempre existe más de una forma de atacar un problema y de alcanzar una solución. El propósito es encontrar la mejor manera de acuerdo con los criterios analizados.

Ejemplo de un árbol de alternativas



Alternativas

1	Identificación de especies con las características requeridas que tengan demanda en el mercado.
2	Concientización del campesino sobre la importancia de adoptar nuevos cultivos.
3	Desarrollo de programas de capacitación sobre uso de sistemas de control de gestión.
4	Diseño de nuevos sistemas de control adaptables a la zona.
5	Legislación sobre el uso adecuado de la tierra.
6	Nuevos sistemas de producción.

Marco lógico

■ Introducción

El marco lógico es una herramienta analítica, de presentación y de gerencia, de gran ayuda para planificadores, investigadores y gerentes. Es el paso siguiente en el proceso planificador. Es un instrumento metodológico que permite, de manera sencilla, ejecutar los planes estratégicos de las instituciones y estructurar los proyectos de investigación o desarrollo.

Como se expresó anteriormente, la PPO nos permite:

- Analizar una situación existente durante la preparación de un proyecto.
- Establecer una jerarquía lógica de medios para alcanzar objetivos.
- Identificar riesgos potenciales.
- Establecer la forma de monitorear o evaluar los resultados o productos.
- Presentar un resumen del proyecto en formato estándar.

El producto de este enfoque analítico es el marco que resume lo que el proyecto intenta alcanzar y cómo lo va a lograr, cuáles son las suposiciones críticas y cómo los resultados o productos van a ser monitoreados y evaluados.

■ Matriz del marco lógico

El marco lógico usa una matriz de 4x4 para mostrar los componentes de un proyecto. Cada celda o cajón de la matriz contiene información específica sobre el proyecto.

Las columnas de la matriz son:

- Resumen narrativo (RN)
- Indicadores objetivamente verificables (IOV)
- Medios de verificación (MV)
- Suposiciones (SI)

Las filas de la matriz son:

- Objetivo general
- Objetivo de proyecto
- Resultados o producto
- Actividades

	Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Suposiciones importantes
Objetivo general				
Objetivo del proyecto				
Actividades				
Resultados				

■ Pasos del marco lógico

Los siguientes son los pasos por seguir para el desarrollo de un proyecto mediante el marco lógico.

El principio básico es partir de lo general a lo específico. Es decir, se comienza con el resumen narrativo y algunas suposiciones clave. Después se establecen indicadores y metas para los objetivos planteados.

1. Defina el objetivo general.
2. Defina el objetivo del proyecto.
3. Defina los resultados para lograr el objetivo del proyecto.
4. Defina los grupos de actividades para lograr los resultados.
5. Verifique lógica vertical con la prueba "si-entonces".
6. Defina las suposiciones requeridas para cada nivel.
7. Defina indicadores objetivamente verificables para los resultados, el objetivo de proyecto y el objetivo general.
8. Defina los medios de verificación para cada indicador.
9. Verifique la lógica horizontal para cada objetivo, resultado y actividad.
10. Al final, consulte la lista de chequeo para el marco lógico.

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Suposiciones importantes
1	7a	8	
2	7b	8	6
3	7c	8	6
4	7d	8	6

Paso 1

Defina el objetivo general

El objetivo general es el elemento de más alto nivel de la matriz de planificación de proyectos. Es la razón por la que se lleva a cabo el proyecto, ya que define su intencionalidad.

Usualmente corresponde a un objetivo nacional, sectorial o de programa. Por ejemplo: ingresos incrementados, producción aumentada, empresas establecidas, estado nutricional mejorado, tasa de criminalidad reducida, escolaridad aumentada, calidad de vida mejorada, entre otros.

Especifica el impacto a largo plazo, una vez que se han efectuado otros proyectos del árbol de objetivos o del programa institucional. A él contribuye de forma parcial el objetivo del proyecto.

Ejemplo: Rescatar la cultura ciudadana a través de programas que estimulen procesos de convivencia y respeto por los demás.

Objetivo general:

Escriba ahora el objetivo general del proyecto que usted está preparando.

Paso 2

Defina el objetivo del proyecto

El objetivo de proyecto describe **por qué** se hará el proyecto. Es la razón por la que los resultados/productos se ejecutan o realizan. Por ejemplo: producción manufacturera incrementada, cobertura de inmunizaciones aumentada, agua más pura, sistemas gerenciales mejorados, capacidad instalada incrementada, población capacitada, entre otros.

Un proyecto debe tener un solo objetivo. La razón es práctica. La experiencia demuestra que es más fácil determinar resultados/productos para un objetivo único. Por el contrario, los proyectos multiobjetivo diluyen los esfuerzos y debilitan el diseño.

No obstante, el logro del objetivo general puede requerir el planteamiento de varios objetivos específicos y deben presentarse individualmente en el cuerpo de la propuesta como proyectos independientes que apuntan a contribuir con un mismo objetivo general.

En los procesos del desarrollo, el objetivo de proyecto a menudo describe un estímulo que busca generar un cambio de comportamiento en los beneficiarios. Sin embargo, se debe tener en cuenta en la mayoría de casos, sus efectos están por fuera del control de los ejecutores del proyecto. El proyecto se diseña para lograr unos resultados, pero no para medir los efectos o el impacto que se generó como producto de haber alcanzado esos resultados.

Si el proyecto se diseña para proveer a productores agrícolas de nuevas destrezas e insumos (crédito, semillas, herramientas y otros), entonces el objetivo de proyecto define qué harán los productores de manera diferente como resultado de alcanzar los resultados o productos ciertos, pero está fuera del alcance del proyecto decidir qué harán los productores con sus nuevas destrezas o insumos.

Ejemplos de objetivo general	Ejemplos de objetivo de proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida de los productores, a través de la introducción de variedades de arroz de alto rendimiento. • Rescatar la cultura ciudadana a través de programas que estimulen procesos de convivencia y el respeto por los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir tecnologías con variedades mejoradas de arroz de alto rendimiento. • Ejecutar una campaña por los medios masivos –prensa, radio y televisión– donde se resalten valores que permitan el respeto mutuo.

Objetivo del proyecto:

Escriba ahora el objetivo de su proyecto.

Paso 3

Defina los resultados o productos para alcanzar el objetivo de proyecto

Los resultados o productos responden a **qué** logrará el proyecto. Son los términos de referencia para el proyecto, las mega-acciones por las que el proyecto recibe recursos.

Los resultados corresponden a acciones específicas o productos tangibles de ser alcanzados (bienes y servicios) a través de series de actividades o tareas y del buen manejo gerencial de los insumos. Por ejemplo: sistemas de agua construidos, guías de manejo desarrolladas, funcionarios capacitados, áreas desarrolladas, niños inmunizados, manejo de cultivos y de sistemas mejorados, entre otras.

La entrega de los resultados permite cumplir con el objetivo del proyecto y, por lo tanto, debe estar siempre bajo la responsabilidad de sus ejecutores. Un buen diseño de proyecto genera de tres a cinco resultados por objetivo.

Resultados:

Ahora, por favor escriba los resultados/productos que su proyecto debe de desarrollar para lograr el objetivo propuesto.





Paso 4

Defina los grupos de actividades para lograr cada resultado

Las actividades definen **cómo** se van a lograr los resultados. Corresponde a las principales actividades que deben ejecutarse para lograr cada resultado definido en el proyecto.

¿Cuántas se deben de incluir en este punto del diseño? Para el propósito del marco lógico, las actividades son un resumen de las acciones necesarias para lograr cada resultado, suficientes para delinear la estrategia, de tal manera que el lector o analista de proyectos capte la coherencia entre actividades y productos. Si quiere ser mayor detalle, se debe desarrollar un plan de actividades o cronograma.

Las actividades también deben incluir las acciones básicas de gestión: resumen de reuniones para el establecimiento de metas, el monitoreo y la evaluación.

Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4
			
Grupo de actividades	Grupo de actividades	Grupo de actividades	Grupo de actividades
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

Ahora, escriba una breve descripción de las actividades "macro" que usted necesita llevar a cabo.

Paso 5

Verifique la lógica vertical

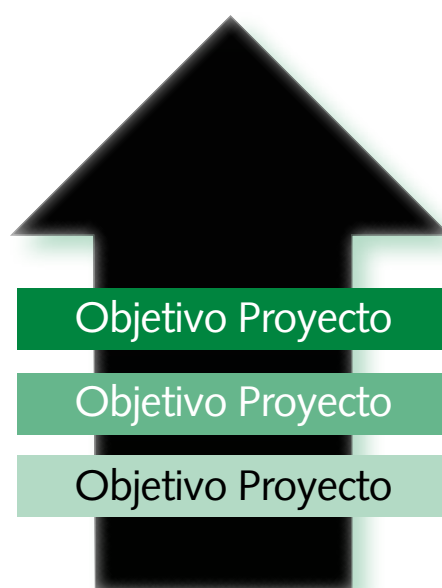
El principal concepto que soporta la estructura del marco lógico es el de causa-efecto. Cuanto más claro sea el vínculo causa-efecto entre los objetivos, mejor es el diseño de los proyectos.

Por definición, cada proyecto tiene establecidas las relaciones **si-entonces** o la **lógica de causa-efecto**. Si generamos ciertos productos en ciertas condiciones, podemos esperar que resulten otros productos.

Por ejemplo:

Si abastecemos a los agricultores con semilla mejorada y organizamos un sistema de crédito, **entonces** la producción aumentará. **Si** la producción aumenta, **entonces** el ingreso familiar aumenta.

El marco lógico nos obliga a plantear esta lógica de manera explícita. Sin embargo, esto no garantiza un buen diseño. La validez de la lógica causa-efecto depende de la calidad y consistencia del diseño.



Instrucciones

En la página siguiente, escriba su objetivo general, su objetivo de proyecto, los resultados esperados y las actividades “macro” que usted vaya a llevar a cabo.

Observe este resumen y chequéelo para evitar inconsistencias de lógica. Utilice el enfoque **si-entonces**, de abajo hacia arriba. Ajuste cada una de las celdas o cajas de acuerdo con su análisis.

Este ejercicio es más efectivo si se realiza en grupo para aprovechar así las sugerencias de los otros miembros del equipo, las cuales generalmente enriquecen el proyecto.

Hoja de trabajo

Verificación de la lógica vertical

- Si todas las actividades se efectúan en condiciones adecuadas (tiempo, personal, entre otros), entonces se alcanzarán los resultados.
- Si el proyecto produce los resultados propuestos, como es de esperar (a través del manejo de recursos y actividades), entonces el objetivo del proyecto se cumple.
- Si el objetivo de proyecto se logra, entonces habremos ayudado a cumplir con el objetivo inmediatamente superior, que es el objetivo general.
- Si se alcanza el objetivo general, entonces se contribuye a llegar a uno más importante que generalmente se encuentra planteado en los planes estratégicos de los gobiernos o las instituciones.

Objetivo general: condición necesaria para contribuir al desarrollo del país.
Objetivo del proyecto: condición necesaria para lograr el objetivo general.
Resultados: condición necesaria para alcanzar el objetivo del proyecto.
Actividades: condiciones necesarias para generar los resultados.

Paso 6

Defina las suposiciones importantes que se requieren en cada nivel

Las suposiciones son factores de incertidumbre entre cada nivel de objetivos. Los proyectos siempre están sujetos a la influencia de estos factores ajenos al control directo de sus ejecutores.

Completan la lógica **si-entonces** (que describe las condiciones necesarias entre cada nivel) al adicionar con mucha propiedad la lógica **si-y-entonces** (describiendo las condiciones necesarias y suficientes entre cada nivel). Por ejemplo, pueden describir: condiciones naturales como “si caen 250 mm de lluvia entre abril y junio”; factores como “si hay huelgas al inicio del proyecto”, “que los productores estén dispuestos a adoptar”; o situaciones como “si hay respaldo institucional”.

También las suposiciones pueden describir otras acciones o proyectos que se deben hacer antes o paralelamente al proyecto “si el proyecto de caracterización está terminado” o “si los manuales están listos”.

La cuarta columna de la matriz se utiliza para destacar las condiciones externas que deben cumplirse para que se dé la lógica de la descripción del proyecto.

Ahora determine las suposiciones mediante la siguiente pregunta: **¿Qué condiciones deben existir además de mi objetivo (actividad, resultado, objetivo) para alcanzar el nivel siguiente?**

Un equipo de proyecto no es responsable por las suposiciones. Es responsable por la producción de resultados. El equipo acepta hacer el monitoreo de las suposiciones. Por lo tanto, es importante plantearlas con la mayor claridad. Esto puede generar indicadores para las suposiciones, de tal manera que les pueda dar seguimiento.

Los equipos de alto rendimiento se preocupan mucho por tratar de influenciar la probabilidad de que las suposiciones se mantengan.

Importancia de clarificar las suposiciones

Las suposiciones son condiciones externas sobre las cuales el proyecto no tiene control, pero depende de ellas para su buena ejecución.

En un proyecto de campo, se puede suponer que el período de lluvias será normal. Si hay lluvias, el proyecto puede fallar por baja producción. Si usted quiere ser estricto, puede medir el grado de incertidumbre y, para ello, debe conocer la probabilidad de que la suposición se mantenga. Si el requerimiento mínimo para la nueva semilla son 250 mm de lluvia, pero esto ha ocurrido solamente tres veces en los últimos 10 años, la probabilidad de que esta suposición se mantenga es solamente de un 30%.

Nunca hay un 100% de certeza de alcanzar el objetivo de un proyecto y de que este, a su vez, permita conseguir el objetivo general. De todas maneras, cuanto más baja sea la incertidumbre, más sólido es el diseño del proyecto.

Un oficial del proyecto experimentando sabe que las **suposiciones fallidas** pueden descarrilar un proyecto tan a menudo como la mala gestión para lograr los resultados.

Condiciones necesarias y suficientes

Si la fortaleza de un buen diseño de proyecto es la clara relación causa-efecto, de seguro las condiciones serán las suficientes y necesarias. Las relaciones causa-efecto de actividades a resultados, resultados a objetivos de proyecto y objetivo de proyecto a objetivo general describen las condiciones necesarias para lograr los objetivos, o sea, la lógica interna. Sin embargo, no definen las condiciones suficientes de cada nivel para alcanzar el siguiente.

Estas condiciones son las suposiciones. Esta es la lógica externa. Los objetivos (condiciones suficientes), nos dan una idea mucho más clara del diseño del proyecto.

Matriz

Defina las suposiciones importantes

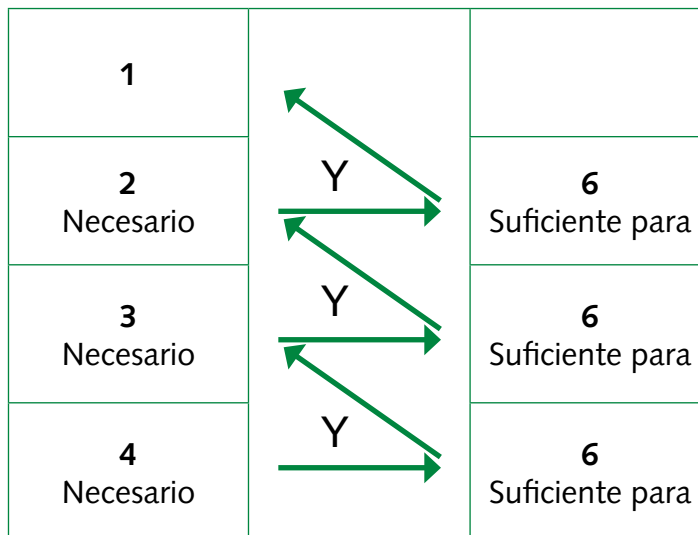
Instrucciones:

Examine si las actividades/resultados/objetivo son suficientes para lograr el nivel siguiente o si requieren otras condiciones que no pueden ser generadas por el proyecto. Estas condiciones deben establecerse en términos de suposiciones.

(Las suposiciones del objetivo general siempre se refieren a un nivel más alto que el mismo objetivo general)



Todas las suposiciones posibles deben ser analizadas con respecto a su importancia para el éxito del proyecto y su probabilidad de impacto sobre el éxito o el fracaso del proyecto.



Ahora, escriba las suposiciones importantes que hay que tener en cuenta para tener un mejor grado de éxito.

Paso 7

Defina indicadores objetivamente verificables (IOV)

El principio básico de la columna IOV es “si se puede medir, se puede manejar”. Los indicadores son mediciones del progreso para el logro de un objetivo. Como medidas de desempeño, nos dicen cómo reconocer el alcance exitoso del objetivo. No son condiciones necesarias para el logro de los objetivos. No hay relación causa-efecto con ellos, pero definen en formas medibles los niveles de desempeño requeridos por los objetivos de la columna de resumen narrativo.

Los indicadores especifican cómo el logro de los objetivos será medido y verificado. Proveen la base para el monitoreo del progreso del proyecto (terminación de actividades y entrega de resultados) y para la evaluación del cumplimiento del propósito.

Los indicadores se establecen como respuesta a la pregunta “¿cómo sé si lo que se ha planteado está sucediendo o sucedió?” Recurrimos a

indicadores o a cifras que nos ayuden. Por ejemplo: ¿cómo sabemos que se han capacitado más profesores este año? ¿Qué puede demostrarnos que esa capacitación ha tenido un impacto en los estudiantes? ¿Cómo medimos el progreso hacia el objetivo de fortalecer la capacidad de la gestión comunitaria?

No hay principios absolutos para la construcción de indicadores. Sin embargo, el criterio AMORE (asequible, medible, oportuno, relevante, específico) es muy útil para su diseño.

- **Asequible:** Los indicadores clave necesitan ser razonables en costo y en método de recolección.
- **Medible:** Los indicadores cuantificables son preferidos porque son precisos, pueden ser agregados y permiten un análisis estadístico más profundo. Sin embargo, no todos los fenómenos se pueden medir cuantitativamente. En esos casos, se utilizan indicadores cualitativos.
- **Oportuno:** Los indicadores tienen que ser recolectados y reportados en el momento indicado para influenciar un proceso de decisión. No hay razón para escoger indicadores que solamente expresen qué sucedió al final del proyecto, cuando ya no hay posibilidad de ajuste.
- **Relevante:** Los indicadores deben ser relevantes a las necesidades de información de aquellos que utilizarán los datos.
- **Específico:** Los indicadores clave deben ser específicos y estar en estrecha relación con lo que el proyecto busca cambiar. La lógica horizontal contribuye a probar este criterio.

Cantidad, calidad y tiempo (CCT)

Los indicadores siempre se deben establecer en términos de cantidad, calidad y tiempo, hasta donde sea posible.

No es cierto que los objetivos de nivel mayor no sean medibles. Todo objetivo es sujeto de medición.

Podemos decidir no colocar fechas críticas para el establecimiento de metas, pero recuerde que se pueden determinar indicadores y fechas críticas para los objetivos generales, objetivos de proyecto y resultados.

¿Cuántos indicadores?

¡Cuanto menos, mejor! Utilice solamente el número de indicadores requeridos para aclarar lo que debe ser alcanzado y satisfacer el objetivo establecido en la columna del resumen.

¿Cómo se construye un IOV?

Empiece por lo básico: Asegúrese de que en lo posible cumpla con el criterio AMORE

Por ejemplo:

Paso 1	Indicador básico Porcentaje de incremento en la producción de arroz.
Paso 2	Agregando cantidad Producción de arroz aumentada en X kilos/ha.
Paso 3	Agregando calidad Producción de arroz de pequeños productores (<3 ha) aumentada en X kilos/ha.
Paso 4	Agregando tiempo Producción de arroz de pequeños productores (<3 ha) aumentada en X kilos/ha para el segundo semestre del 2000.

Cuando los indicadores son formulados de esta manera, cumplen tres funciones:

- a. Obligan al equipo de trabajo a acordar un sistema de objetivos preciso y claro, lo que facilita la evaluación del proyecto.
- b. Establecen estándares concretos para medir el desempeño, lo cual permite una buena gerencia por proyectos.
- c. Junto con las fuentes que verifican la existencia de cada indicador en la tercera columna de la matriz, forman la base del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto.

Indicador del objetivo general

Como se expresó, a menudo este indicador describe objetivos sectoriales o programáticos, hacia donde apunta más de un proyecto. Por ello, los indicadores miden situaciones fuera del alcance del proyecto.

Indicador del objetivo del proyecto

Es la razón por la que usted realiza el proyecto. Explica la razón de establecer y alcanzar determinados resultados. A menudo este indicador define un cambio de comportamiento de los beneficiarios de un proyecto a un cambio en el funcionamiento de una institución, como consecuencia del logro de los resultados. Esto provoca que la definición de indicadores en este nivel no sea fácil y sino más estricta. Los indicadores de los objetivos de proyecto deben ser los más completos en términos de calidad, tiempo, entre otros.

Indicadores de resultados

Por definición, estos indicadores establecen los términos de referencia para el proyecto. Si un equipo o un oficial de proyecto son responsables por todos los resultados, entonces los indicadores deben permitir medir su grado de desempeño. Por tanto, son indicadores de gestión.

Indicadores de actividades

Los indicadores de actividades generalmente han sido interpretados como los recursos o el presupuesto necesarios para ejecutar el proyecto. Recientemente se está utilizando la celda de indicadores de las actividades para colocar metas de ciertas actividades críticas. Ello permite una mejor gerencia del proyecto. Por ejemplo: unidad terminada el 30 de noviembre del 2001.

El listado de los recursos necesarios para un proyecto ha pasado a convertirse en la apertura presupuestaria.

Resumen narrativo	Indicadores verificables
Nivel: objetivo general	Objetivos sectoriales o programáticos hacia donde apunta más de un proyecto, fuera del alcance del proyecto.
Nivel: objetivo del proyecto	El status al final del proyecto (SFP).
Nivel: resultados	Indicadores de desempeño. Términos de referencia para el proyecto. Los productos por los que el equipo tiene que responder.
Nivel: actividades	Insumos y recursos: presupuesto, facilidades locativas, entre otros.

Defina los indicadores

IV (cantidad + calidad + tiempo? + costo? + grupo meta?)

Nivel: objetivo general	
Nivel: objetivo del proyecto	
Nivel: resultados	
Nivel: actividades	

1. Usted puede utilizar una combinación de estos descriptores para determinar sus IV.

Paso 8

Defina los medios de verificación (MV)

Los medios de verificación describen las fuentes de información que demostrarán que los indicadores pueden ser construidos. Si el objetivo es "ingreso del productor incrementado en X% en 1999", ¿de dónde obtenemos los datos para demostrar que eso sucedió?

Si se requiere una encuesta para conseguir datos, entonces necesitaremos agregar esa acción a la lista de actividades. Como esto tiene un costo económico, entonces deberemos agregarlo al presupuesto.

No olvide:

- Los indicadores que usted escoge para medir sus objetivos, deben ser verificables. Si no lo son, busque otros indicadores.
- Los medios y las fuentes de verificación se deben cruzar siempre con sus indicadores respectivos.
- Si no se pueden identificar fuentes de verificación apropiadas para ciertos indicadores, estos se deben reemplazar por otros verificables. De igual forma, se deben sustituir los indicadores cuya verificación es compleja por otros más simples de verificar.

Los medios son los métodos o instrumentos necesarios para desarrollar los indicadores, con el fin aplicarlos al monitoreo y evaluación de los objetivos. Las fuentes se refieren a gente, documentos y sitios o bases de datos, donde se pueden encontrar los datos o medios para medir los logros del proyecto.

Para el objetivo general:
Para el objetivo del proyecto:
Para los resultados:
Para las actividades:

Ahora, identifique los medios para verificar el logro de los objetivos, de acuerdo con los que usted ha escogido.

Paso 9

Costee las actividades

Formule el presupuesto

Hay diferentes formatos de presupuesto de acuerdo con cada tipo de proyecto. Se utilizan para preparar el presupuesto como para presentar informes financieros.

Un formato estándar muestra la asignación de recursos para ejecutar cada una de las actividades y así alcanzar los resultados y el costo correspondiente.

Fin (objetivo general)	Reducción de enfermedades causadas por ingestión de aguas impuras.
Propósito (objetivo del proyecto)	La población rural adopta mejores hábitos higiénicos.
Productos	Se suministra agua limpia al 60% de las aldeas de la zona noroeste. Se capacita personal de salud para enseñar a los habitantes de las aldeas.

Procedimiento:

1. Muestre las actividades correspondientes a cada resultado. Coloque las actividades en orden cronológico.
2. Defina con detalle los recursos humanos y financieros para cada actividad.
3. Discrimine los recursos en categorías presupuestales para desarrollar el presupuesto final.
4. Sume los costos por actividad y por resultado en una columna separada.
5. Compare los recursos requeridos con los disponibles y ajuste el presupuesto según corresponda.
6. Cuando tenga que rediseñar un proyecto, concéntrese en los ítems prioritarios que se identificaron durante la fase de planificación.

El diseño del proyecto mejora cuando las hipótesis en cadena se presentan de manera explícita.

		Item	Costo por actividad
Resultados 1		Personal	
		Total	
Actividades	Recursos necesarios	Profesional	
1.1	_____	Apoyo técnico	
1.2	_____	Administrativo	
1.3	_____	Temporal	
		Horarios	
		Otros	
Resultados 2		Viajes	
		Total	
Actividades	Recursos necesarios	Viajes nacionales	
2.1	_____	Viajes internacionales	
2.2	_____	Otros	
2.3	_____	Operaciones	
2.4	_____	Total	
		Suministros	
		Servicios	
		Comités	
		Otros	
Resultados 3		Desarrollo Institucional	
		Total	
Actividades	Recursos necesarios	Talleres y seminarios	
3.1	_____	Diseminación de información	
3.2	_____	Materiales y documentos	
		Desarrollo	
		Capacitación	
		Apoyo a otras instituciones	
		Otros	
Resultados 4		Costos directos	
		Total	
Actividades	Recursos necesarios	Costos indirectos	
4.1	_____	Total	
4.2	_____	Compras de capital	
4.3	_____	Vehículos	
4.4	_____	Equipos de oficina	
4.5	_____	Equipos de laboratorio y campo	
4.6	_____	Otros	
		GRAN TOTAL	

Paso 10

Lista de chequeo

Marco lógico

1. El proyecto tiene un solo **objetivo**.
2. El **objetivo** no es una reformulación de los **resultados**.
3. El **objetivo** es independiente de la función gerencial del proyecto.
4. El **objetivo** es claro y alcanzable.
5. Todas la **actividades** son necesarias para el cumplimiento del **objetivo del proyecto**.
6. La **actividades** están claramente definidas.
7. Las **actividades** están definidas para lograr los **resultados**.
8. Las **actividades** corresponden a la descripción detallada de los **resultados**.
9. El **objetivo general** está claramente definido.
10. La relación *si-entonces* entre el **objetivo general** y el **objetivo del proyecto** es lógica y directa.
11. Las **suposiciones** de las **actividades** no están precedidas de ninguna condición.
12. Los **resultados** más las **suposiciones** en ese nivel producen las condiciones suficientes y necesarias para alcanzar el **objetivo del proyecto**.
13. El **objetivo del proyecto** más las **suposiciones** en ese nivel describen las condiciones críticas para alcanzar el **objetivo general**.
14. La relación entre **actividades** y **resultados** es realista.
15. La relación entre los **resultados** y **objetivo del proyecto** es realista.
16. La relación entre **actividades** y **recursos** es realista.
17. La lógica vertical entre **actividades**, **resultados**, **objetivo del proyecto** y **objetivo general**, como un todo, es realista.
18. Los **indicadores** del **objetivo del proyecto** son independientes de los **resultados**. No son una suma de los resultados, sino una medida del objetivo del proyecto.
19. Los **indicadores** del **objetivo del proyecto** miden lo que está definido y no otra cosa.
20. Los **indicadores** del **objetivo del proyecto** son medidas de cantidad, de calidad o de tiempo.
21. Los **indicadores** del **objetivo general** son verificables objetivamente en términos de cantidad, calidad o tiempo.

- 22. Los **indicadores de resultados** son verificables objetivamente en términos de cantidad, calidad o tiempo.
- 23. Los **recursos** (humanos, materiales, financieros, tiempo) son los necesarios para cumplir con el **objetivo**.
- 24. La columna de **medios de verificación** identifica la fuente del dato para construir los **indicadores**.
- 25. Las **actividades** identifican las acciones requeridas para recolectar o ensamblar los **medios de verificación**.
- 26. Los **resultados** definen la responsabilidad de la gerencia en el proyecto.
- 27. Cuando se revisa la **matriz**, se puede definir el plan de evaluación del proyecto.
- 28. Los **indicadores del objetivo del proyecto** miden su logro.
- 29. La estrategia de los **resultados** incluye una descripción de los sistemas de manejo del proyecto.

¿Qué significa gerencia de proyectos?

Es el proceso mediante el cual las actividades y los recursos (insumos) se traducen en...

Cosas que podemos realizar
(productos)



Acciones dirigidas a
lograr los resultados importantes
que nosotros esperamos
(propósito y fin)

Responsabilidad del gerente del proyecto

1. Crear productos - el "contrato" de la gerencia:
 - Compromiso personal
 - Mecanismos de la gerencia o sea:
 - Marco lógico
 - Técnicas de programación

- Influencia
- Persuasión
- Coordinación

2. Vigilar suposiciones.

3. Alertar a la gerencia superior cuando:

- El logro de los productos es incierto.
- Los productos se logran según el programa, pero no parecen responder al propósito.

4. Recomendar acción correctiva.

Guía para la preparación de proyectos

1. ¿Cuáles son nuestros problemas?

Don César y doña Altagracia conversaron acerca de los problemas de sus comunidades en El Salvador y Honduras, respectivamente, y llegaron a la conclusión de que los problemas se parecían mucho.

Don César le hablaba de las bajas cosechas, de los malos inviernos; aunque lloviera, el suelo rápidamente se secaba porque el agua se escurría sobre la superficie pelona del suelo; faltaba agua hasta para el consumo humano; cada vez era más difícil conseguir leña para cocinar los alimentos; el ganado tenía poco forraje; los pobladores enfrentaban dificultades para vender sus cosechas a buen precio; y los productos que necesitaban para la producción y para el consumo eran cada vez más caros.

Doña Altagracia estaba más preocupada por la pobreza, por la gran cantidad de personas, hombres y mujeres, que no lograban el sustento mínimo requerido para una vida digna. Las condiciones de salud de los habitantes, en especial de las mujeres y niños, eran críticas. Mucha gente no sabía leer ni escribir. En el municipio no existían fuentes de empleo, la población dependía de la siembra de granos y algo de ganado. Los huertos caseros y la crianza de gallinas estaban en manos de mujeres.

Don César y doña Altagracia estaban convencidos de que los problemas agobiaban a la comunidad pero sabían que los pobladores de sus comunidades eran personas trabajadoras y con grandes deseos de superación. Ellos soñaban con comunidades prósperas en las que existieran oportunidades para todos, con un ambiente agradable para vivir. Estaban seguros de que con el esfuerzo de todos podían realizar sus sueños, pero también sabían que no era fácil.

2. ¿Cuáles son nuestras propuestas?

De las discusiones con la mayoría de miembros de las comunidades a las que pertenecían (agricultores, amas de casa, educadores, religiosos, asociaciones comunitarias, otros), había surgido una lista de acciones posibles para superar los problemas que les aquejaban. En la lista de posibles soluciones, se registraron las siguientes: construcción de pequeñas obras de regadío para captar agua de lluvia; mantenimiento de cobertura vegetal en el suelo para reducir la erosión, conservar el agua en el suelo y mejorar los rendimientos; crianza de especies menores (aves, ovejas, cerdos, otros); fabricación de mermeladas, encurtidos y otros productos; mercadeo de cosechas, introducción de nuevas actividades productivas que diversifiquen los sistemas productivos, entre otras ideas.

Don César y doña Altagracia sabían que la lista de necesidades y posibles soluciones era interminable. Su experiencia les indicaba que no era posible atender todas las necesidades de una vez. Reconocían que lo mejor y más seguro es comenzar con poco para adquirir experiencia en el manejo de estas propuestas de solución e iniciar aquellas con mayores posibilidades de éxito, que producen resultados más rápidos y que sus frutos son visibles y fáciles de reproducir.

3. ¿Cómo ordenar o priorizar nuestras propuestas?

¿Por cuál propuesta empezar? Don César y doña Altagracia comprendieron la importancia de ordenar las propuestas o priorizarlas. Esto facilitaría la decisión para determinar con cuál proyecto empezar.

Conversaron sobre la necesidad de definir algunos criterios para ordenar los proyectos, según su importancia y las contribuciones disponibles, criterios que además fueran fáciles de comprender y que pudieran ser empleados por los miembros de la comunidad. Después de consultar a sus comunidades, identificaron cuatro criterios básicos:

1. Que beneficie al mayor número de personas.
2. Que promueva la adopción de innovaciones que contribuyan a mejorar la productividad y que conserven los recursos naturales con efecto multiplicador.
3. Que requiera bajos montos de dinero para facilitar el financiamiento.
4. Que contribuya a generar un fondo para extender los beneficios.

La aplicación de estos criterios requiere información mínima de cada propuesta que permita aplicar una especie de escala o puntajes para ordenar o priorizar las propuestas. Con esta idea en mente prepararon el siguiente cuadro que contiene las características de las propuestas para cada criterio acordado.

Características de las propuestas

Propuestas	Personas beneficiadas	Efecto multiplicador	Tamaño del monto requerido	Intereses generados para la asociación
Crianza de lagartijas	3 personas	Poco	Bajo	Mediano
Almacén de fertilizantes	20 personas	Poco	Alto	Alto
Irrigación en laderas	18 personas	Alto	Mediano	Mediano
Coberturas vegetales	50 personas	Alto	Bajo	Bajo

Una vez definidas las principales características de las propuestas y resumidas en un cuadro sencillo y fácil de comprender por todo el mundo, Don César y doña Altagracia se dispusieron a aplicar una escala valores para establecer el orden de prioridades de las propuestas. La escala que diseñaron es simple:

- 1 para los proyectos que tienen una contribución pobre a cada objetivo.
- 2 para los que tienen una contribución mediana o intermedia.
- 3 para los que cumplen mejor cada criterio.

Así los de mayor puntaje serán las propuestas que cumplen mejor las expectativas manifestadas por los pobladores de las comunidades consultadas.

El siguiente cuadro resume los puntajes asignados a cada propuesta y la posición o prioridad que cada uno de ellos tiene con respecto a los demás.

Puntajes y prioridades asignados a las propuestas

Propuestas	Costo del proyecto	Aporte del grupo ejecutor	Préstamo solicitado	Intereses generados	Beneficiarios	Puntaje	Prioridad
Lagartijas	1	1	1	1	1	5	4
Fertilizantes	2	1	3	3	1	10	3
Riego	2	3	2	2	2	11	2
Coberturas	3	3	3	3	3	15	1

1: Bajo

2: Mediano

3: Alto

Una vez asignados los valores, se establecieron las prioridades de cada propuesta según el siguiente orden, donde la primera es la que tiene mayor prioridad: a) coberturas; b) riego; c) fertilizante; y d) crianza de lagartijas.

Doña Altagracia reconoció haber aprendido a identificar propuestas, describir brevemente sus características y ordenarlas según su importancia. Aunque el avance logrado es considerable, sabía que faltaba “caña que moler”. Necesitaban trabajar un poco más las propuestas seleccionadas, precisar un objetivo específico, los resultados esperados, los recursos necesarios, entre otras cosas.

Por la importancia de estas acciones y su potencial contribución al desarrollo de la comunidad, necesitaban transformar la idea general propuesta en un conjunto ordenado de acciones y recursos en función del objetivo propuesto. Es decir, escribir la propuesta con el formato de un proyecto.

4. ¿Qué es un proyecto?

Don César comentó que en su opinión un proyecto no es más que un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un objetivo definido. Este objetivo se alcanzará en un tiempo y un costo determinado.

Entre los recursos se encuentran: el trabajo de las personas, los equipos, los materiales y aquellos proporcionados por la naturaleza (como el clima, el suelo, el bosque o los animales).

Las acciones se refieren a las actividades que hay que efectuar desde la situación actual hasta alcanzar el objetivo o meta. Sin embargo, don César también comentaba que un proyecto se caracteriza por ser una unidad, es decir, que no lo podemos dividir o fraccionar. No podemos partir un centro de acopio o dividir una planta de concentrado o una procesadora de leche.

De acuerdo con mi experiencia -decía don César- la mejor manera de aprender a elaborar proyectos es elaborándolos. Para ello, le propuso a doña Altagracia utilizar un formato sencillo y práctico que él ya conocía y que a continuación explicó de forma resumida. Aclaró que este formato no es una camisa de fuerza y que se le pueden realizar ajustes según la naturaleza de cada proyecto.

5. Formato para la presentación de proyectos

1. Generalidades
 - Nombre del proyecto
 - Fecha de inicio
 - Fecha de finalización
 - Código
 - Coordinador
2. Necesidades que se pretenden resolver
3. Objetivo
4. Resultados
5. Beneficiarios del proyecto
6. Acciones
7. Plan/calendario de ejecución
8. Costos del proyecto
 - Préstamo por parte de la asociación
 - Contrapartida del grupo ejecutor

- Intereses
 - Fechas de pagos y cuotas
9. Organización para la ejecución
- Coordinador
 - Secretario
 - Tesorero
 - Encargado de compras
 - Encargado de comercialización
10. Formulario de presupuesto
- Personal
 - Equipo
 - Operaciones
 - Intereses

Don César y doña Altagracia se reunieron con los miembros de sus comunidades para facilitar la formulación del proyecto.

5.1. Generalidades del proyecto

5.1.1. Nombre del proyecto

Don César explicaba la importancia de lograr un nombre apropiado para el proyecto; el nombre es algo así como la partida de nacimiento del proyecto, porque resume el contenido de este. Debe tener las siguientes características:

- Que sea breve.
- Que identifique la función del proyecto.
- Que se refiera al producto o servicios que proporcionarán los resultados del proyecto.
- Que identifique su localización.

Los siguientes son ejemplos de nombres de proyectos:

- Producción de café orgánico en Sulaco
- Procesamiento de vegetales en Potrero Sula
- Centro de acopio de leche en Jocoso

Estos nombres cumplen con las características antes indicadas: son breves y contienen la función, el producto o servicio y la ubicación.

5.1.2. Fechas de inicio y de finalización, código y coordinador del proyecto

Doña Altagracia añade que la fecha de inicio del proyecto será la misma en que la comisión de proyectos la apruebe. La fecha finalización será definida por todos según el calendario de ejecución.

Además –prosigue doña Altagracia– el proyecto será identificado con un código, el cual responderá a la fecha de aprobación y a la prioridad obtenida. Por ejemplo, supongamos que el proyecto es aprobado el 4 de octubre del 2002 y ocupó el puesto número 3 como prioridad. Su código será 041002-3. El 4 corresponde responde al día, el 10 al mes, el 02 al año y el número que va después del guión a la prioridad obtenida.

Y todo proyecto –agregó don César– debe llevar en el encabezado el nombre del coordinador.

5.2. ¿Cuáles son las necesidades que se pretenden resolver con el proyecto?

En esta sección hay que especificar la necesidad o necesidades que motivaron la propuesta del proyecto. Siempre es bueno ilustrar con algunos ejemplos:

- Procesadora de vegetales: ayuda a conservar los volúmenes de vegetales producidos que no pueden ser vendidos de inmediato.
- Un proyecto de riego reduce el riesgo de sequía y mejora la producción.
- Un proyecto de riego aumenta la capacidad de retención de agua y mejorar la fertilidad de suelos a través de coberturas vegetales.

Con estos ejemplos se muestra que el proyecto siempre atiende una o varias necesidades en el corto o mediano plazo.

5.3. ¿Cuál es el objetivo del proyecto?

El objetivo se refiere a la contribución más significativa que genera el proyecto para el desarrollo de la comunidad beneficiada. El objetivo expresa lo que esperamos lograr, la motivación real que originó el proyecto.

Algunos ejemplos:

- Aumentar las oportunidades de empleo en la comunidad.
- Incorporar de nuevas tecnologías.
- Disminuir la erosión en las laderas.

Formulado de otra forma, el objetivo también puede indicarse como en el siguiente ejemplo:

La producción de maíz rinde más de diez quintales que el promedio.

5.4. ¿Cuáles son los resultados?

Los resultados se relacionan con las funciones propias del proyecto y con las necesidades concretas que le dieron origen. Se refieren concretamente a lo que el proyecto logrará como consecuencia de la buena administración de los recursos con los que cuenta.

Algunos ejemplos:

- Agricultores entrenados
- Semillas de leguminosas de cobertura distribuidas
- Procesamiento local de tomates

5.5. Beneficiarios del proyecto

Don César toma la palabra y explica: “hay gente que saldrá beneficiada con cada uno de los proyectos en diferentes niveles. Algunos serán favorecidos directamente y otros indirectamente. Los beneficiados directos son del grupo ejecutor y sus familias y los beneficiados indirectos los que de una u otra manera tendrán que ver con cada proyecto y gozarán de algún beneficio.

5.6. Acciones

Hay que tener en cuenta –añadió doña Altagracia– que debemos identificar algunas acciones concretas e imprescindibles para el desarrollo y buena marcha del proyecto. Veamos algún ejemplo. Supongamos que se trate de un proyecto de gallinas ponedoras. Algunas acciones necesarias y urgentes son:

- Capacitación
- Acondicionamiento de espacio físico

- Construcción de instalaciones adecuadas
- Compra de gallinas
- Alimentación y cuidado
- Recolección y comercialización

5.7. Plan/calendario para la ejecución

Pero estas actividades no deben quedar en el aire –dijo don César-. Para que se hagan realidad hay que ubicarlas en el tiempo, ponerles fecha y el proyecto se realizará de forma secuencial.

Ejemplo:

- Capacitación: primera quincena de setiembre.
- Acondicionamiento de espacio físico: tercera semana de setiembre.
- Construcción de instalaciones: tercera semana de septiembre.
- Compra de gallinas: última semana de setiembre.
- Alimentación y cuidado de gallinas: continuamente.
- Comercialización: primera semana de diciembre.

5.8. Costos del proyecto

Tenemos siempre que aterrizar –dijo doña Altagracia-. Por eso es importante que hablemos también del costo total del proyecto. Es bueno que tengamos presente que el monto total del proyecto incluye el préstamo otorgado por la asociación y el aporte de la contraparte, o sea, de nosotros como grupo. Para no meter la pata, tenemos que recordar que la asociación únicamente financiará un máximo de \$1700. Nosotros debemos aportar un mínimo del 50% del costo total del proyecto. Pero también tenemos que aportar algo para el funcionamiento de la asociación y para que esta crezca, por eso pagamos algunos intereses de acuerdo con lo que está determinado en el Reglamento del Fondo de Proyectos de la Asociación (Artículo 15).

Lo que acaba de decir doña Altagracia es importante –dijo don César-, porque con base a eso debemos determinar el número y monto de nuestras cuotas de pago y la fecha en que debemos entregarlas. Recordemos que no debemos pasarnos de un año, porque después de un año pagaremos intereses sobre intereses y hasta corremos el riesgo de que nunca más la Asociación nos tome en cuenta. Si al final no pagamos, nuestras garantías depositadas responden o bien lo hacen nuestros fiadores que han dado la cara por nosotros.

5.9. Organización para la ejecución

Don César y doña Altagracia –como si se hubiesen puesto de acuerdo– dijeron a una sola voz:

– ¡Ah! y para concluir, si no estamos organizados e integrados para llevar adelante el proyecto, podemos fracasar. Un mínimo de organización es necesaria. Por ello es importante pensar en las siguientes responsabilidades y en las personas idóneas:

- Coordinador
- Secretario
- Tesorero
- Encargado de compras
- Encargado de comercialización

5.10. Formulario del presupuesto

Solo nos resta hacer cuentas detalladas de acuerdo con los diferentes rubros, con sus respectivos costos – agregó don César–. Aquí tenemos que desglosar hacia dónde va nuestro aporte y dónde distribuimos el préstamo de la Asociación. Fijémonos que nuestro aporte, de manera especial, se concentra en el rubro de personal (honorarios y servicios) y en algunas cuestiones de equipo. No podemos utilizar parte del préstamo para pagarnos honorarios y servicios.

¡En esto hay que ser correctos, lo mismo en el pago de los intereses! – indicó enfáticamente doña Altagracia.

¡Vieron –dijeron a un tiempo don César y doña Altagracia– parecía sumamente difícil elaborar el proyecto, pero ya está listo! ¡Ahora sí! – exclamaron todos–. Vamos a presentarlo a la Comisión de Proyectos de la Asociación.

Notas

**Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)**
Sede Central.

Apartado Postal 55-2200
San José, Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101 – Costa Rica
Tel. (+506) 2216 0222 / Fax (+506) 2216 0233
Correo electrónico: iicahq@iica.int
Sitio web: www.iica.int

